

# JURNAL

**AKUNTANSI &  
MANAJEMEN**



Terakreditasi No. 26/DIKTI/Kep/2005

***A PROCESS OF CREATING BUSINESS PLAN FOR MICROFINANCE INSTITUTION***

***Case Study of LPD Mas, Gianyar, Bali***

*Dr. Lincoln Arsyad, M.Sc.*

**PENGARUH STRUKTUR PENGELOLAAN KORPORASI TERHADAP TRANSPARANSI:**

**STUDI EMPIRIS DI PASAR MODAL INDONESIA**

*Dr. Dody Hapsoro, MBA., MSPA., Akuntan*

***THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY INVESTMENT ON***

***THE HOSPITALITY INDUSTRY***

*Dr. Gede Sri Darma, MM.*

**ANALISIS PERILAKU *BRAND SWITCHING* PRODUK AIR MINUM MINERAL**

**DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

*Tina Sulistiyani, SE., MM.*

**DETERMINAN RISIKO EKSPROPRIASI**

*Drs. Baldric Siregar, MBA., Akuntan*

**PERSEPSI MAHASISWA S1 AKUNTANSI REGULER TENTANG**

**PENDIDIKAN PROFESI AKUNTANSI (PPA)**

**(STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI PURWOKERTO, JAWA TENGAH)**

*Icuk Rangga Bawono, SH., SE., M.Si., Akuntan*

*Mochamad Novelsyah, Arum Lutfia, dan Sulung Wahyuningsih*



**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 Suadi  
*Universitas Gadjah Mada*

Basu Swastha Dharmmesta  
*Universitas Gadjah Mada*

Djoko Susanto  
*STIE YKPN Yogyakarta*

Dody Hapsoro  
*STIE YKPN Yogyakarta*

Eko Widodo Lo  
*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 Volume XVII Nomor 3, Desember 2006. Beberapa perubahan tampilan dan isi JAM telah kami lakukan. Di samping itu, kami juga telah memberikan kemudahan bagi para pembaca dalam mengakses dalam bentuk *file* artikel-artikel yang telah dimuat pada edisi JAM sebelumnya dengan cara mengakses artikel-artikel tersebut di *website* STIE YKPN Yogyakarta ([www://stieykpn.ac.id](http://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 26/DIKTI/Kep/2005 dengan Nilai B.

Dalam JAM Volume XVII Nomor 3, Desember 2006 ini, disajikan 6 artikel sebagai berikut: *A Process of Creating Business Plan for Microfinance Institution: Case Study of LPD Mas, Gianyar, Bali*; Pengaruh Struktur Pengelolaan Korporasi Terhadap Transparansi: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia;

*The Impact of Information Technology Investment on The Hospitality Industry*; Analisis Perilaku *Brand Switching* Produk Air Minum Mineral di Daerah Istimewa Yogyakarta; Determinan Risiko Ekspropriasi; dan Persepsi Mahasiswa S1 Akuntansi Reguler Tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Negeri di Purwokerto, Jawa Tengah).

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi pada penerbitan JAM Volume XVII Nomor 3, Desember 2006 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 JAM kali ini dan sampai jumpa pada JAM Volume XVIII Nomor 1, April 2007 dengan artikel-artikel yang lebih menarik.

**REDAKSI.**

## DAFTAR ISI

*A PROCESS OF CREATING BUSINESS PLAN FOR MICROFINANCE INSTITUTION*  
*Case Study of LPD Mas, Gianyar, Bali*  
*Dr. Lincoln Arsyad, M.Sc.*  
**197-218**

**PENGARUH STRUKTUR PENGELOLAAN KORPORASI TERHADAP TRANSPARANSI:  
STUDI EMPIRIS DI PASAR MODAL INDONESIA**  
*Dr. Dody Hapsoro, MBA., MSPA., Akuntan*  
**219-234**

*THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY INVESTMENT ON  
THE HOSPITALITY INDUSTRY*  
*Dr. Gede Sri Darma, MM.*  
**235-255**

**ANALISIS PERILAKU BRAND SWITCHING PRODUK AIR MINUM MINERAL  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**  
*Tina Sulistiyani, SE., MM.*  
**257-267**

**DETERMINAN RISIKO EKSPROPRIASI**  
*Drs. Baldric Siregar, MBA., Akuntan*  
**269-282**

**PERSEPSI MAHASISWA S1 AKUNTANSI REGULER TENTANG  
PENDIDIKAN PROFESI AKUNTANSI (PPA)  
(STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI PURWOKERTO, JAWA TENGAH)**  
*Icuk Ranga Bawono, SH., SE., M.Si., Akuntan*  
*Mochamad Novelsyah, Arum Lutfia, dan Sulung Wahyuningsih*  
**283-294**

## **A PROCESS OF CREATING BUSINESS PLAN FOR MICROFINANCE INSTITUTION Case Study of LPD Mas, Gianyar, Bali**

*Lincoln Arsyad*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

Penyusunan rencana bisnis strategis biasanya bertujuan untuk memperbaiki praktik operasional sebuah perusahaan saat ini dan mempersiapkan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan dalam menghadapi pasar masa datang serta kondisi lingkungan yang selalu berubah agar perusahaan tersebut mampu untuk bertahan (*sustainable*) di tengah ketatnya persaingan usaha. Dengan menggunakan pendekatan manajemen strategis, penyusunan rencana bisnis strategis tersebut merupakan hal yang lazim dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar. Namun demikian, apakah pendekatan manajemen strategis tersebut dapat juga diterapkan untuk sebuah perusahaan kecil? Paper ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen strategis dapat juga diterapkan untuk sebuah perusahaan kecil. Dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*) paper ini menguraikan proses penyusunan beberapa elemen rencana bisnis strategis dari sebuah lembaga keuangan mikro (Lembaga Perkreditan Desa) di Bali.

**Key words:** *microfinance institutions, SWOT analysis, business plan.*

### **INTRODUCTION**

Creating a strategic business plan or strategic planning refers to a process of discovery and awareness creation of an enterprise to envision its future and develop the necessary procedures and operations to achieve that future as environmental (market place) changes are identified and related to relevant enterprise strengths and weaknesses (David, 2001, Flavel & Williams, 1996, Fleisher & Bensoussan, 2003, Kuratko & Hodgetts, 2004, Pearce II & Robinson, 2003, Thompson & Strickland III, 2001). Thus, the strategic planning process involves more than simply extrapolating current trends or predicting and anticipating the future. It represents a process through which organisation members attempt to create their future, but with due regard paid to the realities of their external environment and internal capabilities. The aim of creating a strategic business plan is to improve on how an enterprise is operating today and the need for actions to prepare for future's markets and changing environment conditions (Thompson & Strickland III, 2001, p.16). For example, a study (Hopkins & Hopkins, 1997) reveals that a strategic business plan has direct, positive effect on banks' financial performance, and mediates the effects of managerial and organisational factors on banks' performance.

---

<sup>1</sup> Dr. Lincoln Arsyad, M.Sc., adalah Dosen Tetap Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi UGM.

This paper attempts to present the process of creating some elements of business plan of a microfinance institution – Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Mas of Ubud - in Gianyar, Bali. The first part of this paper discusses the theoretical basis concerning the strategic planning process and the methodology used in this study. The second part describes the history and institutional arrangement of the LPD Mas. The third part presents the summary of the SWOT analysis of the LPD Mas. The last part consists of conclusion and recommendation

### **THEORETICAL BASIS AND METHODOLOGICAL ISSUE**

Generally the strategic planning process involves three activities that are strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation (David, 2001, p.5-6). The strategy formulation is the focus of the strategic planning activities in this study since the last two activities — strategy implementation and strategy evaluation — are beyond the scope of this study. The strategy formulation activity includes defining the enterprise's mission, specifying achievable objectives, and developing strategies (some elements of business plan) to enable accomplishment of objectives (Flavel & Williams, 1996, p.4, Thompson & Strickland III, 2001, p.17).

A mission statement of an enterprise is a unique purpose that sets it apart from other companies of its types and identifies the scope of its operations. The mission statement describes the enterprise's product, market, and technological areas of emphasis in a way that reflects the values and priorities of the strategic decision makers (Pearce II & Robinson, 2003, p.13). David (2001, p.9) and Pearce II and Robinson (2003) point out that since social responsibility is a critical consideration for an enterprise's strategic decision makers, the mission statement must express how the enterprise intends to contribute to the societies that sustain it and distinguish one business from other similar firms. In a slightly different but essentially similar ways, David (2001, p. 9) defines mission statements are as enduring statements of purpose that distinguish one business from other similar firms. A mission statement identifies the scope of a firm's operations in product and market terms. It addresses the basic question that

faces all strategists: What our business? A clear mission statement describes the values and priorities of an organisation (Kaplan & Norton, 2004, p.43). Developing a mission statement compels strategists to think about the nature and scope of present operations and to assess the potential attractiveness of future markets and activities. A mission statement broadly charts the future direction of an organisation. In short, a mission statement defines what business the enterprise is *presently* in and conveys the essence of "who we are, what we do, and where we are now." (Thompson & Strickland III, 2001, p.32).

Objectives can be defined as specific results that an organisation seeks to achieve in pursuing its basic mission (David, 2001, p.11). The purpose of setting objectives is to convert managerial statements of business mission into specific performance targets – results and outcomes the organisation wants to achieve. David (2001) argues that objectives should be challenging, measurable, consistence, reasonable, and clear. Thompson and Strickland III (2001, p.9-10) suggest that an enterprise management has to set financial objectives and strategic objectives. Financial objectives concern the financial results and outcomes that management wants the organisation to achieve, such as profitability and productivity. Strategic objectives aim at results that reflect increased competitiveness and stronger business position, such as relative dominance in the marketplace.

Strategies are the means by which long objectives will be achieved. An enterprise's strategy represents management's answers to fundamental business questions such as concentration on single business, diversification, geographic expansion, product development, and market penetration (David, 2001, p.11, Thompson & Strickland III, 2001, p.10). Thompson and Strickland III (2001, p.12) point out that enterprise strategies concern *how*: "how to grow the business, how to compete rivals, how to respond to changing market conditions, how to manage each functional piece of the business and develop needed organisational capabilities, how to achieve strategic and financial objectives." However, it is worth bearing in mind that the essence of strategy is in the activities – choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals -, otherwise a strategy is nothing more than a marketing slogan that will not withstand

competition (Porter, 1996, p.64). Hence, the formulated strategies have to be based on the analysis of both external and internal factors facing the enterprise the so-called SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis.<sup>2</sup>

A SWOT analysis is conceptually simple and comprehensive and it can be applied to many facets of an organisation. These factors have made it one of the most popular models, particularly for determining an organisation's ability to deal with its environment (Fleisher & Bensoussan, 2003). SWOT is part of a more encompassing analysis of an organisation's situation which is viewed as one of the fundamental elements of strategy formulation (Fleisher & Bensoussan, 2003, Thompson & Strickland III, 2001, Wehrich, 1982). Situation analysis typically consists of both external (macroenvironment) and an internal (microenvironment) component (Fleisher & Bensoussan, 2003, Wehrich, 1982). Environmental analysis is the process of scanning and monitoring the environment to identify both present and future positive (opportunities) and negative trends (threats) that may influence the firm's ability to reach its performance goals. This means that SWOT analysis is a means of searching for insights into ways of crafting and maintaining a profitable fit between a business entity and its environment (Ansoff, 1975, Porter, 1979).

Fleisher and Bensoussan (2003, p.96-7) point out some strengths and advantages of SWOT analysis. First, SWOT analysis has a wide applicability. It can be used for analysing a variety of units, including but not limited to individual managers or decision makers, teams, project, product/services, function areas of the organisations (i.e., marketing, operations, and sales), business units, corporations, and product markets. It works equally well for profit or non-profit organisations. Second, SWOT analysis does not require a great deal of financial or computational resources and can be done both quickly and with some degree of efficacy without the necessity of of exten-

sive information acquisition. Third, it can provide the impetus to analyse situation. It can also offer an enhanced way of thinking through the range of viable tactics or strategies for responding to an organisation's competitive environmental dynamics. Fourth, SWOT analysis can be an effective team-building method when performed jointly by functional specialists from marketing, operation, finance, and so on. Lastly, SWOT analysis can provide insight into why a particular organisation has been successful or unsuccessful in carrying out its strategy.

Despite its strengths and advantages, SWOT analysis has also some weaknesses and limitations (Fleisher & Bensoussan, 2003, Hill & Westbrook, 1997). First, the SWOT analysis is descriptive model and it does not offer the analyst explicit strategic recommendations. SWOT analysis cannot give the decision maker specific answers. It is only a way to organise information and allocate probabilities to potential events as the basis for developing business strategy and operational plans. Second, the inherent simplicity of SWOT disguises a great deal of complexity. The primary concerns for the analyst who must conduct a situation analysis are collecting and interpreting a lot of data about the most significant environmental forces, and then deciding what to do in response to them. Interpretation represents a form of judgment and will likely differ between individual managers. Third, detractors of this model criticise the limited ability of SWOT analysis to prescribe specific actions to be followed by an organisation. Since the individual complexities of business, the general recommendations need to be organised to a high level of abstraction. Lastly, other critics of SWOT analysis emphasise its reliance on qualitative rather than quantitative data, its focus on creating reactive rather than proactive strategies, and its simplification in distinguishing between strengths and weaknesses, and opportunities and threats.

<sup>2</sup> In 1971, Ken Andrews – the pioneer of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis – was one of the first strategy theorists to formally articulate the concept of strategic fit between the firm's resources and capabilities with the external environment.

Even though there have been criticisms concerning the use of SWOT analysis in business research, it is still very useful since it has been enhanced through improvement of the original SWOT concept (Koch, 2000). The improvement includes provision of some practical guidelines and a sequence of steps in conducting the SWOT analysis (Johnson, Scholes, & Sexty, 1989).

It is argued that the quality of strategy formulation of the entire plan of an enterprise (e.g. LPD) depends on the quality of the SWOT analysis (Flavel & Williams, 1996, Pearce II & Robinson, 2003, Thompson & Strickland III, 2001). The first step in utilising a SWOT analysis in this study is to evaluate existing and possible future strategies involves listing and evaluating the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the LPD unit being studied by using SWOT internal checklist. Relevant SWOT factors are identified and summarised from an analysis of the internal LPD and its external socio-economic environment. An internal analysis of management and business functions will result in a list of statements about the LPD, which may be interpreted as either strengths or weaknesses. These strengths and weaknesses are made up of factors over which it has greater relative control by the enterprise (Flavel & Williams, 1996, Fleisher & Bensoussan, 2003).

Strengths are those factors that make an enterprise more competitive in its marketplace (Fleisher & Bensoussan, 2003, Thompson & Strickland III, 2001, Weihrich, 1982). Strengths can be in the form of skill or important expertise (for instance, expertise in providing consistently good customer service or unique advertising and promotional talents), valuable human assets (for instance, an experience and capable workforce or motivated and energetic employees), valuable organisational assets (for instance, a base of loyal customers or a strong balance sheet and credit rating), valuable intangible assets (for instance, image, company reputation, buyer goodwill, or a motivated and energised workforce), competitive capabilities (for instance, a high degree of organisational agility in responding to shifting market conditions and emerging opportunities), and an achievement or attribute that puts the company in a position of market advantage (for instance, low overall costs, market share leadership, a superior product, or strong name recognition).

A weakness is a limitation, fault, or defect within an enterprise that will keep it from achieving its objectives. It is what an enterprise does poorly or where it has inferior capabilities or resources as compared to the competition. Thompson and Strickland III (2001) point out that an enterprise's internal weaknesses can relate to "deficiencies in competitively important skills or expertise or intellectual capital of one kind or another; a lack of competitively important physical, organisational, or intangible assets; or missing or weak competitive capabilities in key areas." A weakness may influence an enterprise's competitiveness. The magnitude of the influence depends on how much the weakness matters in the marketplace and whether it can be overcome by the resources and strengths owned by the enterprise.

An external analysis of management and business functions will result in a list of statements of opportunities and threats by using external SWOT checklist. These enterprise's opportunities and threats are made up of factors over which the enterprise has lesser relative control (Flavel & Williams, 1996, Fleisher & Bensoussan, 2003). Opportunities include any favourable current or prospective situation in the enterprise's environment, such as trend, change, or overlooked need, that supports the demand for a product or service and permits the enterprise to enhance its competitive position. Thompson and Strickland III (2001) point out that market opportunity is a significant factor in shaping an enterprise's strategy. Managers cannot properly create strategy that suit to the enterprise's situation without first identifying each enterprise opportunity and appraising the growth and profit potential each one holds. Thompson and Strickland III (2001) also point out that the most relevant market opportunities to an enterprise are "the opportunities that offer important chances for profitable growth, those where an enterprise has the most potential for competitive advantage, and those that match up well with the enterprise's financial and organisational resource capabilities."

A threat includes any unfavourable situation, trend or impending change in an enterprise's environment that is currently or potentially damaging or threatening to its ability to compete. It may be a barrier, constraint, or anything that might inflict problems, dam-



ages, harm or injury to the enterprise. Thompson and Strickland III (2001, p.127) point out that “threats can stem from the emergence of cheaper or better technology, rivals’ introduction of new or improved products, new regulations that are more burdensome to an enterprise than to its competitors, vulnerability to a rise in interest rates, and the like.” The opportunities and threats not only influence the attractiveness of an enterprise’s situation but, more important, they point to the need for strategic action. Thompson and Strickland III (2001) also point out that creating strategy to an enterprise’s situation involve “pursuing market opportunities well suited to the enterprise’s resource capabilities and taking actions to defend against external threats to the enterprise’s business.” The opportunities and threats include, among others, overall demand, the degree of market saturation, intensity of competition, threat of substitute products, government policies, economic conditions, social, cultural, and ethical developments, technological developments, and the like.

The methodology used to gather and interpret this information in this study is through doing a focus group discussion and an interrelated, iterative, and reinforcing process of consultation with managers of the LPD, the Commissioner Board of the LPD, clients of the LPD, and other stakeholders of the LPD such as officers of Bank BPD Bali and government official who

involve in giving supervision and guidance to the LPD. The data and information collected comprising facts and impressions and opinions from field study will be condensed into a meaningful picture that includes the main important strengths, weaknesses, opportunities, and threats. In this analysis, there are some elements of importance that must be categorised and scored.

In categorising and scoring the some elements of importance, this study applies Flavel & Williams’ (1996) weighted scoring methodology. It is expected that this methodology is appropriate to this study for two reasons. First, this methodology is quantifiable and measurable as shown in Table 1, while other SWOT methods only use diagram and qualitative approach. Second, this methodology has been applied to small-scale enterprises (SMEs) – which is the case of the LPD - many times and found to be very effective in encouraging SMEs to move away from a simple recitation of strengths, weaknesses, opportunities, and threats to a marginally more detailed, analytical method (Flavel & Williams, 1996, p. 41). However, in this scoring methodology, of course, the subjectivity of the analyst sometimes emerges since in response to collecting and interpreting data about the most significant environmental forces, as noted earlier, interpretation represents a form of judgment and will likely differ among individual stakeholders.

**Table 1**  
**SWOT Scoring Interpretation**

| <b>SWOT Score %</b> | <b>Interpretation (of S, W, O, or T)</b>  |
|---------------------|---|
| 90-100              | Extremely high                            |
| 80-89               | Very high or obvious                      |
| 70-79               | High or obvious                           |
| 60-69               | Significant element of one of the above   |
| 50-59               | Partial                                   |
| 40-49               | One or two areas only of one of the above |
| 30-39               | Very little                               |
| 20-29               | Hardly any                                |
| 0-19                | None                                      |

Each major category identified for the LPD is weighted in importance against the other strength categories out of total score of 1.0. The score and weight determination of each category is based on consultation and focus group discussion with stakeholders of the LPDs including the managers, the member of Commissioner Board, the clients, the officers of Bank BPD Bali, and the government official. This weighting process is repeated for each of weaknesses, opportunities, and threats. Each individual strength, weakness, opportunity, and threat is also given a percentage score (out of a maximum 100%) to indicate its estimated degree of intensity as shown in Table 1 (Flavel & Williams, 1996, p.46). An average intensity percentage score is computed for each major category within strengths, weaknesses, opportunities, and threats and then multiplied with the importance weighting attributed to the relevant category to produce a weighted intensity for that category. This then provides a basis for assessing the relative significance to the LPD of particular categories of strength, weakness, opportunity, and threat. It also allows for the deduction of total weakness scores from total strength scores, and total threats scores from total opportunities scores, thereby allowing a diagnosis of the extent of positive strategic potential inherent in the LPD. Finally, the implication of final score on strategies to be taken follows Flavel & William (1996, p.47) methodology as follows:

**For Plus Scores**

- 0-40      Some advantages, but further work required before committing resources
- 41-60    Considerable advantage. Appears to be well placed although further analysis is recommended
- 61-80    Excellent advantages with need to concentrate in only a few areas
- 81-120   Appears to be ready for immediate implementation

**For Minus Scores**

- 0-40      Some disadvantages, but further analysis required before proceeding
- 41-60    Considerable disadvantage. Considerable analysis required before proceeding.

- 61-80      Poor case but may be confined to a few areas. Attempt to correct these before proceeding.
- 81-120    Severe disadvantage in a large number of areas. Unlikely to be successful.

As stated in earlier, strategic planning refers to a process of discovery and awareness creation as environmental (market place) changes are identified and related to relevant enterprise strengths and weaknesses. It includes defining the enterprise's mission, specifying achievable objectives, and developing strategies. A strategic business plan refers to a written, long-range plan with the inclusion of mission statement, organisation objectives and strategies to enable accomplishment of objectives (Flavel & Williams, 1996, p.4, Thompson & Strickland III, 2001, p.17). The aim of creating a strategic business plan is to improve on how an enterprise is operating today and to identify the actions required to prepare for future markets and changing environment conditions. The formulation of some recommended strategies or creation of some elements of business plan in this study is expected to have some benefits for the future development of the LPD unit being studied.

**HISTORY AND INSTITUTIONAL ARRANGEMENT OF LPD MAS OF UBUD**

The first Village Credit Institutions of Bali (Lembaga Perkreditasi Desa or LPD) was established in 1984 and there were 926 LPDs have been established in 2000 (Bank BPD Bali, 2000). The objectives of establishing an LPD in each custom village (*desa adat*) are to support rural economic development through enhancing savings behaviour of rural people and providing credit for small-scale enterprise, to eliminate exploitative forms of credit relations, to create an equal opportunity for business activities at the village level, and to increase the degree of monetisation in rural areas (Government of Bali, 2002). These objectives reflect the development mission of the LPDs to provide financial service for rural people in Bali.

According to the Bali Provincial Regulation on LPD No.2/1988 and No.8/2002 on Village Credit Institution, the establishment requirements of LPD are that a

custom village possesses a written customary regulation (*awig-awig*) and has socio-economic potentials to develop (Government of Bali, 2002, article 5). This requirement indicates that the Regulations (formal institution) made by the provincial government of Bali have paid attention to and accommodated the informal institutions (including social custom, values, and norms within the customary law), which is the key factor for effectiveness of a formal regulation in delivering desired outcomes (World Bank, 2002, p.172). The elucidations of the regulation clearly states and recognises that the customary law is more obeyed by the members (*krama desa*) of custom village since the social custom, values, and norms have been existed for centuries.

The accommodation of the informal institutions in the formal institutions is also reflected in the elucidation of the Regulation No.2/1988. The elucidation points out that the regulation was legislated in order to maintain and improve the existence and independence of custom village (Government of Bali, 1988). Moreover, the elucidation also points out that the LPDs are community financial institutions that are owned, managed and used by the members of the custom village. This Regulation states that the operational arrangement of LPD has to be based on Balinese custom. This indicates that, even though the LPD is initiated from 'outside' (the Provincial Government), it is based on local needs and directed towards the development of a decentralized and customer-owned financial system. The requirement for a custom village to have a written custom village regulation, as mentioned above, implies that the LPD seeks to draw upon the rules, behavioural norms and code of conduct for community of a custom village (Government of Bali, 2002, Article 5, Oka, 1999).

This in turn strengthens the competitive advantage of the LPD among other competitors such as Koperasi Unit Desa (Village Unit Cooperative) and BRI Village Unit.

Finally, the recognition and adaptation of informal institutions in the Regulation No.8/2002 is also evident in the requirement that the daily operational activities of LPDs have to be accountable to the custom village through its leader (*Bendesa Adat*), and that the core management team has to be recruited and selected from the community members of the village and elected during village meetings (*paruman desa*).

In addition to possession of a written custom village regulation requirement, the establishment also depends on the annual provincial government budget for providing starting capital and preparing staff management (Bank BPD Bali, 1986). In the establishment of a new LPD, the Provincial Government of Bali provides a starting capital of Rp10 million<sup>3</sup> and establishes special supervision and guidance teams at all government levels, which cooperate with Bank BPD Bali. Bank BPD Bali is a provincial government-owned bank which is appointed, through the Governor Decree No. 344 of 1993, to give technical guidance to the LPDs. The function of each organisation involved in guiding and supervising the LPDs, included Bank BPD Bali, is discussed in the next section.

LPD Mas of Gianyar is one of LPDs in Bali. It was established in 1985 to support rural economic development of Mas custom village. It is located in Ubud, a handicraft industry based sub-district, in Gianyar district of Bali province. It was established based on the Bali Governor's Decree No.495/1985. In 2001, LPD Mas has total assets of Rp7055 million, total equity of Rp373.4 million, bank deposits in Bank BPD Bali of

<sup>3</sup> Prior to Regulation No. 8, starting capital provided by the Bali Provincial Government was Rp2 million and it had to be repaid within 5 to 10 years, based on the Bali Governor's Decree No.972/1984. This is called as subsidies without dependence (Chaves & Gonzales-Vega, 1996, p.73). The subsidy was one-time loans and not followed by the expectation of additional injections of resources. This kind of subsidy is still valid in the new regulation. No operating subsidies were granted. Chaves & Gonzales-Vega argue that the advantage of this approach is that the organisation has to be able to plan on a solid basis, rather than depend on annual budgets outside resources and become vulnerable to the swings associated with such funding, linked either to the mood of politicians or the availability of fiscal resources in a particular year.

Rp1560 million, and profit of Rp427.9 million and serves 1607 borrowers, 5377 savers, and 513 depositors (see Appendix 1). It has a motto “Bersama Anda Membangun Desa,” which means (more or less) “We develop our village together.”

### Organisation and planning

The organisation of LPD Mas is uncomplicated. Based on the Regulation No.8/2002, it is managed by a committee (core management) that consists of a chairman, cashier and administrative officer. In general, the job description of the core management applied to any LPD are described as follows (Djaya, 1999, p.19-20). The tasks of the chairman include coordinating daily operational activities of LPD, conducting contractual agreement with clients, being accountable to the custom village through its leader (*Bendesa Adat*), crafting action and budget plans, and formulating the LPD policies including saving, credit, and the direction of development policies of LPD. The administrative officer has a set of tasks which include conducting administration tasks, both general administration and book-keeping, being accountable to the LPD chairman, conducting Balance Statement and Income Statement, and managing archives. The tasks of cashier are to record the flow of funds such as savings, time deposits, loans, and being accountable to the LPD chairman.

Because of the simple organisation, according to the Chairman of LPD Mas, the span of control is not wide; the responsibility of each unit in the LPD is clear, well-distributed, and easy to monitor. This enables the chairman to manage, coordinate, and control each unit of activities including savings, time deposit, and credit unit in the LPD. The LPD staffs assist the chairman in their tasks and are involved in creating the activity & budget plan and in credit decisions. The creation of activities and budget plan is initially from a plan of each unit of activities and then processed and unified by the core management to be an activity and budget plan of the LPD. Therefore, all staffs know the plan and its objectives. Then, the plan has to be approved by *Bendesa Adat* (The Chief of Commissioner Board of LPD). An addition, the LPD Mas management also make an annual financial report which is submitted to *Bendesa Adat*, *Kepala Desa* (the administrative vil-

lage leader), *Camat* (the sub-district leader), and PLPDK (district supervision organisation).

In managing LPD, the management team of the LPD Mas also monitors the macroeconomic condition which often influences the business of its clients, especially artisans/craftsmen, handicraft entrepreneurs, and farmers. Internal evaluation of the LPD is conducted by the Commissioner Board. In addition, the LPD management also conduct a quarterly formal meeting for internal evaluation that involve all staff. Collector staffs (credit or savings) are given a daily briefing on their duties by the Chairman of LPD Mas before they start work, for examples, how to collect instalments and savings from the clients who will be visited on that day.

The information gained from the interview with the Chairman of LPD Mas thus suggests that the planning and organising process in this LPD functions well, and that no problem has confronted the LPD management which it has been unable to resolve by itself. This conforms to what the chairman argues that the organisation structure of LPD is still capable enough to implement the LPD policy and strategy to achieve its objectives. The internal management capability of the LPD is supported by the supervision and guidance offered by local government at all levels and by Bank BPD Bali. The next section deals with the recruitment procedure of staff of LPD. The discussion on this matter is important in order to know who and how the staff to be recruited.

### Recruitment procedure

The core management team of LPD Mas is recruited from the local environment of custom village (*desa adat*). They are selected from the community members (*krama desa*) of the village and elected during village meetings (*paruman desa*) for a four-year period, but they could be re-elected if they performed well in managing the LPD (Government of Bali, 2002, Article 11). The managing committee is usually assisted by two or three staff responsible for the collection of savings and loans (loan and saving collector).

One of the important tasks of the core committee, according to article 11(4) of the Regulation No.8/2002, is an authority to appoint new staff or to dis-

charge staff in operational management of LPD. The chairman of LPD Mas points out that the recruitment of the additional staff is based on the business size of the LPD. This recruitment has to be approved by the Chief of LPD Commissioner Board who is the custom village leader (*Bendesa Adat*). The chairman also point out that the selection of the new staff by the Board of Commissioner is also based on the aptitude and an attitude test (character-based) of the applicants.

An additional recruitment criterion is that each *banjar* (hamlet) in the custom village must be represented among staff members. This criterion suggests that the LPD wants to maintain close relations with all *banjar* (hamlet) of the *desa adat* (custom village) and possibly to have a staff member who personally knows the client and thus can evaluate the client's creditworthiness. The selection process of this staff is conducted by the *Bendesa Adat*. After passing this selection process, the applicant has to attend an aptitude test conducted by PLPDK. This test includes motivation, willingness to serve the LPD, and general knowledge. The general requirement of the applicant is that hold at least a high school certificate level.

As there is no initial training period, the successful applicant then begins to train on the job. The position and area expertise of the staff are not fixed, and once a year, a work rotation will take place which aims at mastering every unit of activities. However, after several months on the job the staffs receive some additional training, funded and conducted by the LPD Mas in cooperation with Bank BPD Bali.<sup>4</sup>

In sum, this recruitment procedure reflects the role of informal institutions on the management (practical arrangement) of LPD Mas. It is also shows the embeddedness of the LPD Mas with its socio-cultural environment. In other words, the recruitment procedure does reflect that the LPD Mas are rooted to their socio-cultural environment.

### **Principle of operational arrangement**

In regard to the practical operational arrangement of the LPD Mas, the elucidation of the Regulation No.8/

2002 states that any LPD has to apply the prudential principle of financial institutions for achieving healthy financial institutions. However, this regulation only states the principle in general terms. The principle includes the regulation on capital adequacy, legal lending limit, reserves for loan losses, liquidity management, and rating system of LPD. Another government regulation is the BPR CAMEL rating criteria imposed by Bank Indonesia (the Central Bank) based on Circular Letter No.30/UPPB, 30 April 1997 (Bank BPD Bali, 2000, p.15). This regulation basically the same as the prudential principle imposed by the Provincial Regulation, but it is more elaborated. This regulation sets the criteria of the capital adequacy ratio (CAR), productive asset quality, management aspect, earnings, and liquidity. Based on the CAMEL criteria, Bank BPD Bali (2000) classifies LPDs into four categories: sound, fairly sound, less sound, and unsound. Based data from Bank BPD Bali (2000), 787 of 926 LPDs, or 85 percent, were classified as sound and fairly-sound (Bank BPD Bali, 2000p.15).

### **Delivery mechanism of credit and saving**

The above description of the LPD's organisational structure and recruitment procedure reveals a strong relationship between LPD and its community. This strength lies in the fact that the LPD is an institutional element of custom village and is not related to the administrative village (*desa dinas*) (Oka, 1999, Warren, 1993). Therefore, as local and user-owned financial institutions, the LPD Mas has an intimate knowledge of their clients and rely on mechanisms of social control in screening and enforcement problems that are based in the shared social and religious norms of the custom village (Oka, 1999). As a result, client information is easily available which could eliminate the asymmetric information which as a key problem that affects the likelihood of default of microfinance institution. This is one of the comparative advantages of the LPD compared to other microfinance institutions in Indonesia. Warren (1993) argues that the character of the custom village as a democratic system regulated by customary

<sup>4</sup> The chairman did not mention exactly how many months.

law provides strong socio-cultural bonds and effective control for LPD operations.

The strong influence of the custom village (including the shared social and religious norms) is reflected in its operational arrangement that is clearly shown in the credit mechanism or loan processing. The first step in loan processing is that a loan applicant has to fill a simple loan application form out which establishes the profile of the applicant (Bank BPD Bali, 1999a). Then the applicant goes to the Chairman of LPD Commissioner Board (*Bendesa Adat*) to ask for a reference. As pointed out by most interviewees, the decision of the *Bendesa Adat* is mainly based on the character of the applicant (character-based lending approach). When the character (reputation) of the applicant meets the requirements, the *Bendesa Adat* gives the applicant a reference and then the applicant goes to the LPD to ask for the loan. At the LPD level, the LPD management evaluates the capacity and prospect of business of the applicant (Bank BPD Bali, 1999a, p.7). The chairman of LPD Mas points out that the time between submitting an application and disbursement of the loan ranges between one day and one week for first time borrowers; however, only one day is required for a repeat borrower.

This advantageous and cheap technique (Chaves & Gonzales-Vega, 1996), accompanied by local monitoring, has been comparatively efficient in avoiding costly mistakes in assessing the probability of loan repayment and, in turn, also lowers the transaction costs (Chaves & Gonzales-Vega, 1996, Onchan, 1992, Timberg & Aiyar, 1984, Yaron, 1992). According to Bank BPD Bali (2000), the loans portfolio of LPD is classified into four categories: pass, doubtful, sub-standard, and loss. Based on this criteria, in 2000 the repayment rate <sup>5</sup> of the whole LPDs in Bali based on the balance statement consolidated was 92.34 percent (Bank BPD Bali, 2000).

The flexible procedure in delivery mechanism is also reflected in the types of loans and the loans re-

payment patterns. The chairman of LPD Mas mention that LPD Mas offer weekly, monthly and seasonal credit schemes with maturities of between 3 and 12 months, but most of credit is must be repaid within a month. Regarding the loans repayment patterns, they point out that the patterns could be adjusted to a wide variety of activities financed and their typical cash flow patterns, for instance, small-scale industry entrepreneurs, small traders, and farmers. Even though the standard loans predominated - LPD generally collects repayments weekly and monthly - the LPD Mas has permitted balloon repayments and even daily repayment schedules when justified.

Concerning the interest rate, in 2002 the lending interest rates for loans ranges from 27 percent to 33 percent which is higher than the average commercial bank interest rate of 22 per cent per annum. But LPD Mas offer other advantages to their clients, as mentioned above, such as simpler and easier procedure, faster disbursement, and sometimes collateral free (for small amount of loans of less than Rp500 thousand). This relatively high lending interest rate has allowed the LPD Mas to cover the operational costs and loan losses. Moreover, the three chairmen argue that through its relatively small loan amounts, flexible repayment patterns, relatively quick loan disbursement, and delivery mechanisms tailored to client needs, the LPD services have succeeded in alleviating the problem posed by usurers (money lenders) in the rural area.

Another important aspect of credit mechanism is the principle of loan delivery. The principle of the loan delivery in LPD is that a loan only be given to clients on an individual basis who are the members of a custom village (*desa adat*) where the LPD located (Government of Bali, 2002, Article 7(1.b)). As noted earlier, according to the regulation, an LPD located in a certain custom village is not allowed to give credit to the people who live in other custom villages. However, in practice some large LPDs in urban and semi urban areas also serve non-community members to which their

<sup>5</sup> Repayment rate is the ratio between the first three categories of outstanding loans divided by total outstanding loans (all four categories).

custom village regulations (*awig-awig*) do not apply (Bank Indonesia & GTZ, 2000).<sup>6</sup> This practice could become a severe problem faced by the LPD in enforcing contractual agreement – for instance, in enforcing the repayment of the clients - between the LPD and its clients. The chairman of LPD Mas also states that the LPD Mas also gives credit to the non-community members of its custom village since the LPD experiences an excess liquidity. But the arrangement was conducted through the coordination with and the involvement of the *banjar* (*hamlet*) and not on an individual basis.

Concerning the principle of loan delivery, a provincial government officer interviewed argues that this is a challenge that many LPDs will face in the future, when their business size and credit transactions grow and socio-cultural aspect of clients more diverse. In this situation, a client – who is not a community member or non-native Balinese – could violate the custom village regulation (*awig-awig*) because he/she is not tied by the social norms and this, in turn, would result in eroding the effectiveness of any sanctions (such as exclusion from the community) that could be imposed by the LPD. This conforms to the World Bank (2002) argument that the informal institutions could be less effective as the number of trading partners of an institution grows and they become more socio-culturally diverse (World Bank, 2002, p.172). Dealing with this potential problem, the cooperation among LPDs on one side and custom villages on other side (Windusara, 2002), and the existence of formal institutions supplanting community norms as the World Bank suggests (World Bank, 2002, p.177) are dispensable to prevent or overcome such a problem in the future, since the changes in the number of credit transactions and a more diverse socio-cultural aspect are inevitable as results from socio-economic development.

As mentioned earlier, one of the objectives of the LPD establishment in each custom village (*desa adat*) is to support rural economic development through enhancing savings behaviour of rural people (Government of Bali, 2002, Article 7(1)). Other than enhancing savings behaviour of rural people, for the LPDs

this savings product is also expected to ensure financial discipline and to build a positive relationship between the LPDs and its clients which, in turn, will maintain good repayment rates of its clients. In addition, promoting savings facilities is essential for rural development since savings facilities encourage the rural population to store value in efficient way and, in turn, increase domestic savings (Yaron, 1994, p.61). Further, Yaron (1994) also points out that a microfinance institution success in mobilising savings is one of the key factors for its self-sustainability.

As well as the lending rates, savings interest rates also vary from one LPD to others since each LPD is allowed to set up the rate independently. However, in general the interest rate is not much different among LPDs in the same sub-district since they use the same basis in interest rate determination. The chairman of LPD Mas mentions that the basis for interest rate determination is the interest rate of competitors, that is, the BPR (People's Credit Bank) and the BRI Unit Desa located in the same sub-district. In 2002, the LPDs offer around 0.8 percent per month for savings and 1.3 percent per month for time deposits. The interest rate of time deposit was slightly higher than those offered by the BPR of 1.1-1.2 percent per month. The chairman argues that the slightly higher interest rate is aimed to make LPD Mas more competitive than the BPR (People's Credit Bank).

Most clients' savings in LPD Mas is collected through mobile services. A LPD Mas staff member visits the clients each day of the week, often on market day, collecting savings deposits and loan repayments. In some cases, in the literature this practice has reduced transactions cost for both the clients and the microfinance institutions (Yaron, 1994, p.62). Moreover, this procedure could also be expected to increase the loan repayment rate through the increase of financial disciplines of the clients.

The loan delivery process described above clearly shows that the LPD Mas uses existing social structures in screening potential borrowers to ensure that the potential borrowers are selected appropriately

<sup>6</sup> The custom village regulations, in general, do not differ much from village to village, but a custom village regulation (*awig-awig*) in one village does not apply to other villages.

and repayments are made on time. The use of the legitimate informal leader (*Bendesa Adat*)<sup>7</sup> in the custom village to help screen loan applicants has secured prompt loan collection. The LPD Mas relies on the reputation, authority, and official and social status of the village leader to overcome one of the principal deficiencies of general banking: inadequate information on the creditworthiness of potential borrowers. This type of informal information is based on trust (World Bank, 2002, p.173). The chairman of LPD Mas states that when the borrower shows a poor performance in his/her credit repayment, the penalty is immediate: additional borrowing is prohibited, and the borrower's access to credit is eliminated until he/she completely repay his/her loans. In contrast, they state that the borrowers who make timely repayment gradually are allowed to increase the amount of credit they are eligible to receive.

In relation to the custom village regulation (*awig-awig*), social sanctions could be applied to the clients who violate the rules, for instance, by not repaying their credits properly (Oka, 1999). The heaviest social sanction is the exclusion of the delinquent borrower from the community, which means that he/she loses his/her share of community ownership and the plot of land on which his family compound is built is withdrawn. He/she could also lose the right for a funeral in the village cemetery and subsequent cremation. He/she could become an outsider without security of the community and must look for a new life far away from his native village. However, Oka (1999, p.19) suggests that the sanctions should be economic such as seizing his/her physical assets, since the exclusion sanction is regarded as a severe sanction with many negative implications for the offender. According to the interviewees mentioned earlier and Oka (1999, p.17), the custom village regulation (*awig-awig*) has been effective in overcoming the problem of delinquent borrowers or low repayment rate, which is the main cause of microfinance institutions failures (Christen, Rhyne, & Vogel, 1995, Woolcock, 1999, Yaron, 1994).

The custom village regulation (*awig-awig*) also applies to the staff of LPD (Oka, 1999, p.18) who violates the regulation or conducting mismanagement in daily operational the LPD such as collusion, corruption, or manipulation. The social sanctions could also be imposed on them as well as delinquent borrowers. Moreover, based on formal legal regulation, article 24 of the Provincial Regulation No.8/2002 states that LPD staffs who violate the regulation causing the LPD to suffer a financial loss has to compensate the loss. Article 26 that elaborates the article 24 of the regulation emphasises that the convicted staff could be punished maximum 6 month in jail or a maximum fine of Rp5 million. In sum, this description indicates that informal institutions (such as social norms and sanctions) and formal institutions (a formal legal regulation) are used simultaneously in the practical arrangement of LPDs.

#### Remuneration system

The chairman of LPD Mas points out that the remuneration system of LPD Mas is generally intended to stimulate better performance of its staff, especially in collecting loans and promoting and servicing savings. However, the remuneration system of each LPD differs from one to another since the salary, bonus, and other incentives is based on the cost of living in the village where the LPD located and financial capability (such as profit) of each LPD. The chairman of LPD Mas points out that the basic salary is based on the daily wage of a sculptor where the LPD Mas located. Among the core management of the LPD, the chairman earns the highest salary, followed by the cashier and administrative officer. This principle of basic salary determination that based on the cost of living in the village where the LPD located also reflects a strong relationship between the LPD and its socio-economic environment. This strong relationship implies the embeddedness of LPD Mas with its socio-economic environment and, in turn, has strengthened its existence and sustainability of LPD Mas as a local firm or organisation. As argued

<sup>7</sup> *Bendesa Adat* is elected in village meeting (*paruman desa*) by the members of custom village (*krama desa*) in a democratic way (Oka, 1999).



by some scholars (Baum & Oliver, 1991, Carrol, 1993, DiMaggio & Powell, 1983, Esman & Uphoff, 1984, Meyer & Rowan, 1977, Oliver, 1997, Snow, 1999, Uphoff, 1986) that the sustainability of a local firm or organisation depends on its ability to fit with and adopt its socio-economic environment.

Although the basic salary determination differs from one LPD to others, there has been a general rule concerning the determination. The chairman states that according to the Gianyar Mayor's Decree 2002, the total amount of salary received by all of management staff is maximum 30 percent of net profit in each month. In addition to the basic salary, the LPD Mas gives some incentives, including insurance for pension and some bonuses. A staff that will be pensioned is given between 4-16 months' separation pay depend on the length of working experience of the staff. The bonus is given for certain purposes. One type of bonus is an end-year bonus or production reward which is 10 percent of net profit of each LPD, as mentioned in the previous section. This bonus is aimed to enhance and stimulate the working spirit and productivity of the staff. The amount of bonus received by each staff, however, varies since the bonus distribution not only depends on the type of job and but also the length of working experience of the staff. Another type of bonus is collection fee (incentive payment) which is given to the loan collector monthly. This incentive is also aimed to increase the working spirit of the loan collector. The chairman mentions that the incentive payment amount is 0.05 percent of total loan instalment per month.

The remuneration system discussed above reveals that the LPD Mas has applied a remuneration system which is called a management compensation scheme based on performance in the literature (Chaves & Gonzales-Vega, 1996, p.71). This system consists of a total remuneration that results from combination of a fixed salary plus bonus or incentive payment that is a function of some observable and measurable variable, such as profits or loan instalment recovered. The advantage of this scheme has been that the remuneration system of LPD Mas is fair and accountable. It is fair

since the remuneration is based on performance and responsibility of the staff (merit system) and it is accountable since it is based on certain observable and measurable variable. Further, the three chairmen also state that they are satisfied with the salary, bonus, and other incentives they received and they think they would not be able to get an equal job and payment. Referring to Chaves and Gonzales-Vega (1995), the statement implies that an efficiency wages<sup>8</sup> has been being paid. The satisfaction of the staffs with the remuneration system of LPD is also indicated by the working motivation of the staffs. According to the Chairmen interviewed, the high working motivation of their staff is reflected in the very low absence and turn over rates they have observed.

The stable and growing macroeconomic condition accompanied by liberalisation of financial markets at the national level, political stability in Bali, support from government at all administrative level, a high degree of social cohesion of Balinese people, and the importance of traditional social structures have fostered the growth of LPD Mas. In sum, there is no doubt that the stable and growing macroeconomic and socio-cultural environments have been important factors of the growth and development of the LPD Mas in Bali.

#### **SWOT ANALYSIS OF LPD MAS OF UBUD, GIANYAR, BALI**

The internal strengths and weaknesses and the external opportunities and threats of the LPD Mas were mainly identified from consultations and focus group discussions with the LPD Mas owners, managers, members of Commissioner Board, and other stakeholders involved in the LPD, such as local government (provincial and district level) of Bali and Bank BPD Bali. Following the methodology of categorising, scoring, and weighting scores of Flavel and William (1996), the key elements are identified in the SWOT analysis in Table 2. A summary of key findings from analysis follows.

<sup>8</sup> Efficiency wages refers to the salary paid to an employee while equivalent workers would be willing to perform exactly the same tasks for a lower wage (Chaves & Gonzales-Vega, 1996, p.72)

### Summary of main strengths

There have been some strengths of LPD Mas based on its internal management aspect. Firstly, the strength of its planning and organising aspect. This strength has been one of the factors affecting its sustainability since it was established in 1985. The strengths are reflected by the establishment and operating of LPD Mas that has been supported by some institutions (such as local government at all levels, Bank BPD Bali, and custom village) through their involvement in supervision and guidance, its simple organisational structure that caused a manageable span of control, a clear and clarified job description, and well-distributed responsibilities of each unit. All of these factors will be significant advantages in the development and operation of the LPD Mas in the future.

Secondly, its recruitment procedure, remuneration system, motivation of staff, and productivity of staff indicate the strengths of LPD Mas in terms of personnel management. The core management committee of LPD Mas are selected from the community members (*krama desa*) of the Mas custom village and elected during village meetings (*paruman desa*), which is mainly based on the character of the committee candidates. LPD Mas has applied a remuneration system which is called a management compensation scheme based on performance. It consists of a combination of a fixed salary and a bonus or incentive payment that is a function of some observable and measurable variables, including profits or loan instalment recovered. The fixed or basic salary is based on cost of living where the LPD located. This remuneration system has the advantage of being fair and accountable since it is based on performance and responsibility of the staff (merit system) and certain observable and measurable variables. The satisfaction of the staffs with the remuneration system of LPD Mas is indicated by the high level of work motivation of the staffs reflected by a zero absence rate of the staffs and a low turn over of the staffs.

Thirdly, LPD Mas has also some strength in its financial management and its financial performance.

LPD Mas has applied a standardised financial reporting (monthly and annually) and budget preparation systems (annually) set up by Bank BPD Bali. In addition, in terms of financial indicators - such as the growth of assets and equity, efficiency, and profitability - LPD Mas has been performing well (see Appendix 1).

Lastly, LPD Mas also has some strengths in regard to its marketing management. LPD Mas offers some financial services which are mainly loans, savings, and deposits. In its delivery mechanism, the LPD applies a simple and flexible credit and savings mechanism to suit its specific clientele in rural areas. LPD Mas has applied character-based lending approach which is considered as a very advantageous and cheap technique in the literature (Chaves & Gonzales-Vega, 1996). Although its lending rate has been relatively higher than the average commercial bank interest rate per cent per annum, LPD Mas offers additional services to their clients such as a simpler and easier procedure of loan mechanism, faster disbursement, and collateral free for small loans of less than Rp500 thousand.

Since one of the key factors of sustainability of microfinance institution is its ability to mobilise savings, LPD Mas also has been attempting to enhance its clients' savings. Most its clients' savings is collected through mobile services. A LPD Mas staff member visits the clients weekly, usually on market day, collecting savings deposits and loan repayments. In literature the advantage of this practice is that it can reduce transactions cost for both the clients and the microfinance institution it-self. Moreover, this procedure could also be expected to increase the loan repayment rate through the increase of financial disciplines of the clients.

LPD Mas has also conducted promotion strategies to penetrate the local market and to foster loyalty in its clients.<sup>9</sup> The strategies include presenting gifts and scholarships to primary and secondary school students who have outstanding achievement, donating funds for *pura* (temple) construction projects, donating for *banjar* (hamlet) for religious ceremonies and maintaining roads, and distributing stickers to its cli-

<sup>9</sup> The data on the growth of its clients, loans, and savings is presented in Appendix 1.

ents. The chairman states that to date LPD Mas has given scholarships to 16 secondary school students.

### **Summary of main weaknesses**

The management of LPD Mas has also some weaknesses. Even though it has been established since 1985, LPD Mas has no formal research & development program and no promotions & staff development system. In a changing socio-economic environment, a research & development program is a necessary in order to keep the competitive advantage of an organisation. A promotions & staff development system might also be needed to stimulate the motivation of the staff.

In addition, the LPD Mas suffers from inadequate training program and equipment. At present LPD Mas has no regular program on training for its staff. Training - both in general management and in specific areas of management such as risk and banking management - is rarely conducted. The office equipment of LPD Mas, which only has 3 computer units, is relatively limited for eleven staff.

### **Summary of opportunities**

LPD Mas has a strong opportunity to be more developed in future based on its access to market, its pricing policy, quality of services, clients' loyalty, inferior quality of its competitor, and employment source. LPD Mas has a very good access to its market since it serves local community (custom village). With the good quality of its services, as mentioned in the strengths sum-

mary above, accompanied by its competitive pricing policy especially savings interest rate, LPD Mas will be able to create its clients' loyalty and compete with its competitors. Moreover, LPD Mas also has an opportunity to diversify its business activities which, in turn, would broaden employment opportunity for the community members of custom village.

### **Summary of threats**

The main threat of LPD Mas would be the social attitude change of its society, since the establishment, operation, and effectiveness of this institution is mainly based on social custom of the Balinese population. When the social custom changes because of expanded market transactions and more diversified society, the changes could have a negative influence on LPD Mas, especially the compliance of its clients. Other potential threats would be an unstable and stagnant economic condition, competitors, and changing regulations. LPD Mas needs a stable and growing economic condition to maintain its sustainability as a microfinance institution. The competition is low since the competitors are few. However, changing clients' tastes and needs may also be a factor which will need attention, perhaps by diversifying financial services. Changing government regulations could be also a threat for LPD Mas in the future, particularly when the changes cause macroeconomic instability and uncertainty. However, so far most regulations concerning microfinance institutions have suited to LPD Mas.

**Table 2**  
**SWOT Analysis Table**  
**LPD Mas of Ubud, Gianyar, Bali**

|          |   | Score | Average percent | Weight | Sub-Total |
|----------|---|-------|-----------------|--------|-----------|
| <b>1</b> | <b>STRENGTHS</b>  |       |                 |        |           |
| 1.1      | Organisation arrangements   |       | 80.8            | 0.25   | 20.2      |
|          | • Planning and organising   | 80    |                 |        |           |
|          | • Relationship between the LPD management, Board of Commissioner, Supervisory Board, and other stakeholders | 90    |                 |        |           |
|          | • Size of operation   | 80    |                 |        |           |
|          | • Location of operation   | 90    |                 |        |           |
|          | • Access to general staff   | 85    |                 |        |           |
|          | • Access to specialised staff   | 60    |                 |        |           |
|          |   |       |                 |        |           |
| 1.2      | Personnel aspect  |       | 83.7            | 0.20   | 16.7      |
|          | • Recruitment procedure   | 85    |                 |        |           |
|          | • Remuneration system   | 80    |                 |        |           |
|          | • Motivation of staff   | 85    |                 |        |           |
|          | • Productivity of staff   | 85    |                 |        |           |
|          |   |       |                 |        |           |
| 1.3      | Financial aspect  |       | 84              | 0.25   | 21        |
|          | • Financial reporting   | 75    |                 |        |           |
|          | • Budget preparation  | 75    |                 |        |           |
|          | • Operational cost  | 90    |                 |        |           |
|          | • Return on Assets  | 90    |                 |        |           |
|          | • Operational self-sufficiency  | 90    |                 |        |           |
|          |   |       |                 |        |           |
| 1.4      | Marketing aspect  |       | 83.3            | 0.20   | 16.6      |
|          | • Marketing strategies  | 80    |                 |        |           |
|          | • Financial services designs  | 85    |                 |        |           |
|          | • Delivery mechanism  | 80    |                 |        |           |
|          | • Pricing policy  | 85    |                 |        |           |
|          | • Promotion activities  | 80    |                 |        |           |
|          | • Sales trends  | 90    |                 |        |           |
|          |   |       |                 |        |           |
| 1.5      | Infrastructure/equipment  |       | 71.2            | 0.10   | 7.1       |
|          | • Vehicles  | 75    |                 |        |           |
|          | • Computer/printer  | 65    |                 |        |           |
|          | • Typing machine  | 75    |                 |        |           |
|          | • Office equipments   | 70    |                 |        |           |
|          |   |       |                 |        |           |
|          | Sub-total   |       |                 |        | 81.8      |

|          |  |    |      |      |      |
|----------|--|----|------|------|------|
| <b>2</b> | <b>WEAKNESSES</b>  |    |      |      |      |
| 2.1      | Organisational arrangements  |    | 55   | 0.40 | 22   |
|          | • Lack of a mission statement  | 55 |      |      |      |
|          | • Lack of research and development program   | 50 |      |      |      |
|          | • Lack of promotion & staff development system   | 60 |      |      |      |
| 2.2      | Skills of staff  |    | 55   | 0.40 | 22   |
|          | • Inadequate training in general management  | 50 |      |      |      |
|          | • Inadequate training in specific area such as financial management and banking management | 60 |      |      |      |
| 2.3      | Equipment  |    | 57.5 | 0.20 | 11.5 |
|          | • Quality of computers equipment   | 55 |      |      |      |
|          | • Quantity of computers equipment  | 60 |      |      |      |
|          | Sub-total  |    |      |      | 55.5 |
| <b>3</b> | <b>OPPORTUNITIES</b>   |    |      |      |      |
| 3.1      | Access to markets  |    | 85   | 0.30 | 25.5 |
|          | • Serve local community  | 85 |      |      |      |
|          | • Competitive pricing policies   | 85 |      |      |      |
|          | • Opportunities to diversify business unit   | 85 |      |      |      |
| 3.2      | Marketing  |    | 81.6 | 0.40 | 32.6 |
|          | • Quality of services  | 80 |      |      |      |
|          | • Inferior quality of competitors services   | 75 |      |      |      |
|          | • Clients loyalty  | 90 |      |      |      |
| 3.3      | Employment   |    | 80   | 0.30 | 24   |
|          | • Employment opportunities for members of custom village                                   | 80 |      |      |      |
|          | Sub-total  |    |      |      | 82.1 |
| <b>4</b> | <b>THREATS</b>   |    |      |      |      |
| 4.1      | Competition  |    | 40   | 0.20 | 8    |
|          | • Number of competitors  | 40 |      |      |      |
|          | • Other competitors improve quality of their services                                      | 40 |      |      |      |

|     |  |    |    |      |             |
|-----|--|----|----|------|-------------|
| 4.2 | REGULATIONS  |    | 40 | 0.20 | 8           |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complying with the health requirements for microfinance institution</li> </ul>                    | 40 |    |      |             |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Changing regulations</li> </ul>   | 40 |    |      |             |
| 4.3 | Economic factors   |    | 50 | 0.30 | 10          |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of research and planning to identify external opportunities &amp; threats</li> </ul>         | 50 |    |      |             |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unstable and stagnant macroeconomic condition</li> </ul>  | 50 |    |      |             |
| 4.4 | Socio-cultural factor  |    | 55 | 0.30 | 16.5        |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Changing clients attitude</li> </ul>  | 55 |    |      |             |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Changing social attitude of rural people because of more diverse society in the future</li> </ul> | 55 |    |      |             |
|     | Sub-total  |    |    |      | 40          |
|     | <b>FINAL SWOT SCORE</b>  |    |    |      | <b>65.7</b> |

Differential Scores    Strengths - Weaknesses     $81.6 - 55.5 = 26.1$   
    Opportunities – Threats     $82.1 - 42.5 = 39.6$

**CONCLUSION AND RECOMMENDATION**

Flavel and Williams (1996) indicate that a final score of 61-80, suggests that while the enterprise may have excellent competitive advantage, it may be concentrated in one or two areas. This is the case with LPD Mas which has an overall score of 65.7, indicating that it should be looking to consolidate its position and/or for new product/markets. The strengths of LPD Mas are in significant areas such as its relationship with its stakeholders, location of operation, operational cost, return on assets, operational self-sufficiency, and sales trend. This LPD is also capable in minimising its weaknesses. The LPD Mas has considerable opportunities to diversify its business unit and to keep its existing clients. There is no major threat faced by this LPD. Based on the SWOT analysis above and the strategic management approach in formulating a mission statement, objectives, and strategies discussed earlier, I recommend a Mission Statement, along with Objectives and Strategies for LPD Mas of Ubud in the district of Gianyar in Bali Province as follows:

**Recommended Mission Statement for LPD Mas of Ubud**

As discussed earlier, a mission statement reveals the long-term vision of an enterprise in terms of *what it wants to be* and *who it wants to serve* and it should describe the enterprise’s purpose, customers, products or services, market, and technological areas of emphasis in a way that reflects the values and priorities of the strategic decision makers (Flavel & Williams, 1996, p. 51, Pearce II & Robinson, 2003, p. 13). In short, a mission statement should consider the client groups to be served, the client needs to be met, and how the enterprise will deliver the service benefits (Flavel & Williams, 1996, p. 55). Based on that consideration, I recommend the mission statement of the LPD Mas of Ubud as follows:

“To provide financial services to the community of Mas custom village through a sustainable and locally owned microfinance institution employing highly motivated staff from the community to enhance the economic development of Mas custom village.”

### Recommended Objectives for LPD Mas of Ubud

As discussed earlier, objectives can be defined as specific results that an organisation seeks to achieve in pursuing its basic mission (David, 2001, p.11). There are seven criteria should be used in preparing the objectives: acceptable, flexible, measurable over time, motivating, suitable, understandable, and achievable (Pearce II & Robinson, 2003, 157-158). Acceptable means that managers are most likely to pursue objectives that are consistent with their preferences. Flexible means that objectives should be adaptable to unforeseen or extraordinary changes in the firm's competitive or environmental forecasts. Measurable means that objectives must clearly and concretely state what will be achieved and when it will be achieved. Motivating means that people are most productive when objectives are set at a motivating level - one high enough to challenge but not so high as to frustrate or so low as to be easily attained. Suitable means that objectives must be suited to the broad aims of the firm, which are expressed in its mission statement. Lastly, understandable means that management at all levels must understand what is to be achieved. Using the Balanced Scorecard approach, an enterprise performance can be evaluated from four perspectives: financial performance, customer knowledge, internal business process, and learning and growth (Kaplan & Norton, 1996). Based on the seven criteria of the objectives and the four perspectives that have to be considered in evaluating an enterprise performance, I recommend the key objectives of the LPD Mas of Ubud as follows:

The key objectives of LPD Mas are:

1. Provide and develop financial services, with emphasis on maintaining existing clients and attracting potential clients;
2. Improve the well-being of Mas custom village by providing employment and credit & savings op-

portunities through the growth of business size of the LPD Mas;

3. Enable LPD Mas to preserve its sustainability by maintaining high efficiency and profitability rates;
4. Improve the internal management system in operating the LPD Mas;
5. Improve the management expertise by providing training opportunities for the staff.

### Recommended Strategies for LPD Mas of Ubud

As discussed earlier, strategies are the means by which long objectives will be achieved. The enterprise strategies concern *how*: "how to grow the business, how to compete rivals, how to respond to changing market conditions, how to manage each functional piece of the business and develop needed organisational capabilities, how to achieve strategic and financial objectives." Based on the SWOT analysis, vision, mission, and objectives that have been done and formulated, the strategies in enhancing the development of LPD Mas in the future are as follows:

1. Develop new financial services based on market segments;
2. Develop a marketing strategy (including promotion and delivery mechanism) to create and maintain new and existing clients loyalty;
3. Undertake the necessary economic feasibility of diversifying into other business activities;
4. Compile an audit of skills available from the local community that may utilised by the LPD Mas for developing existing and new business activities;
5. Develop measures to monitor progress against performance targets and objectives;
6. Develop a research & development program to monitor the changing economic environment;
7. Develop a promotions & staff development system to maintain staff motivation;
8. Develop and implement the necessary training program.

## REFERENCES

- Ansoff, H. Igor. 1975. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 13(2): 21-33.
- Chaves, Rodrigo A & Claudio Gonzales-Vega. 1996. The Design of Successful Rural Financial Intermediaries: Evidence from Indonesia. *World Development*, 24(1): 65-78.
- David, Fred R. 2001. *Strategic Management: Concept and Cases*. Eight ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Flavel, Ron & Joe Williams. 1996. *Strategic Management: A Practical Approach*. Australia: Prentice Hall.
- Fleisher, Craig S. & Babette E. Bensoussan. 2003. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hill, Terry & Roy Westbrook. 1997. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1): 46-52.
- Hopkins, Willie E. & Shirley A. Hopkins. 1997. Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination. *Strategic Management Journal*, 18(8): 635-52.
- Johnson, G, K. Scholes, & R.W. Sexty. 1989. *Exploring Strategic Management*. Scarborough, Ontario: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. & David Norton, P. 2004. How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive*, March/April: 40-45.
- Kaplan, Robert S. & David Norton, P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February.
- Koch, Adam J. 2000. SWOT Does Not Need To Be Recalled: It Needs To Be Enhance. <http://www.westga.edu/~bquest/2000/swot1.html>.
- Kuratko, Donald F. & Richard M. Hodgetts. 2004. *Entrepreneurship*. 6 ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson. 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Eight edition ed. Chicago: Richard D. Irwin.
- Porter, Michael. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(March-April): 137-45.
- Porter, Michael E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.
- Thompson, Arthur A. & A. J. Strickland III. 2001. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Twelfth ed. New York: McGraw-Hill.
- Wehrich, Heinz. 1982. The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2): 54-66.



**Table 1**  
**APPENDICES**  
**General Indicators of LPD Mas**

| Indicators                     | 1986 | 1996  | 2001  |
|--------------------------------|------|-------|-------|
| 1. Total Assets (million Rp)   | 6.4  | 381.5 | 7055  |
| 2. Total Equity (million Rp)   | 2    | 28.6  | 373.4 |
| 3. Loan to Deposit Ratio (LDR) | 1.8  | 1.1   | 0.87  |
| 4. Bank deposits (million Rp)  | -    | 34.8  | 1580  |
| 5. Profits (million Rp)        | 1    | 14    | 417.9 |

Source: LPD Mas, Financial Reports, 1986, 1996 & 2001

**Table 2**  
**Selected Financial Indicators of LPD Mas of Ubud, Gianyar, Bali**  
**1996 and 2001**

| Indicators   | December<br>1996 | December<br>2001 |
|--|------------------|------------------|
| • <u>Efficiency:</u><br>Operating cost ratio                   | 0.23             | 0.22             |
| Salaries as percentage of average loans<br>outstanding         | 0.02             | 0.02             |
| • <u>Productivity:</u><br>Outstanding loans/staff (million Rp) | 45.4             | 477.1            |
| Borrowers/staff  | 104              | 146              |
| Savings/staff (million Rp)                                     | 5                | 14.5             |
| Savers/staff   | 204              | 488              |
| Time deposit/staff (million Rp)                                | 35.8             | 398.7            |
| Depositor/staff  | 20               | 46               |
| • <u>Profitability:</u><br>Return on Assets (%)                | 4.9              | 7                |
| Return on Equity (%)   | 55.7             | 143.9            |
| • <u>Self-sustainability:</u><br>Operational self-sufficiency  | 87.4             | 106.4            |
| Financial self-sufficiency                                     | -                | -                |

**Table 3**  
**Outreach of LPD Mas of Ubud, Gianyar, Bali, 1996 and 2001**

| Indicators  | 1996  | 2001    |
|---|-------|---------|
| <b>Clients and Staff outreach:</b>  |       |         |
| • Number of borrowers   | 764   | 1607    |
| • Number of savers  | 1,429 | 5377    |
| • Number of depositors  | 138   | 513     |
| • Number of staff   | 7     | 11      |
| • Percentage of total target clientele serviced (%)                         | -     | 15.8    |
| <b>Loan outreach:</b>   |       |         |
| • Volume of outstanding loans (million Rp)                                  | 317.9 | 5,248   |
| • Average loans per borrower (million Rp)                                   | 0.41  | 3.26    |
| • Average loans per borrower as percentage of GRDP per capita <sup>1)</sup> | -     | 0.82    |
| <b>Saving/Deposits outreach:</b>  |       |         |
| • Volume of savings (million Rp)  | 34.9  | 1,593.6 |
| • Average savings per saver (million Rp)                                    | 0.24  | 0.99    |
| • Volume of time deposits (million Rp)                                      | 250.8 | 4,383.7 |
| • Average deposits per depositor ((million Rp)                              | 1.8   | 8.5     |

*Note:* <sup>1)</sup> Based on GRDP per capita of Ubud sub-district at current price in 2001 was Rp 3.95million

Source: LPD Mas of Ubud, various financial reports, 1995 & 2001 (computed by the author)

## **Pengaruh Struktur Pengelolaan Korporasi Terhadap Transparansi: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia**

*Dody Hapsoro*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to investigate the effect of the corporate governance mechanisms, especially the firm's control structure on the transparency of company. The firm's control structure consists of four variables, which are the proportion of the number of board of directors from the number of board of commissioners and the number of audit committees, the proportion of the number of board of directors from the number of board of commissioners, the number of board of directors and the number of audit committees, the proportion of the number of independent board of commissioners and the number of audit committees from the number of board of commissioners and the number of audit committees, and the proportion of the number of independent board of commissioners and the number of audit committees from the number of board of commissioners, the number of board of directors and the number of audit committees. The transparency of company consists of two variables, which are the level of non-compliance mandatory disclosures and the level of voluntary disclosures.

In this study, have been developed 8 hypotheses. All hypotheses are developed based on the relationship between of two constructs, which are the corporate governance mechanisms and the transparency

of company. This study uses the sample of 285 firms listed at the Jakarta Stock Exchange and the Surabaya Stock Exchange in 2003. The hypotheses are tested by using ordinary least squares regressions.

The results of this study are as follows: (1) the effect of the proportion of the number of board of directors from the number of board of commissioners and the number of audit committees on non-compliance mandatory disclosures is statistically significant, (2) the effect of the proportion of the number of board of directors from the number of board of commissioners and the number of audit committees on voluntary disclosures is statistically significant, (3) the effect of the proportion of the number of board of directors from the number of board of commissioners, the number of board of directors and the number of audit committees on non-compliance mandatory disclosures is statistically significant, (4) the effect of the proportion of the number of board of directors from the number of board of commissioners, the number of board of directors and the number of audit committees on voluntary disclosures is statistically significant, (5) the effect of the proportion of the number of independent board of commissioners and the number of audit committees from the number of board of commissioners and the number of audit committees on non-compliance mandatory disclosures is statistically significant, (6) the effect of the

---

<sup>1</sup> Dr. Dody Hapsoro, MSPA., MBA., Akuntan adalah Dosen Tetap Jurusan Akuntansi STIE YKPN Yogyakarta.

proportion of the number of independent board of commissioners and the number of audit committees from the number of board of commissioners and the number of audit committees on voluntary disclosures is statistically significant, (7) the effect of the proportion of the number of independent board of commissioners and the number of audit committees from the number of board of commissioners, the number of board of directors and the number of audit committees on non-compliance mandatory disclosures is statistically significant, (8) the effect of the proportion of the number of independent board of commissioners and the number of audit committees from the number of board of commissioners, the number of board of directors and the number of audit committees on voluntary disclosures is statistically significant

**Keywords:** corporate governance mechanisms (control structure) and transparency (the level of non-compliance mandatory disclosures and the level of voluntary disclosures).

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Sejak tahun 1990-an, studi tentang *disclosure* (pengungkapan), baik pengungkapan sukarela maupun pengungkapan wajib telah banyak dilakukan di Indonesia. Sebagian besar studi tersebut berkaitan dengan pengujian tentang hubungan dan atau pengaruh berbagai karakteristik perusahaan terhadap perilaku pengungkapan perusahaan publik. Beberapa penelitian yang berhubungan dengan pengungkapan sukarela antara lain adalah Susanto (1992), Suropto (1998), Na'im dan Rakhman (2000), Marwata (2001), dan Gunawan (2002). Sedangkan penelitian yang berhubungan dengan pengungkapan wajib antara lain adalah Subiyantoro (1997), Fitriany (2001), dan Subroto (2003).

Beberapa peneliti berpendapat bahwa terdapat variabel penjelas lain yang perlu diidentifikasi untuk tujuan pengujian tentang perilaku pengungkapan (Ho and Wong, 2000). Para peneliti mengakui bahwa mekanisme *corporate governance* juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap praktik *disclosure* korporat. Struktur *corporate governance* secara

spesifik telah banyak direkomendasi oleh berbagai lembaga otoritas dalam rangka memperbaiki transparansi, mencegah perusahaan dari kemungkinan terjadinya pelaporan keuangan yang tidak jujur dan melindungi kepentingan pemegang saham.

Berbagai hasil studi mengenai hubungan antara *corporate governance* dengan *disclosure* korporat telah banyak dipublikasi. Atribut *corporate governance* yang diuji antara lain adalah variabel struktur kepemilikan (Ruland, Tung and George, 1990; Mckinnon and Dalimunthe, 1993; Malone, Fries, and Jones, 1993; Brennan, 1995; Raffournier, 1995), proporsi atau keberadaan komisaris independen (Forker, 1992; Malone, Fries, and Jones, 1993; Chen and Jaggi, 1998), penunjukan komisaris independen sebagai ketua dewan komisaris (Forker, 1992), dan keberadaan komite audit (Forker, 1992; Chen and Jaggi, 1998; Ho and Wong, 2000). Namun, hasil-hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pengaruh sebagian besar atribut *corporate governance* terhadap *disclosure* adalah tidak konklusif (*mixed*).

### Permasalahan Penelitian

Menurut Lins and Warnock (2004), secara umum mekanisme yang dapat mengendalikan perilaku manajemen atau sering disebut mekanisme *corporate governance* dapat diklasifikasi kedalam dua kelompok. Pertama adalah mekanisme internal spesifik perusahaan, yang terdiri atas struktur kepemilikan perusahaan dan struktur pengelolaan atau pengendalian perusahaan. Kedua adalah mekanisme eksternal spesifik negara, yang terdiri atas aturan hukum dan pasar pengendalian korporat.

Keberadaan mekanisme *corporate governance* diharapkan dapat mengendalikan perilaku manajemen agar di dalam mengelola kegiatan korporasi dapat dilakukan secara terbuka, sehingga pemegang saham memiliki kesempatan untuk mengkaji berbagai keputusan dan dasar pengambilan keputusan yang diambil manajemen, serta menilai keefektifan keputusan yang diambil oleh manajemen. Oleh karena itu, baik tidaknya *corporate governance* seharusnya dapat dilihat dari dimensi keterbukaan (transparansi). Sebagaimana dikemukakan oleh Cadbury (1996) bahwa prinsip dasar di dalam pengelolaan suatu korporasi adalah terjadinya *disclosure*.

*Disclosure* memberikan implikasi bahwa keterbukaan merupakan basis kepercayaan publik terhadap manajemen di dalam sistem korporasi. Dengan kata lain, kualitas mekanisme *corporate governance* seharusnya dapat dilihat dari tingkat keterbukaan atau transparansi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *corporate governance* yang buruk berkorelasi dengan transparansi yang rendah, yang secara negatif akan berpengaruh terhadap nilai perusahaan karena *corporate governance* yang buruk dan rendahnya transparansi dapat meningkatkan risiko estimasi bagi investor luar (Lins and Warnock, 2004).

Penelitian yang menguji pengaruh mekanisme *corporate governance* (khususnya mekanisme spesifik internal perusahaan yang berkaitan dengan variabel struktur kepemilikan perusahaan) terhadap transparansi telah dilakukan di Indonesia. Sebagai contoh, Na'im dan Rakhman (2000) serta Khomsiyah (2005). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemilikan publik dan kepemilikan institusional tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengungkapan informasi. Di dalam penelitian ini secara spesifik akan diuji pengaruh mekanisme *corporate governance* (khususnya mekanisme spesifik internal perusahaan yang berkaitan dengan variabel struktur pengelolaan atau pengendalian perusahaan) terhadap transparansi. Oleh karena itu, permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini adalah apakah struktur pengelolaan atau pengendalian perusahaan korporasi berpengaruh terhadap transparansi?

### **Motivasi Penelitian**

Keberadaan *corporate governance* terutama dimaksudkan untuk mengendalikan perilaku eksekutif puncak perusahaan dalam rangka melindungi kepentingan pemilik perusahaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Denis and McConnell (2003) bahwa *corporate governance* merupakan sekumpulan mekanisme—baik berbasis institusi maupun pasar—yang mengarahkan pengelola perusahaan untuk membuat keputusan yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan sehingga memberi manfaat bagi pemilik. Hal tersebut didasari alasan karena pada pengelolaan perusahaan korporasi, pemilik perusahaan tidak lagi berada dalam posisi yang dapat mengendalikan jalannya

kegiatan perusahaan secara langsung, sehingga pengelolaan perusahaan harus diserahkan kepada manajer profesional. Oleh karena itu, kewenangan untuk menggunakan sumber daya perusahaan sepenuhnya berada di tangan para eksekutif perusahaan. Pemilik perusahaan mengharapkan agar manajemen bertindak profesional di dalam mengelola perusahaan dan setiap keputusan yang diambil manajemen didasarkan pada kepentingan pemegang saham, serta sumber daya yang ada semata-mata digunakan untuk kepentingan pertumbuhan nilai perusahaan.

Sejalan dengan pengertian di atas, pengendalian terhadap jalannya kegiatan perusahaan seharusnya lebih diarahkan terhadap pengawasan perilaku manajer agar yang dilakukan manajer dapat dinilai manfaatnya bagi perusahaan (pemilik) dan/atau bagi kepentingan manajer sendiri. Dengan kata lain, pengendalian seharusnya tidak diarahkan pada upaya pengekanan kreativitas dan potensi manajemen, tetapi lebih pada upaya untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara terbuka, sehingga pemilik perusahaan dapat melaksanakan proses monitoring secara efektif terhadap manajemen. Sedangkan yang harus dikendalikan atau yang menjadi target pengendalian adalah *discretion* dan *decision* manajemen. Apabila proses monitoring berjalan efektif, diharapkan akan tercipta suatu *good corporate governance*, karena banyak pihak yang berkepentingan terhadap terciptanya *good corporate governance*. Bagi pemegang saham (investor), *good corporate governance* memberikan jaminan bahwa mereka akan memperoleh *returns* yang memadai atas dana yang ditanamkan ke perusahaan. Sedangkan bagi badan-badan otoritas, *good corporate governance* akan meningkatkan efisiensi, integritas, dan kredibilitas pasar modal sebagai salah satu alternatif investasi yang pada gilirannya akan menentukan alokasi dana masyarakat kepada kegiatan ekonomi yang produktif (Shleifer and Vishny, 1997).

Oleh karena itu, penelitian ini didasari motivasi bahwa *corporate governance* (khususnya struktur pengelolaan atau pengendalian perusahaan) seharusnya dapat mendorong transparansi, karena keberadaan *corporate governance* terutama dimaksudkan agar pengelolaan atau pengendalian kegiatan perusahaan dapat dilakukan secara terbuka (*transparent*).

### Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap transparansi. Sedangkan secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
2. Menguji pengaruh proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
3. Menguji pengaruh proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
4. Menguji pengaruh proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
5. Menguji pengaruh proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
6. Menguji pengaruh proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
7. Menguji pengaruh proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
8. Menguji pengaruh proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit terhadap tingkat pengungkapan sukarela.

### TELAAH LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### Telaah Literatur

Cadbury Committee (1996) mendefinisi *corporate governance* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Pada umumnya *corporate governance* dipandang sebagai cara yang efektif untuk menggambarkan tentang hak dan tanggung jawab masing-masing kelompok pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan. Manajer merupakan agen dan pemilik merupakan prinsipal. Pemilik ingin memperoleh jaminan untuk mendapatkan *return* atas investasinya, meskipun mereka tidak secara langsung terlibat di dalam pembuatan keputusan dan pengelolaan kegiatan internal perusahaan. Di lain pihak, manajer yang tidak menyukai risiko (*risk averse*) akan bertindak secara oportunistik dengan mengorbankan kepentingan pemegang saham (Jensen and Meckling, 1976; Fama and Jensen, 1983). Oleh karena itu, agar perusahaan dikelola dengan efisien, maka tindakan atau perilaku manajer harus dapat dimonitor.

#### Struktur Pengelolaan/Pengendalian

Menurut Short et al. (1999), *corporate governance* menyangkut sarana, mekanisme, dan struktur yang berperan sebagai pengecekan atas *self-serving behavior* manajer. Secara teoritis, manajer yang menerima kewenangan dari pemilik perusahaan untuk mengelola kegiatan perusahaan sehari-hari seharusnya memiliki komitmen, loyalitas, dan motivasi yang semata-mata ditujukan untuk kepentingan perusahaan yang dikelolanya. Namun, dalam kenyataan sering terjadi keputusan yang diambil manajemen tidak ditujukan untuk kepentingan perusahaan, tetapi justru untuk kepentingan para eksekutif dan sebagai akibatnya merugikan kepentingan perusahaan dan pemilik perusahaan. Untuk mencegah kemungkinan terjadinya *self-serving behavior* oleh manajer, pengelolaan perusahaan seharusnya dapat dilakukan secara terbuka, sehingga memberi peluang bagi pemilik dan berbagai pihak yang berkepentingan lainnya untuk melakukan monitoring terhadap perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Keasy and Wright

(1997) bahwa *corporate governance's key elements concern the enhancement of corporate performance via the supervision or monitoring of management performance and ensuring the accountability of management to shareholders and other stakeholders*.

Selanjutnya menurut Salowe (2002), terdapat sejumlah faktor yang dapat mendorong terciptanya pengelolaan perusahaan yang efektif, yaitu *internal auditors, board of directors, senior management, dan external auditors*. Di antara berbagai faktor tersebut, dewan komisaris merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku manajer di dalam pengelolaan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Mizruchi (1983) bahwa dewan komisaris merupakan "*the ultimate center of control*". Selanjutnya Walsh and Seward (1990); Jensen (1993); Pound (1995); serta Phan (2000) juga menekankan bahwa peranan utama dewan komisaris adalah dalam hal menjalankan fungsi pengendalian. Apabila dewan komisaris dapat menjalankan fungsi dan peranannya dengan sangat baik, diharapkan akan memberikan jaminan bahwa perusahaan dikelola sesuai kepentingan terbaik pemilik perusahaan (Bai et al., 2003).

Secara umum proposisi dasarnya adalah bahwa struktur pengelolaan atau pengendalian perusahaan akan mempengaruhi kualitas pengelolaan perusahaan, artinya semakin baik struktur pengelolaan atau pengendalian, semakin tinggi kualitas pengelolaan. Oleh karena itu, agenda yang akan diuji di dalam penelitian ini adalah apakah variasi struktur pengelolaan atau pengendalian akan mempengaruhi kualitas pengelolaan. Variasi tersebut dapat berupa perbedaan kualitas anggota dewan komisaris, komposisi keanggotaan dewan komisaris, keberadaan dan jumlah anggota komisaris independen, serta jumlah anggota (*size*) untuk setiap elemen struktur di antara berbagai perusahaan yang *go public (across firms)*. Dengan kata lain, apakah berbagai komponen struktur pengelolaan atau pengendalian yang terdapat di dalam setiap perusahaan akan mempengaruhi tingkat transparansi perusahaan.

### Transparansi

Laporan tahunan merupakan media utama penyampaian informasi oleh manajemen kepada pihak-pihak di luar perusahaan. Laporan tahunan terdiri atas bagian

laporan manajemen, bagian ikhtisar data keuangan, bagian analisis dan pembahasan umum oleh manajemen, serta bagian laporan keuangan. Laporan tahunan mengkomunikasikan informasi kondisi keuangan dan informasi lainnya kepada pemegang saham, kreditor dan *stakeholders* (atau calon *stakeholders*) lainnya. Laporan tersebut juga menjadi alat utama bagi para manajer untuk menunjukkan keefektifan pencapaian tugas dan pelaksanaan fungsi pertanggungjawaban dalam organisasi.

Informasi yang diungkap dalam laporan tahunan dapat dikelompokkan kedalam pengungkapan wajib dan sukarela. Pengungkapan wajib merupakan pengungkapan informasi yang diharuskan oleh peraturan yang berlaku. Pengungkapan wajib di Indonesia diatur berdasarkan Surat Keputusan Ketua Bapepam No. Kep-06/PM/2000. Pada tanggal 27 Desember 2002, peraturan tersebut disempurnakan melalui Surat Edaran Ketua Bapepam Nomor 02/PM/2002. Di dalam surat edaran tersebut telah diatur tentang pedoman penyajian dan pengungkapan laporan keuangan emiten atau perusahaan publik untuk 13 (tiga belas) industri. Selain itu, pengungkapan wajib di Indonesia juga diatur berdasarkan Peraturan Bapepam Nomor VIII.G.2 Tahun 1996.

Pengungkapan sukarela merupakan pengungkapan informasi melebihi yang diwajibkan. Pengungkapan sukarela merupakan pilihan bebas manajemen untuk memberikan informasi akuntansi dan informasi lainnya yang dipandang relevan untuk pembuatan keputusan oleh para pemakai laporan tahunan (Meek, Robert, and Gray, 1995).

Pada penelitian ini, tingkat transparansi diprosikan dengan dua tingkat pengungkapan informasi, yaitu tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib dan tingkat pengungkapan sukarela

### Perumusan Hipotesis

Pada perusahaan yang sahamnya dimiliki secara luas oleh masyarakat, biasanya akan terjadi pemisahan secara tegas antara pemilik dan pengelola perusahaan. Pengelola perusahaan (direksi) bertanggung jawab langsung terhadap jalannya kegiatan operasional perusahaan. Direksi menjalankan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan atas kewenangan yang diterima dari pemilik perusahaan (*agency relationship*).

Di dalam menjalankan kewenangannya, direksi tidak selalu bertindak sesuai kepentingan terbaik pemilik perusahaan. Direksi dapat melakukan hal tersebut karena sebagai pihak yang secara langsung menjalankan kegiatan perusahaan, mereka memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan pemilik perusahaan (*asymmetry information*).

Dengan keterbatasan informasi yang dimiliki, pemilik perusahaan biasanya akan menunjuk dewan komisaris untuk memonitor jalannya kegiatan operasional perusahaan. Dengan kata lain, dewan komisaris menjalankan fungsinya untuk mengawasi direksi yang menjalankan kegiatan perusahaan untuk dan atas nama kepentingan pemilik perusahaan. Pada penelitian ini, termasuk di dalam susunan anggota dewan komisaris adalah komisaris independen. Keberadaan komisaris independen di Indonesia telah diatur oleh Bursa Efek Jakarta melalui Peraturan BEJ tanggal 1 Juli 2000. Pada peraturan tersebut disebutkan bahwa perusahaan yang tercatat di bursa harus mempunyai komisaris independen yang jumlahnya secara proporsional sama dengan jumlah saham yang dimiliki oleh pemegang saham minoritas. Dalam peraturan ini, juga ditetapkan bahwa persyaratan jumlah minimal komisaris independen adalah 30% dari seluruh anggota dewan komisaris.

Teori keagenan positif menurut Jensen and Meckling (1976) memberikan rerangka kerja yang menghubungkan antara perilaku *corporate governance* dengan *disclosure*. Teori keagenan memprediksi bahwa keberadaan alat pengendalian internal, seperti komite audit, komisaris independen dan pemisahan peran CEO (direksi) dari presiden komisaris akan mengurangi biaya keagenan, meningkatkan kualitas pengendalian dan mengurangi manfaat penahanan informasi, sehingga meningkatkan kelengkapan *disclosure* dan kualitas laporan keuangan.

Berdasarkan beberapa argumen teoritis di atas, maka selanjutnya pada penelitian ini dapat dirumuskan beberapa hipotesis alternatif sebagai berikut:

- H1: Proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- H2: Proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah

anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.

- H3: Proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- H4: Proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
- H5: Proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- H6: Proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
- H7: Proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- H8: Proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat pengungkapan sukarela

## METODOLOGI

### Sampel dan Data

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Perusahaan terdaftar secara aktif di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) pada periode pelaporan tahun 2003.
2. Tiga belas industri menggunakan item *checklist disclosure* sesuai S.E. Ketua Bapepam Nomor 02/PM/2002, sedangkan industri perbankan, asuransi, jasa keuangan, dan industri investasi menggunakan



- item *checklist disclosure* sesuai Peraturan Bapepam No. VIII.G7.
3. Perusahaan menerbitkan laporan tahunan untuk tahun 2003 dan memiliki laporan auditor independen atas laporan keuangan untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2003.
  4. Perusahaan tidak memiliki *leverage ratio* negatif.

*Leverage ratio* negatif menunjukkan bahwa perusahaan sedang bermasalah di dalam memenuhi kewajiban keuangan.

Berdasarkan kriteria sampel, diperoleh 285 perusahaan. Perolehan sampel dilakukan secara bertahap sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Proses Pemilihan Sampel**

| Keterangan  | Jumlah |
|---|--------|
| Perusahaan yang terdaftar di pasar modal pada tahun 2003  | 329    |
| Perusahaan yang teridentifikasi tidak memiliki atau menerbitkan laporan tahunan dan laporan auditor independen            | (11)   |
| Perusahaan yang teridentifikasi memiliki atau menerbitkan laporan tahunan dan laporan auditor independen                  | 318    |
| Perusahaan yang memiliki <i>leverage ratio</i> negatif  | (25)   |
| Perusahaan yang memiliki nilai <i>beta</i> terapan, volume perdagangan saham atau volatilitas harga saham sama dengan nol | (8)    |
| Perusahaan yang dipilih sebagai sampel  | 285    |

**Variabel-variabel yang Diteliti**

Penelitian dilakukan dalam 8 tahap regresi. Pada setiap tahap regresi, yang ditetapkan sebagai variabel kontrol adalah jenis industri, ukuran (*size*) perusahaan, rasio *leverage*, status kantor akuntan publik, periode waktu *listing* dan status *listing*.

Pada tahap pertama, variabel proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib. Pada tahap kedua, variabel proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat pengungkapan sukarela. Pada tahap ketiga, variabel proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib. Pada tahap keempat, variabel proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan

direksi dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat pengungkapan sukarela. Pada tahap kelima, variabel proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib. Pada tahap keenam, variabel proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat pengungkapan sukarela. Pada tahap ketujuh, variabel proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib. Pada tahap kedelapan, variabel proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari dewan komisaris, direksi dan jumlah anggota komite audit diuji pengaruhnya terhadap variabel tingkat pengungkapan sukarela.

**Pengukuran Variabel Independen**

**a. Pengukuran variabel proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit**

Proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit dihitung dengan cara membagi jumlah anggota dewan direksi dengan jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit dikurangi satu.

**b. Pengukuran variabel proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit**

Proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit dihitung dengan cara membagi jumlah anggota dewan direksi dengan jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit dikurangi satu.

**c. Pengukuran variabel proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit**

Proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit dihitung dengan cara membagi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dikurangi satu dengan jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit dikurangi satu.

**d. Pengukuran variabel proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit**

Proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit dihitung dengan cara membagi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dikurangi satu dengan jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit dikurangi satu.

**Pengukuran Variabel Dependen**

**a. Pengukuran variabel tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib**

Tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib merupakan selisih antara tingkat pengungkapan wajib maksimum yang seharusnya dipenuhi oleh perusahaan (100%) dengan tingkat pengungkapan wajib yang dapat dipenuhi oleh perusahaan. Tingkat pengungkapan wajib dihitung berdasarkan tingkat ketaatan perusahaan terhadap ketentuan pengungkapan wajib (Baridwan, Machfoedz, dan Tearney, 2001). Perhitungan tingkat pengungkapan wajib adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat pengungkapan wajib} = \frac{Ya}{Ya + Tidak}$$

Keterangan:

Ya = Pengungkapan informasi secara tepat telah dibuat

Tidak = Pengungkapan informasi secara tepat tidak dibuat

Oleh karena itu, pengukuran tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib (TPW) dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$TPW = 100\% - \text{Tingkat pengungkapan informasi wajib}$$

**b. Pengukuran variabel tingkat pengungkapan sukarela**

Pengukuran tingkat pengungkapan sukarela dilakukan melalui dua tahap, yaitu (1) Mengembangkan daftar item pengungkapan sukarela dan (2) Mengukur tingkat atau luas pengungkapan sukarela terhadap sampel laporan tahunan. Daftar item pengungkapan sukarela dalam laporan tahunan dikembangkan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Cerf, 1961; Singhvi and Desai, 1971; Buzby, 1974; Benjamin and Stanga, 1977; McNally, Eng, and Hasseldine, 1982; Chow and Wong-Boren, 1987; Susanto, 1992; Choi and Mueller, 1992; Meek, Robert, and Gray, 1995; Botosan, 1997; Suripto, 1997; Gunawan, 2002).

Item-item pengungkapan sukarela yang dimasukkan dalam daftar meliputi: (1) Item-item pengungkapan informasi yang diwajibkan di negara-negara maju dan negara-negara berkembang lain yang tidak diwajibkan menurut peraturan Bapepam dan (2) Item-item pengungkapan sukarela dalam laporan tahunan yang telah dikembangkan dalam penelitian sebelumnya yang tidak diwajibkan menurut peraturan Bapepam mengenai laporan tahunan. Dengan prosedur tersebut diperoleh 35 item informasi yang dapat diungkapkan secara sukarela oleh manajemen dalam laporan tahunan.

**Model Penelitian**

Pada model penelitian, dapat dirumuskan beberapa persamaan sebagai berikut:

$$TPW = a + b_1PDK + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (1)$$

$$TPS = a + b_1PDK + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (2)$$

$$TPW = a + b_1PDD + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (3)$$

$$TPS = a + b_1PDD + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (4)$$

$$TPW = a + b_1PKA + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (5)$$

$$TPS = a + b_1PKA + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (6)$$

$$TPW = a + b_1PKD + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_6SLT + \dots \quad (7)$$

$$TPS = a + b_1PKD + b_2JIN + b_3AKT + b_4RLE + b_5SKA + b_6PWL + b_7SLT + \dots \quad (8)$$

**Analisis dan Pembahasan**

a. Pengaruh Proporsi Jumlah Anggota Dewan Direksi dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Ketidaktaatan Pengungkapan Wajib  
 Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit (PDK) adalah positif seperti yang dihipotesiskan

dengan *p-value* sebesar 0,004. Dengan tingkat *alpha* 0,05, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.

b. Pengaruh Proporsi Jumlah Anggota Dewan Direksi dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris dan Jumlah Anggota Komite Audit terhadap Tingkat Pengungkapan Sukarela

- Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit (PDK) adalah negatif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,028. Dengan tingkat *alpha* 0,05, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
- c. Pengaruh Proporsi Jumlah Anggota Dewan Direksi dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris, Jumlah Anggota Dewan Direksi dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Ketidaktaatan Pengungkapan Wajib  
Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit (PDD) adalah positif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,078. Dengan tingkat *alpha* 0,10, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- d. Pengaruh Proporsi Jumlah Anggota Dewan Direksi dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris, Jumlah Anggota Dewan Direksi dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Pengungkapan Sukarela  
Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit (PDD) adalah negatif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,052. Dengan tingkat *alpha* 0,10, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah anggota dewan direksi dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.
- e. Pengaruh Proporsi Jumlah Komisaris Independen dan Jumlah Anggota Komite Audit dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Ketidaktaatan Pengungkapan Wajib  
Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit (PKA) adalah negatif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,010. Dengan tingkat *alpha* 0,05, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- f. Pengaruh Proporsi Jumlah Komisaris Independen dan Jumlah Anggota Komite Audit dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Pengungkapan Sukarela  
Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit (PKA) adalah positif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,001. Dengan tingkat *alpha* 0,05, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.

- g. Pengaruh Proporsi Jumlah Komisaris Independen dan Jumlah Anggota Komite Audit dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris, Jumlah Anggota Dewan Direksi dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Ketidaktaatan Pengungkapan Wajib  
Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit (PKD) adalah negatif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,019. Dengan tingkat *alpha* 0,05, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh negatif terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib.
- h. Pengaruh Proporsi Jumlah Komisaris Independen dan Jumlah Anggota Komite Audit dari Jumlah Anggota Dewan Komisaris, Jumlah Anggota Dewan Direksi dan Jumlah Anggota Komite Audit Terhadap Tingkat Pengungkapan Sukarela  
Hasil pengujian asumsi klasik dan hipotesis ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tanda koefisien proporsi jumlah komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit (PKD) adalah positif seperti yang dihipotesiskan dengan *p-value* sebesar 0,001. Dengan tingkat *alpha* 0,05, maka hipotesis nol berhasil ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proporsi jumlah komisaris komisaris independen dan jumlah anggota komite audit dari jumlah anggota dewan komisaris, jumlah anggota dewan direksi dan jumlah anggota komite audit berpengaruh positif terhadap tingkat pengungkapan sukarela.

## SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh struktur pengelolaan perusahaan terhadap transparansi pengelolaan perusahaan. Dari seluruh hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa semua struktur pengelolaan atau pengendalian secara statistis berpengaruh signifikan terhadap tingkat transparansi pengelolaan perusahaan. Dengan kata lain, secara keseluruhan keberadaan dan jumlah komisaris independen, dewan komisaris, dan jumlah anggota komite audit mampu mendorong transparansi pengelolaan perusahaan, baik dalam hubungannya dengan ketentuan pengungkapan wajib maupun pengungkapan sukarela.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, meskipun pengukuran terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib telah berpedoman pada Surat Edaran Ketua Bapepam No. 02/PM/2002, namun di dalam pedoman tersebut belum terdapat ketentuan yang secara khusus berlaku untuk industri perbankan, asuransi dan jasa keuangan.

Kedua, di antara tigabelas kelompok industri yang diatur di dalam Surat Edaran Ketua Bapepam No. 02/PM/2002, terdapat salah satu industri yaitu industri investasi yang jumlah item *disclosure*nya terlalu kecil dibandingkan industri yang lain, sehingga dapat menyebabkan pengukuran terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib menjadi tidak proporsional.

### Implikasi

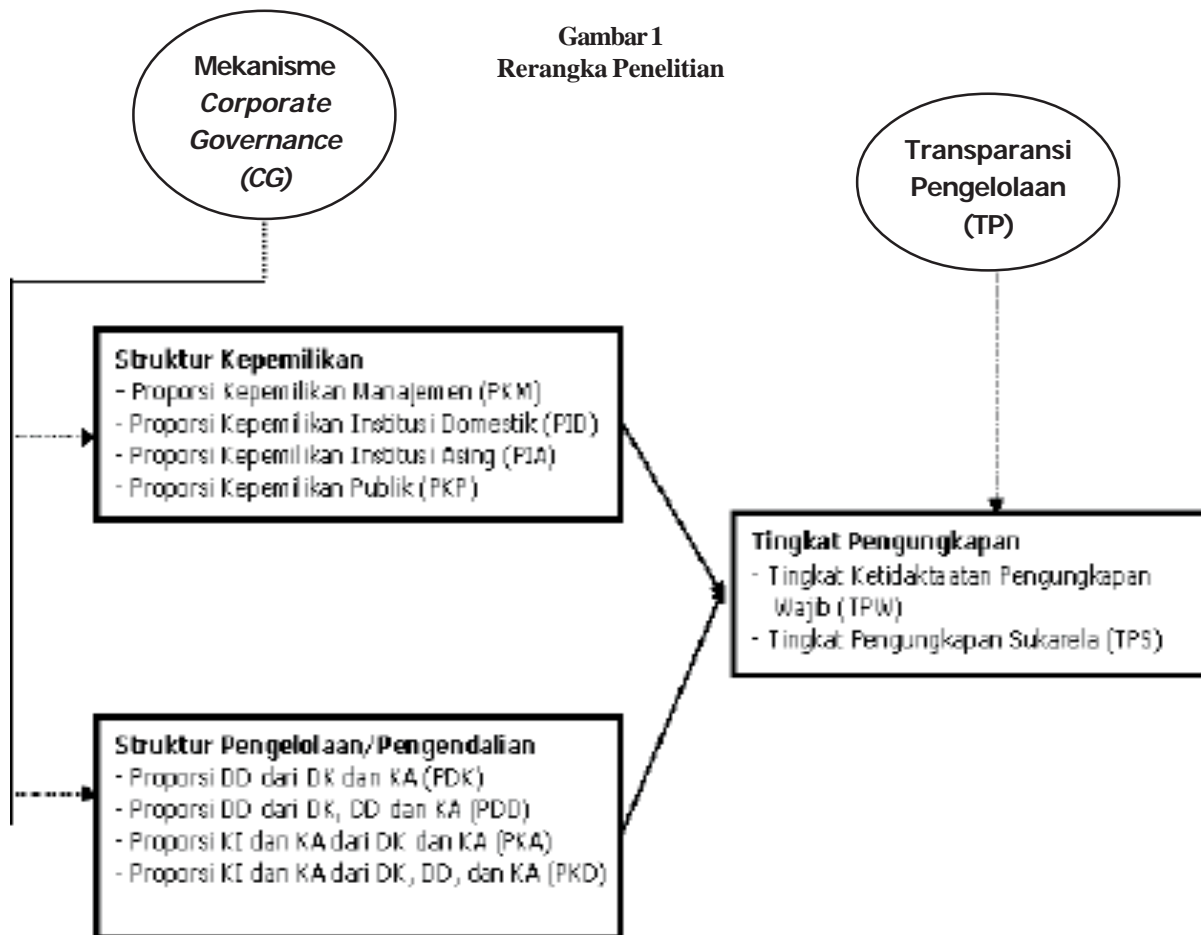
Pada penelitian yang akan datang, pengukuran terhadap tingkat ketidaktaatan pengungkapan wajib perlu dikembangkan dengan memperhatikan pedoman yang berlaku untuk setiap industri, termasuk industri perbankan, asuransi, jasa keuangan dan investasi

Implikasi lain berupa implikasi kebijakan, terutama bagi Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) dan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar bagi Bapepam dan IAI untuk membuat peraturan-peraturan yang semakin mendorong perusahaan-perusahaan publik di Indonesia untuk semakin transparan kepada publik.

Selanjutnya, dari hasil penelitian juga ditunjukkan bahwa rata-rata tingkat ketidaktaatan

pengungkapan wajib adalah 23,09%. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan publik yang belum menaati ketentuan pengungkapan wajib. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata tingkat pengungkapan sukarela adalah sebesar 38,40%. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan publik di Indonesia yang belum mempunyai kesadaran dan kesukarelaan yang tinggi untuk mengungkapkan informasi selain yang diwajibkan oleh peraturan Bapepam.

**Gambar 1**  
**Rerangka Penelitian**



Catatan:

- DD= Jumlah anggota dewan direksi
- DK= Jumlah anggota dewan komisaris
- KA= Jumlah anggota komite audit
- KI= Jumlah komisaris independen

Tabel 2  
Ringkasan Hasil Analisis Regresi

| Persamaan | Variabel<br>Dependen | Variabel<br>Independen<br>Utama | Koefisien<br>Variabel<br>Independen<br>Utama | Nilai t  | Signifikansi<br>(p-value) | VF    | DW    | Chejser test | Nilai<br>F Model | R <sup>2</sup> |
|-----------|----------------------|---------------------------------|--|----------|---------------------------|-------|-------|--------------|------------------|----------------|
| 1         | TPW                  | PDK                             | 1,901  | 2,878**  | 0,004***                  | 1,044 | 1,765 | 1,140        | 6,651            | 0,142          |
| 2         | TPS                  | PDK                             | -2,415                                       | -2,211** | 0,028**                   | 1,044 | 1,879 | 0,518        | 5,301            | 0,113          |
| 3         | TPW                  | FDD                             | 7,284  | 1,767*   | 0,078*                    | 1,046 | 1,734 | 1,177        | 5,729            | 0,126          |
| 4         | TPS                  | FDD                             | -13,214                                      | -1,954*  | 0,052*                    | 1,046 | 1,871 | 0,533        | 4,861            | 0,109          |
| 5         | TPW                  | PKA                             | -5,928                                       | -2,582** | 0,010**                   | 1,062 | 1,726 | 1,120        | 6,302            | 0,137          |
| 6         | TPS                  | PKA                             | 12,722                                       | 3,403**  | 0,001***                  | 1,062 | 1,867 | 0,490        | 6,080            | 0,133          |
| 7         | TPW                  | PKD                             | -8,543                                       | -2,363** | 0,019**                   | 1,066 | 1,733 | 1,148        | 6,128            | 0,134          |
| 8         | TPS                  | PKD                             | 19,004                                       | 3,233**  | 0,001***                  | 1,066 | 1,864 | 0,483        | 5,912            | 0,130          |

\*\*\* Signifikan pada tingkat 1%

\*\* Signifikan pada tingkat 5%

\* Signifikan pada tingkat 10%

## DAFTAR PUSTAKA

- Bai, Chong-En, Q. Liu, J. Lu, F. M. Song, and J. Zhang (2003). "Corporate Governance and Market Valuation in China". *William Davidson Working Paper* Number 564.
- Baridwan, Zaki, Mas'ud Machfoedz, and M. G. Tearney (2001). "An Evaluation of Disclosure of Financial Information by Public Companies in Indonesia". *Hasil Penelitian SIAGA-UGM dan Pusat Pengembangan Akuntansi UGM*.
- Benjamin, J. J. and Keith G. Stanga (1977). "Differences in Disclosure Needs of Major Users of Financial Statements". *Accounting and Business Research*, Summer, pp. 187-192.
- Brennan, N. (1995). "Disclosure in Profit Forecast: Evidence from UK Takeover Bids". *Unpublished Conference Paper, 18<sup>th</sup> Annual Congress of the European Accounting Association*, Birmingham, England.
- Brickley, James A., Ronald C. Lease and Clifford W. Smith, Jr. (1988). "Ownership Structure and Voting on Antitakeover Amendments". *Journal of Financial Economics* 20, pp. 267-291.
- Buzby, Stephen L. (1974). "Selected Items of Information and Their Disclosure in Annual Reports". *The Accounting Review*, July, pp. 423-435.
- Cadbury, Sir Adrian (1996). "Corporate Governance: Brussels". *Instituut voor Bestuurders, Brussel*.
- Cerf, Alan R. (1961). "Corporate Reporting and Investment Decisions". Berkeley, CA: The University of California Press.
- Chen, Charles and Jaggi (1998). "The Association Between Independent Non Executive Directors, Family Control and Financial Disclosures". *Working Paper*. Department of Accountancy, City University of Hong Kong.
- Choi, Frederick D. S. and Gerhard G. Mueller. (1992). "International Accounting. Second Edition". London: Prentice-Hall, Inc.
- Denis, Diane K. and John J. McConnell (2003). "International Corporate Governance". *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38, 1-36.
- Fama, E. and M. Jensen (1983). "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics* Vol. 26, pp. 301-326.
- Fitriany (2001). "Signifikansi Perbedaan Tingkat Kelengkapan Pengungkapan Wajib dan Sukarela Pada Laporan Keuangan Perusahaan Publik yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta". *Symposium Nasional Akuntansi IV*.
- Forker, John J. (1992). "Corporate Governance and Disclosure Quality". *Accounting and Business Research*, pp. 111-124.
- Gujarati, Damodar N. (2003). "Basic Econometrics". Fourth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gunawan, Inge (2002). "Pengaruh Kelompok Industri, Basis Perusahaan, dan Tingkat Return Terhadap Kualitas Pengungkapan Sukarela Dalam Laporan Tahunan. Tesis UGM.
- Ho, Simon S. M. and K. S. Wong (2000). "A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure". *Working Paper*.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Jensen, M. C. (1983). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control



- Systems". *Journal of Finance*, 48, 3, pp. 831-880.
- Keasy, Kevin and Mike Wright (1997). "Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration". New York, NY: John Wiley & Sons.
- Khomsiyah (2005). "Analisis Hubungan Indeks dan Struktur *Corporate Governance* Dengan Kualitas Pengungkapan". Disertasi Doktor Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Lins, Karl V. and Francis E. Warnock (2004). "Corporate Governance and the Shareholder Base".
- Malone, D., C. Fries, and T. Jones (1993). "An Empirical Investigation of the Extent of Corporate Financial Disclosure in the Oil and Gas Industry". *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, pp. 249-273.
- Marwata (2001). "Hubungan Antara Karakteristik Perusahaan dan Kualitas Ungkapan Sukarela Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Publik di Indonesia". Makalah, SNA IV Bandung.
- McNally, Graeme M, Lee Hock Eng, and C. Roy Hasseldine (1982). "Corporate Financial Reporting in New Zealand: An Analysis of User Preferences, Corporate Characteristics and Disclosure Practices for Discretionary Information". *Accounting and Business Research*, Winter, pp. 11-20.
- Mckinnon, J. L. and L. Dalimunthe (1993). "Voluntary Disclosure of Segment Information by Australian Diversified Companies". *Accounting and Finance*, May, pp. 33-50.
- Meek, G. K., C. B. Robert and S. J. Gray (1995). "Factors Influencing Voluntary Annual Report Disclosures by US, UK, and Continental Europe Multinational Corp". *Journal of International Business Studies* Vol. 26, No. 3, pp. 555-572.
- Na'im, Ainun dan Fu'ad Rakhman (2000). "Analisis Hubungan Antara Kelengkapan Pengungkapan Laporan Keuangan Dengan Struktur Modal dan Tipe Kepemilikan Perusahaan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 15, No. 1, hal 70-82.
- Phan, P. (2000). "Taking Back the Boardroom". Singapore: McGraw-Hill.
- Pound, J. (1995). "The Promise of the Governed Corporation". *Harvard Business Review*, 73, 2, pp. 89-98.
- Ruland, W., S. Tung and N. E. George (1990). "Factors Associated with the Disclosure of Managers' Forecasts". *The Accounting Review* 16(1): 41-55.
- Salowe, W. (2002). "Integral to Good Corporate Governance". *Internal Auditors*.
- Shinghvi, S. S. and H. B. Desai (1971). "An Empirical Analysis of the Quality of Corporate Financial Disclosure". *The Accounting Review*, January, 129-138.
- Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny (1997). "A Survey of Corporate Governance". *Journal of Finance*, 52: 737-783.
- Short, H., K. Keasey, M. Wright, and A. Hull (1999). "Corporate Governance from Accountability to Enterprise". *Accounting and Business Research*.
- Subiyantoro, Edy (1997). "Hubungan Antara Kelengkapan Pengungkapan Laporan Keuangan Dengan Karakteristik Perusahaan Publik di Indonesia". Tesis S2 UGM Yogyakarta.
- Subroto, Bambang (2003). "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Kepada Ketentuan Pengungkapan Wajib oleh Perusahaan-Perusahaan Publik dan Implikasinya Terhadap Kepercayaan Para Investor di Pasar Modal". *Disertasi Doktor UGM Yogyakarta*.

Surat Keputusan Ketua Bapepam No. Kep-06/PM/2000 yang berisi Peraturan Bapepam No. VIII.G.7 tentang Pedoman Penyajian Laporan Keuangan.

Suripto, Bambang (1998). "Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Luas Pengungkapan Informasi Sukarela Dalam Laporan Tahunan". Tesis S2 UGM Yogyakarta.

Surat Edaran No. 02/PM/2002 tentang Pedoman Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik

Susanto, Djoko (1992). "An Empirical Investigation of the Corporate Disclosure in Annual Reports of Companies Listed on the Jakarta Stock Exchange". *Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi Jakarta. Disertasi S3: University of Arkansas*.

Walsh, J. P. and J. K. Seward (1990). "On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms". *Academy of Management Review*, 15, 3, pp. 421-458.

Wong-Boren (1987). "Voluntary Financial Disclosures by American Corporations". *The Accounting Review*, Vol. LXII, No. 3, July, pp. 533-541.

## THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY INVESTMENT ON THE HOSPITALITY INDUSTRY

Gede Sri Darma<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Teknologi informasi semakin berkembang dengan cepat. Hal ini merupakan tantangan khusus bagi para eksekutif senior yang harus memutuskan, apakah akan melanjutkan investasi dibidang teknologi baru ataukah tidak. Dilain pihak, pengambilan keputusan ini sering sangat sulit untuk menentukan, apakah manfaat nyata apabila melakukan investasi dibidang teknologi informasi dalam sebuah organisasi. Penelitian ini mempertimbangkan pertanyaan ini dalam ruang lingkup industri perhotelan, yang sangat tergantung pada penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari. Lebih khusus, penelitian ini menginvestigasi hubungan diantara (a) investasi teknologi informasi, (b) penggunaan teknologi informasi, (c) kepuasan pengguna komputer, (d) kinerja pengguna komputer dan (e) kinerja hotel.

*Sebuah survei terhadap 945 EUC (Computer End-User) yang bekerja di beberapa hotel di Bali, Indonesia telah dilakukan untuk menilai persepsi mereka tentang dampak teknologi informasi pada sebuah organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan diantara kelima variabel yang diinvestigasi. Lebih lanjut, telah ditemukan bahwa level investasi dibidang teknologi informasi dan level kinerja user secara*

*langsung dapat mempengaruhi kinerja hotel, akan tetapi jumlah penggunaan teknologi informasi dan level kepuasan user dapat mempengaruhi kinerja hotel secara tidak langsung melalui level kinerja user. Dilain pihak, kepuasan user juga ditemukan memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kinerja hotel. Level investasi dibidang teknologi informasi memiliki hubungan yang signifikan dengan level kepuasan user, dimana ditemukan pula secara langsung mempengaruhi jumlah penggunaan teknologi informasi. Yang tidak kalah penting adalah investasi dibidang teknologi informasi ditemukan memiliki pengaruh secara langsung terhadap penggunaan teknologi informasi dan kinerja user di beberapa hotel. Penemuan ini menyarankan bahwa generalisasi di beberapa organisasi yang akan melakukan investigasi pengaruh investasi teknologi informasi terhadap kinerja organisasi, dan hal ini tidak dapat diabaikan.*

**Kata Kunci:** Information Technology, Organization Performance, dan Hospitality Industry

### Introduction

The impact of information technology (IT) investment in organizations has received considerable attention

---

<sup>1</sup> Dr. Gede Sri Darma, MM., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNDIKNAS, Denpasar, Bali.

in the literature during the past few years (Kauffman & Weill, 1989; Harris & Katz, 1991; Weill, 1992a; 1992b; Wilcox, 1994; Raymond et al., 1995; Byrd & Marshall, 1997; Sriram et al., 1997; Sohal & Ng, 1998; Lyytinen & Rose, 2003; Sabyasachi, 2005; and Bhatt & Grover, 2005). On the one hand, IT is seen as the enabling agent through which organisations can improve their operational efficiency and strategic position in an increasing competitive business environment. On the other hand, in the current economic climate, many are questioning the real benefits of the ever increasing IT investment in the organization.

Past research on the impact of IT investment on organisational performance has been rather inconclusive. Research literatures do not give reliable generalization about the relationships between IT investment and organisational changes (Powell & Dent-Micallef, 1997; Fitzgerald, 1998; Sabyasachi, 2005). Some studies found a positive relationship between the two, while other actually found no relationship at all. It is generally believe that there are other factors, which come into play.

Unfortunately, too often the decision to invest was made based on fear of being left behind by competitors rather than on a genuine understanding of the real benefits that IT can bring to the organisation (Weill, 1992a). This lack of understanding can lead to the organization's inability to generate a shared vision among employees on how to leverage the real potential of IT in that organisation. Consequently the huge investment in IT orientated by the organisation sometime did not produce the full benefits that was expected at the time when the decision to invest was made. The purpose of this research is to examine the different employee perceptions and expectations of the impacts of IT investment on the organisation, and to develop an instrument to measure these perceptions. It is hoped that the findings will assist senior management (top management) to have a more realistic approach in making decisions on organisational investments in IT and the associated expectation of the likely benefits. The findings will also provide some insights to senior management as to how to harness the human elements of the organisational information system to ensure that the technological capabilities of the system are fully utilized.

In this research, the hotel industry was chosen as the subject of investigation. There are several reasons for this choice. Firstly to the best knowledge of the authors, this industry has not been the central subject of study in this research area. Secondly, during the last few years hotels have become increasingly dependent on computer and communications technology to manage the diverse range of service provision, needed in a highly competitive and globalised market.

Instead of conducting the study in a technologically developed country, the authors have chosen to study the organisational impact on hotels at a regional location, viz. Bali, Indonesia, which is considered as a part of the developing region of the world with rapidly changing national information infrastructure. But in terms of tourist demand, Bali is no less significant than any other international destinations. Hence the need of technology support to maintain a highly competitive customer service is just as real as in other parts of the world. This challenge is clearly recognized by the local tourism authority (Mardani, 1997).

The remainder of this paper is organized into several sections. The next (second) section begins with a brief review of previous research in this area. The third section provides a brief description of the research methodology employed in this research. Descriptive data analysis, and the reliability and validity of the instrument are reported in the fourth section. The paper concludes with a discussion on the implications of these findings for management.

### **Previous Research**

Given the high level of financial stakes involved, the investigation on the impact of information technology investments on organisational performance and organisational processes has been and continues to be a major research concern for practitioners and academics (Willcocks, 1996). Previous studies have evolved from early anecdotal reports to more recent empirically-based research (e.g. Sriram et al., 1997). They also covered a wide range of perspectives including investigation on research methodologies (Orlikowski & Baroudi, 1991), the extent of IT use (Weill, 1992b), the concept of organisational performance and business value (Mukhopadhyay et al., 1995), the strategic

advantage of the firm (Weill, 19992a, Mata et al., 1995), the impact on inter-organisational relationships, the impact on the management function and its structure, the change in organisation’s work environment, and even the very nature of the organisation’s core business in the marketplace (Willcocks, 1994 and Zmud, 2003).

The relationship between IT and the organisation is multi-facet and highly complex. The impact of IT investment in organizations is far reaching, and may affect not only the internal attributes but also the external attributes of a firm. Attempts to isolate a particular aspect of the relationship often lead to

different or even seemingly contradictory results. For example, a careful review of research studies on the impact of organisational IT investment on organisational performance is likely to result in an inconclusive view of the relationship, as studies reported both positive and negative impacts, as well as no relationship at all.

To highlight the diverse perspectives on this relationship, three tables are presented which provide a summary on the findings of major studies by different researchers on this issue. Table 1 summarizes those studies, which yielded a positive relationship.

**Table 1**  
**Studies Showing Positive Relationship Between IT Investment and Organisational Performance**

| References                           | Industry   | Key variables and key findings  |
|--------------------------------------|--|---|
| Bender (1986)                        | Insurance  | Optimum level of performance achieved at a range of IT investment from 15% to 25% of total operating cost of the firm.  |
| Banker, Kauffman & Morey (1990)      | Fast Food stores                                   | Stores with the technology and large breakfast sales (more complex breakfast menu) performed significantly better in terms of cutting materials handling costs.   |
| Harris & Kats (1991)                 | Insurance  | Firms with the most improvement in organisational performance allocated a significantly higher proportion of their non-interest operating expenses to IT.   |
| Weill (1992b)                        | Valves manufacturing                               | Transactional IT investment correlated positively with organisational performance   |
| Santos, Peffers & Mauer (1993)       | Finance and manufacturing                          | Market value of the firm reacted positively to the announcements of IT investment by the organisations.   |
| Mahmood (1994)                       | 81 firms from Computerworld in a non-random sample | Firms in the efficient group had a much higher return on their IT investment than the inefficient group.  |
| Raymond, Pare & Bergeron (1995)      | Manufacturing                                      | IT usage is positively related to organisational performance and the relationship between IT management and structural sophistication is stronger among the better performing firms.  |
| Lubbe, Parker & Hoard (1995)         | Insurance  | Positive relationship found between the computerization index and the financial ratios; the most profitable firms were more likely to spend a higher proportion of the non-interest operating expenses on IT.                     |
| Sriram, Stump & Banerhee (1997)      | Purchasing   | Positive relationship was found: IT used in purchasing is not a homogenous phenomenon, but can be represented by three components- basic computer systems & support, purchasing-specific applications, and vender communications. |
| Rai, Patnayakuni & Panayakuni (1997) | Purchasing   | IT investment made a positive contribution to the firm’s output and labor productivity.   |

Table 2 summarizes those studies which gave a negative relationship. Finally, Table 3 lists those studies where the authors found no relationship exists between IT and organisational performance. For other

recent reviews on the subject, readers are referred to the articles by Powell & Dent-Micallef (1997), Mahmood (1997), and Sohal & Ng (1998).

**Table 2**  
**Studies Showing Negative Relationship Between IT Investment and Organisational Performance**

| References                   | Industry             | Key variables and key findings  |
|------------------------------|----------------------|---|
| Cron & Sobol (1983)          | Warehousing          | Firms that make extensive use of computer have either a very strong or a very weak financial performance. |
| Roach (1988)                 | Finance              | IT investment had negative and dysfunctional effects on organizational performance.                       |
| Kauffman & Weill (1989)      | Valves manufacturing | Very little evidence of the value contributed by IT investments.  |
| Weill (1992b)                | Valves manufacturing | Strategic IT investment had a negative relationship to organizational performance                         |
| Hitt and Brynjolfsson (1996) | Finance              | Small negative relationship between computer capital and total shareholder return in at least one year.   |

**Table 3**  
**Studies Showing No Relationship Between IT Investment and Organisational Performance**

| References                      | Industry                  | Key variables and key findings  |
|---------------------------------|---------------------------|---|
| Turner (1985)                   | Banking                   | No relationship was found between organisational performance and the relative proportion of resources allocated to data processing. |
| Strassmann (1985)               | Service sector firms      | No significant relationship was found between high performing firms and the size of IT investment.                                  |
| Santos ; Peffer & Mauer (1993)  | Finance and manufacturing | No excess return was found for either the full sample or for any one of the industry sub samples.                                   |
| Powell and Dent-Micallef (1997) | Retail industry           | IT alone had not produced sustainable performance advantages.   |

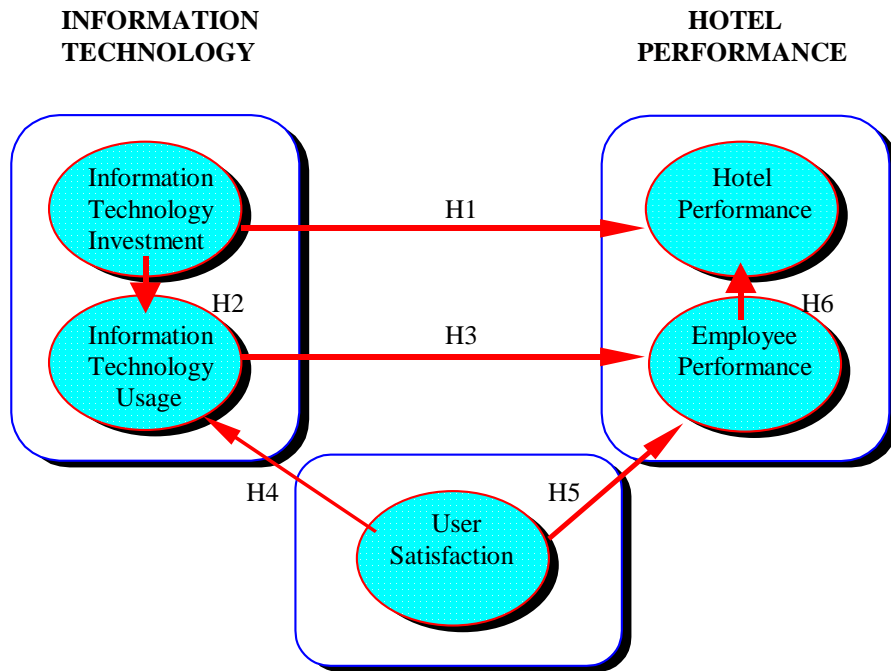
Recognizing the complexity of the issues under consideration, some authors attempted to investigate the intervening factors in the IT investment organisational performance relationship. Floyd and Wooldridge (1990) examined the evidence of IT investment having a moderating effect on the organisational competitive strategy and financial performance. On the other hand, Parthasarthy and Sethi (1993) investigated how strategy and structure moderate the relationship between capital outlay in computer automation and firm performance. In their study, they found that the flexibility of business and manufacturing strategies, quality of leadership, and cost leadership had a significant moderating effect. More recently, Sohal and Ng (1998), in their study of 530 companies in the Australian manufacturing, banking and finance, and insurance industries, found that the greatest impediments in unleashing the full potential of IT in an organisation are the misalignment of business and IT strategies, lack of change in historic IT structure, lack of a full understanding of the potential of IT, and lack of senior management support.

In the context of these findings, the present study attempts to go beyond simple financial measures of organisational performance and consider a number of user organisation variables as perceived by the employees which may be affected by the organisational investment in IT. Therefore, as well as examining the employees' (in their roles as the user of the IT systems) perceptions on the organisation performance, this study also probe their perception on (a) user satis-

faction with the organisational information system, (b) the level of IT usage and (c) the effect of IT on employee performance. The basic premise is that, the employees' perception of the benefit of IT investment plays an important role in determining whether the investment itself will lead to actual improvements in organisational performance.

### **Research Framework**

The primary aim of this investigation is to examine the impact of the organization's investment in IT on organizational performance in the hospitality industry. As mentioned earlier, previous studies suggested that the relationship between these two variables is rather complex. It may include a direct relationship as well as an indirect relationship mediated through other variables. For the purpose of the present study, we have chosen three other user-related organizational variables, viz. information technology usage in the hotel, hotel employee / IT user satisfaction, and hotel employee / IT user performance. While other variables may also have some influence on hotel performance, our survey of the literatures suggested that these three are most likely to play a significant role in this study of the relationship between IT investment and hotel performance. We propose a model as depicted in Figure 1 below showing the inter-relationship among the five variables under consideration, and formulated six hypotheses.



**Figure 1**  
**Theoretical Framework**

The first hypothesis addresses the main aim and objective of this research. The remaining hypotheses explore the inter-relationship in more detail to show the manner in which information technology investment by the hotel may impact upon the hotel performance. As the objective is to discover relationships among the variables, all hypotheses will be stated in positive terms. (The associated null hypothesis is simply the denial of the relationship.)

**Hypothesis 1 :** The level of IT investment by a hotel has a positive impact on the level of hotel performance.

Investment in IT alone does not necessarily lead to better hotel performance, if the hotel employees do not use (for whatever reason) of the IT facilities or if they do not utilise them correctly or efficiently. Therefore information technology usage (IT usage) is a crucial intermediate factor in the value chain if an organisation wishes to realise the potential benefit of IT in the organisation. This leads to our second hypothesis.

**Hypothesis 2 :** The level of IT investment by a hotel is has a positive impact on the amount of IT usage by the end-user employees in the hotel.

The third hypothesis is based on the belief that if the information technology facilities in an organisation are utilised correctly and efficiently, the ability of the user-employees to perform their required functions in the organisation will improve.

**Hypothesis 3 :** The amount of IT usage by end-user employees has a positive impact on the level of employee performance.

The next question to ask is what else may influence information technology usage in an organisation. Researchers generally agree that user satisfaction with the organisational computer information system has strong bearing on IT usage by employees (Baroudi et al., 1986; Davis et al., 1989; Gatian, 1994; Igbaria and Tan, 1997). IT user satisfaction will also impact upon



user performance in the organisation (DeLone and McLean, 1992). This leads to the next two hypotheses:

**Hypothesis 4 :** The degree of user-employee satisfaction with the IT facilities has a positive impact on the amount of IT usage in the organisation.

**Hypothesis 5 :** The degree of user-employee satisfaction with the IT facilities has a positive impact on the level of employee performance

To complete the value chain in linking IT investment with hotel performance, we added the following hypothesis:

**Hypothesis 6 :** The level of employee performance positively affects the level of hotel performance.

The complete proposed model, incorporating all 6 hypotheses, is illustrated in Figure 1.

### Methodology

This study follows the survey research methodology. Based on previous research in related areas, a questionnaire was constructed to measure the perceptions of the employees on each of the following five variables:

- the level of information technology investment (ITI) by the organisation,
- the amount of information technology usage (ITU) in the organisation,
- the level of user satisfaction (US) with the organisational information system,
- the level of employee performance (EP), and
- the level of organisational (in this case the hotel) performance (HP).

After pilot testing, the questionnaire was administered to a group of subjects consisting of the employees in twenty 4- 5-star hotels in Bali, Indonesia. The data were analyzed using SEM (Structural Equation Modeling). The remainder of this section gives a brief description of the sample, the survey instrument and the survey procedure.

### Sample

The target group chosen for this research were hotel employees in Bali, Indonesia, who regularly used computers in the performance of their duties. They include those working at both the front counters and at the back offices as well as people in management positions. In addition to standard hotel reservation and accounting, these employees used a variety of computerized applications in their daily work. It is thought that the different employment situations will provide a wider and more representative viewpoint in the survey.

Only hotels with 5- and 4-star rating were chosen rather than the lower ranking hotels, because typically hotels in the former group are better equipped with IT facilities and they tend to cater for international tourists. A larger proportion of employees in these hotels were supplied with PCs. All PCs and mini-computers in the hotels surveyed in this study were connected to the corporate computer network.

### Survey Instrument

A four-page questionnaire consisting of six subscales was developed. In the first subscale, demographic information such as age, gender, marital status, position in hotel, educational background, and individual income level were sought. In the remaining five subscales, questions were adapted from similar instruments reported in the literature by previous researchers, to measure the perception of the subjects on the five variables under consideration, viz. information technology investment by the organisation (ITI), information technology usage by employees (ITU), user satisfaction with the IT facilities (US), level of employee performance (EP) and level of hotel performance (HP). The structure of the questionnaire is summarized in Table 4. The main references on which the subscales are based or adapted are also indicated in the table.

Each question in the last five subscales of the questionnaire was scored on an 11-point Likert Scale ranging from (0) "not at all/almost never" to (10) "extremely large/almost always". The two "frequency" questions in the ITU subscale, naturally involve counting of the number of applications and is not based on the Likert rating scale, but the semantic differential scale.

**Table 4**  
**Structure of the Questionnaire**

| Subscale  | What it measures                  | Key elements of the questions   | Source references  |
|-----------|-----------------------------------|---|--|
| 1<br>DEMO | Demographics                      | Age<br>Gender<br>Marital status<br>Position in Hotel<br>Educational background<br>Income level  |  |
| 2<br>ITI  | Information technology investment | Hardware investment<br>Software investment<br>Training costs<br>Support costs<br>Total investment   | Sriram, Stump & Banerhee (1997)                                      |
| 3<br>HP   | Hotel performance                 | Hotel financial performance<br>Hotel room occupancy<br>Number of visitors   | Jeffrey & Hubbard (1994)   |
| 4<br>ITU  | Information technology usage      | Frequency of use<br>Time of use<br>Criticality of use<br>Feeling of IT usage<br>Number of business task used<br>Number of computerized applications   | Straub, Limayem & Karahanna-Evaristo (1995);<br>Igbaria & Tan (1997) |
| 5<br>us   | User satisfaction                 | Provide precise information<br>Information content meet needs<br>Provide reports needed<br>Sufficient information<br>Computer system accuracy<br>Satisfied with accuracy<br>Output in useful format<br>Information clear<br>User friendly<br>Ease of use<br>Information on time<br>Up to date information | Doll & Torkzadeh (1988)  |
| 6<br>EP   | Employee performance              | Productivity<br>Job performance<br>Effectiveness of the job<br>Decision making quality  | Igbaria & Tan (1997)   |

**Information Technology Investment**

To measure information technology investment, it is not sufficient to consider the total cost of IT equipment. Sriram et al. (1997) pointed out that, in addition

to hardware, software and telecommunications costs, there are other costs associated with the support and operation of IT facilities in an organisation. This study identified four components: computer hardware cost; computer software cost; the cost of training IT users;

and the cost of supporting IT users during normal operation. Telecommunication costs, and the cost of system design have been absorbed into the other components. The authors believe that by measuring each of these separately, the study provides a more complete and reliable picture on the organisational IT investment.

### **Information Technology Usage**

Several researchers (Straub et al., 1995; Igbaria & Tan, 1997; and Venkatesh et al., 2003) have reported instruments with reliability 0.7 or higher to measure information technology usage. From their works, six measures were chosen to be used in this study: (i) frequency of use; (ii) time of use; (iii) criticality of IT usage; (iv) feeling of IT usage; (v) number of business tasks for which the system was used by employees; and (vi) number of computerized applications used by employees. A mixture of semantic differential scales and Likert-type scales was used to record responses to the survey questions. The number of business tasks involving the computer and the number of different computer applications used were employed as an indication of the extent of IT usage.

### **User Satisfaction**

Delone and McLean (1992) argued that user satisfaction occupies a key role in information system success. In the present study, user satisfaction is taken to mean the employees' attitude towards the use of computer facilities as they perform their daily duties in the hotel. The scale, developed by Doll and Torkzadeh (1988) with  $\alpha = 0.8$ , was adapted here to measure the overall user satisfaction that includes a measure of the extent to which organisational information systems meet the end-user's needs with regards to information content, accuracy, timeliness, format and ease of use.

### **Employee Performance**

Employee performance was measured based on a scale developed by Igbaria and Tan (1997) ( $\alpha = 0.8$ ). What is being measured here is the employees' perception of their own performance improvement (or the lack of it) in four indicators as a result of the use of IT facilities.

The four indicators are (i) productivity on the job, (ii) job performance, (iii) effectiveness on the job, and (iv) decision-making quality.

### **Hotel Performance**

Organisational performance is a complex phenomenon. Any finite set of measures for hotel performance is likely to be too simplistic. Financial indicators alone are not sufficient to capture the broad scope of hotel performance. Therefore three different global measures were chosen in this study: (i) hotel financial performance; (ii) room occupancy rate; and (iii) the number of visitors. This set of measures provides a performance profile in terms of occupancy and visitation rate as well as financial performance. It was found to be a better indicator of the overall performance of hotels (Jeffrey and Hubbard, 1994).

### **Survey Procedures/Data Collection Method**

The instrument was first pilot tested on a small group of hotel employees selected. Preliminary analysis of the pilot data showed that those completed the survey form were generally happy with the questions asked. Minor changes were made to the item statements to improve clarity of presentation.

Prior to the conduct of the full survey in 2004, the approval and support of the Director of the Department of Tourism and Culture at Bali was obtained. As a result, the researchers were able to claim official sanction and legitimacy of the research project, thus improving the response rate. To assist with the data collection process, the Department also provided useful information on the addresses of the twenty-eight 4- and 5-star hotels in Bali, their phone and facsimile numbers, the names of the hotel general manager, the number of employees, and the number of rooms in each hotel.

With a letter of introductory from the Bali Tourism Director, initial telephone contacts were made with the General Manager of all 28 hotels in Bali, and permission was sought to conduct a survey in their hotels. Out of the 28 hotels, twenty were willing to participate in the research representing 71 percent of the population group (in hotel counts). It is believed that this should provide an adequate sample of the target popu-

lation. These 20 hotels employ a total of 11,529 employees. Of these, 1,131 or approximately 10 percent used computers directly in their daily duties.

Questionnaire forms were then hand-delivered to these 20 hotels for distribution to the 1,131 employees. The survey package consists of a 4-pages questionnaire, a covering letter, a guide on how to fill the questionnaire, and the letter of introduction from the Director of the Bali Department of Tourism and Culture. Hotel General Managers who had agreed to participate were urged strongly to encourage their employees to complete the questionnaire. As an incentive, a souvenir key ring from Australia was offered as a token of appreciation to all those employees who have returned a completed questionnaire, a gesture that proved to be very popular.

To ensure a degree of objectivity in the survey data, selected employees were personally interviewed by the researchers to verify the accuracy of the self-reported data. As far as the researchers were able to ascertain, the self reported data were found to be reliable.

**Data Analysis**

The data collected from the survey were scored and entered in the computer for analysis. Some preliminary results relating to the sample characteristics, the reliability of the questionnaire, and the validity of the measures are reported in this section.

**Respondent Characteristics**

Of the 1,131 questionnaire forms distributed, 945 completed forms were returned, representing a response rate of 83 percent, which is considered an acceptable level of response in this type of research. Listed in Table 5 are the ID of the hotels that participated (names were suppressed for confidentiality), the number of employees in each, the number of completed questionnaires returned, and the number of persons interviewed for validation purpose.

**Table 5  
Questionnaire Response Rates**

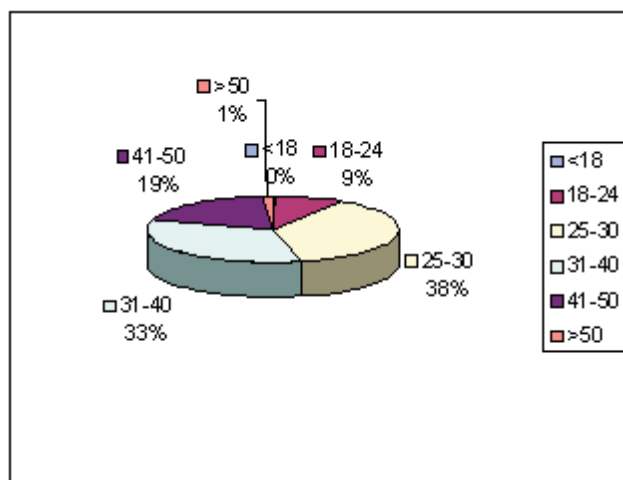
| Hotel ID      | Star Level | Total employees | IT end-user employees | Questionnaire returned | Percentage of returns | Persons interviewed |
|---------------|------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1             | 5          | 985             | 90                    | 80                     | 88.9%                 | 5                   |
| 2             | 5          | 804             | 78                    | 61                     | 78.2%                 | 4                   |
| 3             | 5          | 784             | 80                    | 60                     | 75.0%                 | 4                   |
| 4             | 5          | 773             | 70                    | 55                     | 78.6%                 | 4                   |
| 5             | 5          | 759             | 76                    | 60                     | 78.9%                 | 4                   |
| 6             | 5          | 751             | 75                    | 71                     | 94.7%                 | 4                   |
| 7             | 5          | 717             | 100                   | 78                     | 78.0%                 | 5                   |
| 8             | 5          | 708             | 55                    | 35                     | 63.6%                 | 3                   |
| 9             | 5          | 693             | 60                    | 56                     | 93.3%                 | 3                   |
| 10            | 5          | 670             | 70                    | 62                     | 88.6%                 | 4                   |
| 11            | 5          | 628             | 40                    | 36                     | 90.0%                 | 2                   |
| 12            | 5          | 592             | 55                    | 50                     | 90.9%                 | 3                   |
| 13            | 5          | 580             | 60                    | 55                     | 91.7%                 | 3                   |
| 14            | 5          | 418             | 40                    | 32                     | 90.0%                 | 2                   |
| 15            | 5          | 386             | 40                    | 35                     | 87.5%                 | 2                   |
| 16            | 4          | 309             | 30                    | 28                     | 93.3%                 | 2                   |
| 17            | 4          | 292             | 30                    | 25                     | 83.3%                 | 2                   |
| 18            | 4          | 234             | 30                    | 24                     | 80.0%                 | 2                   |
| 19            | 4          | 227             | 27                    | 22                     | 81.5%                 | 1                   |
| 20            | 4          | 220             | 25                    | 20                     | 80.0%                 | 1                   |
| Total/Average |            | 11,529          | 1,131                 | 945                    | 83.6%                 | 57                  |

An examination of the individual response rate for each hotel, all except Hotel No. 8, have a response rate of 75 percent or above. Even in the lowest case, the response rate is 63.6 percent. Therefore, the data collected may be considered a reasonable representation of all the IT end-user employees in these hotels. The biographical characteristics of the respondents in this survey are summarized in Figures 1 and Table 6.

With respect to age (Figure 2), the majority of the employees surveyed were relatively young (70.6

percent of the respondents fell in the age range of 25-40). The mean age of the respondents was 34. It is generally believed that younger workers are likely to be more receptive to the introduction of new information technology into their workplace environment. As shown in Table 6, the majority of the respondents, 64 percent were male and only 36 percent were female. This gender distribution reflects the typical trend of the workforce in Indonesia.

**Figure 2**  
**Age Distribution**



**Table 6**  
**Background Information of the Respondents**

| No | Gender | Frequency % | Position in Hotel         | Frequency % | Educational Level | Frequency % |
|----|--------|-------------|---------------------------|-------------|-------------------|-------------|
| 1  | Male   | 608 (64.3%) | Accounting/Finance        | 256 (27.1%) | High School       | 281 (29.7%) |
| 2  | Female | 337 (35.7%) | Receptionist/Front Office | 165 (17.5%) | Diploma           | 398 (42.1%) |
| 3  |        |             | Human Resources/Staffing  | 111 (11.7%) | Bachelor          | 213 (22.5%) |
| 4  |        |             | Information System        | 109 (11.5%) | Master            | 32 ( 3.4%)  |
| 5  |        |             | Marketing                 | 111 (11.7%) | Doctorate         | 0 ( 0%)     |
| 6  |        |             | Others                    | 193 (20.4%) | Others            | 21 ( 2.2%)  |
|    | Total  | 945 (100%)  | Total                     | 945 (100%)  | Total             | 945 (100%)  |

| No | Monthly Income (Rp)   | Frequency %       | Marital Status | Frequency %       |
|----|-----------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| 1  | < Rp 1,500,000        | 53 (5.6%)         | Single         | 258 (27.3%)       |
| 2  | 1,500,001 – 2,500,000 | 507 (53.7%)       | Married        | 679 (71.9%)       |
| 3  | 2,500,001 – 3,500,000 | 153 (16.2%)       | Divorced       | 8 (0.8%)          |
| 4  | 3,500,001 – 4,500,000 | 111 (11.7%)       | Widowed        | 0                 |
| 5  | > Rp 4,500,000        | 121 (12.8%)       | Others         | 0                 |
|    | <b>Total</b>          | <b>945 (100%)</b> | <b>Total</b>   | <b>945 (100%)</b> |

As for the nature of their employment positions, the largest group of respondents (27.1 %, See Table 6) were working in the accounting and finance sections of the hotel, signifying that this job function is probably the most computerized group in the hotel. The second largest group of subjects worked in the front office. It is interesting to note that a significant proportion (20.4 %) of the respondents worked in others departments such as engineering, executive office, banqueting, food and beverage, kitchen, laundry, house-keeping, material, and time keeping. This seems to indicate that the application of information technology is reasonably wide spread among these hotels.

Table 6 also shows the educational levels of the subjects. Over two-thirds of the hotel employees participated in this survey (68%) have at least either a tertiary diploma or university degree. About 30% have only completed high school education. The trend of the hospitality industry in employing more professionally trained workers was evident here.

In terms of the monthly income level, the largest group (53.7%) fell in the range Rp. 1.500,001 to Rp. 2,500,000, while a further 40.7% was remunerated at a higher level. According to Statistics Office of Bali Province, the modal monthly income in Bali for all employment is in the range Rp. 750,000 to Rp. 1,000,000. This means that the people employed in the hospitality industry enjoyed a much higher level of pay compare to all employment groups.

**Reliability of the Scale**

Table 7 gives the descriptive statistics: means, standard deviation and factor loading (to be discussed later)

for each item in the questionnaire. It is noted that all items were found to have a mean value ranging from 7.47 to 8.50 in the 11-point scale where a value of 5 is regarded as the neutral point. This indicates that the ratings from the respondents tend to lie on the positive side of the rating scale. Furthermore the standard deviations were found to range from 0.88 to 1.35, indicating a relatively high degree of consensus among the respondents in their perception of the rating of the five variables in question.

Factor analysis was carried out on each of the five research variables with respect to items in the questionnaire. In each case only one factor was identified, accounting for 74 percent to 84 percent of the variance in the set of questionnaire items. The Factor loading for each item is shown in Table 7. The homogeneity of the factor loading coefficients is to be expected as most items are adapted from other similar instruments.

To assess the reliability of the instrument, the Cronbach (1981) alpha coefficients for the total questionnaire and the five subscales were calculated and reported in Table 8. The Cronbach alpha is the most widely used index for determining internal consistency (Kerlinger, 1986). It has been generally accepted that in the early stages of research on hypothesized measures of a construct, reliabilities of 0.70 or higher are needed, while for widely used scales, the reliabilities should not be below 0.80 (Nunnally, 1978). In the current survey, all subscale alpha coefficients exceed 0.90 with an overall alpha value of 0.94 for the entire questionnaire. The high alpha value in all five subscales confirms the homogeneity of the items comprising them, and indicates an acceptable level of reliability.

**Table 7**  
**Descriptive Statistics for the five variables (ITI, ITU, US, EP and HP)**

| <b>Code</b> | <b>Variables</b>                                | <b>Factor Loading</b> | <b>Mean (Scale 0- 10)</b> | <b>Standard Deviation</b> |
|-------------|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| ITI-1       | Computer hardware costs                         | 0.911                 | 7.85                      | 1.25                      |
| ITI-2       | Computer software costs                         | 0.916                 | 7.83                      | 1.25                      |
| ITI-3       | Cost of training Information Technology Users   | 0.857                 | 7.47                      | 1.35                      |
| ITI-4       | Cost of supporting Information Technology Users | 0.883                 | 7.73                      | 1.29                      |
| ITI-5       | Total cost of IT investment                     | 0.918                 | 7.81                      | 1.20                      |
| HP-1        | Hotel financial performance rating              | 0.882                 | 8.31                      | 1.11                      |
| HP-2        | Room occupancy rates                            | 0.952                 | 8.30                      | 1.08                      |
| HP-3        | Number of visitors                              | 0.953                 | 8.30                      | 1.08                      |
| ITU-1       | Frequency of IT usage                           | 0.897                 | 7.89                      | 0.92                      |
| ITU-2       | Time of IT usage                                | 0.891                 | 7.89                      | 0.88                      |
| ITU-3       | Importance of IT usage in daily tasks           | 0.906                 | 7.86                      | 0.91                      |
| ITU-4       | Attitude towards IT usage                       | 0.919                 | 7.84                      | 0.90                      |
| ITU-5       | Number of business tasks using IT               | 0.802                 | 7.90                      | 0.89                      |
| ITU-6       | Number of computerized applications             | 0.789                 | 7.87                      | 0.92                      |
| US-1        | Provide precise information                     | 0.890                 | 8.05                      | 1.00                      |
| US-2        | Information content meets the needs             | 0.875                 | 8.05                      | 1.02                      |
| US-3        | Provide reports what users need                 | 0.858                 | 8.05                      | 1.04                      |
| US-4        | Provide sufficient information                  | 0.895                 | 8.02                      | 1.04                      |
| US-5        | Computer system accuracy                        | 0.872                 | 8.06                      | 1.06                      |
| US-6        | Accuracy Satisfaction                           | 0.876                 | 8.06                      | 1.03                      |
| US-7        | The output in an useful format                  | 0.891                 | 8.08                      | 0.99                      |
| US-8        | Clarity of information                          | 0.897                 | 8.08                      | 0.99                      |
| US-9        | System user friendly                            | 0.842                 | 8.02                      | 1.02                      |
| US-10       | Ease of use                                     | 0.837                 | 8.05                      | 0.99                      |
| US-11       | Information available on time                   | 0.862                 | 8.07                      | 1.03                      |
| US-12       | Up to date information                          | 0.829                 | 8.03                      | 1.05                      |
| EP-1        | Productivity increases on the job               | 0.912                 | 8.41                      | 1.02                      |
| EP-2        | Job performance improvement                     | 0.945                 | 8.40                      | 1.01                      |
| EP-3        | Effectiveness enhancement on the job            | 0.928                 | 8.50                      | 0.99                      |
| EP-4        | Decision- making quality increases              | 0.891                 | 8.40                      | 1.01                      |

**Table 8**  
**Cronbach's Alpha Coefficient of Reliability**

| <b>Name of Subscale</b>                 | <b>Variable Code</b>  | <b>Reliability (Cronbach's Alpha)</b> |
|---|-----------------------|---------------------------------------|
| Information Technology Investment (ITI) | ITI1 - ITI5 (5 items) | 0.938                                 |
| Hotel Performance (HP)                  | HP1 - HP3 (3 items)   | 0.920                                 |
| Information Technology Usage (ITU)      | ITU1 - ITU6 (6 items) | 0.934                                 |
| User Satisfaction (US)                  | US1 - US12 (12 items) | 0.970                                 |
| Employee Performance (EP)               | EP1 - EP4 (4 items)   | 0.938                                 |
| ENTIRE QUESTIONNAIRE                    | All 30 items          | 0.939                                 |

**Validation of the Perception Measures**

In using perception rating to assess user-organisation variables, a reasonable question to ask is whether the employee’s perception is an accurate measure of the reality? For example, how much one can rely on the employee’s perception to measure the organisation’s actual investment on IT? or to measure the organisation’s actual performance?

To answer these questions, permissions were obtained to access the actual annual records of selected hotels to extract the objective measures of IT investment and hotel performance. In all, six hotel general managers gave their permission to the researchers to search their company records. Actual figures of the hotels’ investment in IT in the previous year were obtained, including hardware costs, software costs, IT training costs, user support costs, and total IT invest-

ment. Also, actual figures of the hotels’ performance in the previous years were obtained, including the net financial return, hotel occupancy rate and the number of visitors to the hotel.

These actual values were compared with the subjects perception data obtained from the questionnaire by regressing the actual measures on the perception measures. Table 9 gives the results of regression analyses. The “R square” values are all greater than 0.77, indicating that at least 77 percent of the variance in the actual measures can be accounted for the perception data. In fact, most of the items are above 90 percent showing a strong relationship between the two. This means, according to the actual data from the hotel records, the perception ratings by the employees could be considered to be reliable indicators for the variables under consideration.

**Table 9**  
**Regression of Actual Data on Employees’ Perception**

| Var | Question items                       | R Square | df | F      | Sig.         | b0 Constant | b1      |
|-----|--------------------------------------|----------|----|--------|--------------|-------------|---------|
| ITI | Computer Hardware Costs (ITI-1)      | 0.927    | 4  | 50.76  | <b>0.002</b> | 6.816       | 2.4E-09 |
|     | Computer Software Costs (ITI-2)      | 0.926    | 4  | 49.98  | <b>0.002</b> | 7.2189      | 3.9E-09 |
|     | Costs of Training IT Users (ITI-3)   | 0.962    | 4  | 102.60 | <b>0.001</b> | 6.293       | 1.5E-07 |
|     | Costs of Supporting IT Users (ITI-4) | 0.771    | 4  | 13.47  | <b>0.021</b> | 6.847       | 3.2E-08 |
|     | Total Costs of IT Investment (ITI-5) | 0.811    | 4  | 17.20  | <b>0.014</b> | 7.727       | 4.7E-10 |
| HP  | Financial Performance (ROI) (HP-1)   | 0.897    | 4  | 34.66  | <b>0.004</b> | 7.2996      | 0.0174  |
|     | Occupancy Rates (HP-2)               | 0.972    | 4  | 136.60 | <b>0.000</b> | 5.970       | 0.0301  |
|     | Number of Visitors (HP-3)            | 0.933    | 4  | 55.68  | <b>0.002</b> | 7.079       | 1.9E-05 |

**Relationships among Research Variables**

In this final section, the relationships among the five research variables will be examined. The ultimate objective is to determine whether information technology investment by the hotel will have an impact on the hotel performance. However, this it is necessary to consider not only the direct impact, but also the *indirect* impacts through the other three user-organizational variables included in this research.

**Structural Equation Model (SEM)**

SEM techniques allow the relationships between different variables to be explored. The variables may be observed variables or latent variables. The approach is similar to performing a factor analysis of the scale items and then using the factor scores in regression analyses to explore the relationship between factor constructs. SEM also offers some important additional benefits over the factor-regression techniques



including an effective way to deal with multicollinearity, and methods for taking into account the unreliability of subject response data (Bacon et al., 1997; Hair et al., 2004).

Figure 3 shows the path diagram for the final model involving the five latent variables under consideration. In this diagram, the three latent variables “information technology usage (ITU)”, “hotel performance (HP)”, and “employee performance (EP)” was modelled as endogenous (dependent) variables while the two latent variables ITI (Information Technology investment), US (user satisfaction) was modelled as exogenous (independent “predictors”) variables. The error terms “er33”, “er32” and “er28” are the residuals for the three endogenous variables. The co-variation between the predictors is also modelled.

A Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted with Amos Software to assess construct validity of the five latent variables. Indicated in the path

diagram is the dependence of the five latent variables on the observed item measures. Thus, IT investment has five items, IT usage has six, user satisfaction has twelve, employee performance has four, and hotel performance has three. In order to assess the validity of these measures, Bollen (1989) suggests examining the  $\lambda$  values (factor loadings) and the squared multiple correlations between the items and the constructs. As shown in the figure, significant loading for each item on its hypothesized construct ( $p < 0.01$  in all cases) was found. In addition, there was little variance in the  $\lambda$  values within each construct, indicating that the items tended to contribute equally to the formation of the construct. Squared multiple correlations between individual items and the constructs were generally high. Finally, the values for internal consistency suggest that the measures are reliable. All of the scales were above 0.9.

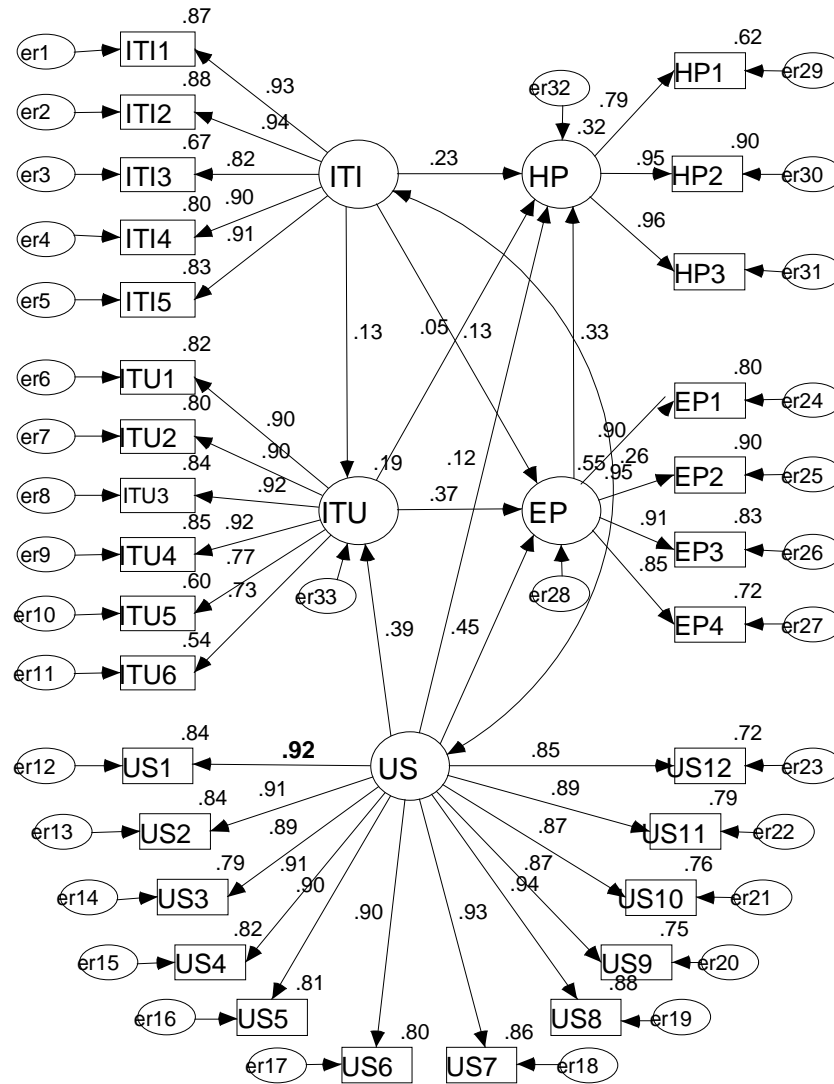


Figure 3  
Final path diagram for this research

To assess the model, multiple fit indicators are examined. As the traditional  $\chi^2$  test has been recognized as an inappropriate test for large sample sizes (Browne and Cudeck: 1993, Marsh: 1994), three other indices are also included: the AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) (Joreskog and Sorbom, 1993), the RNI (Relative Non-Centrality Index) (McDonald and Marsh, 1990), and the RMSEA (Root Mean Square Er-

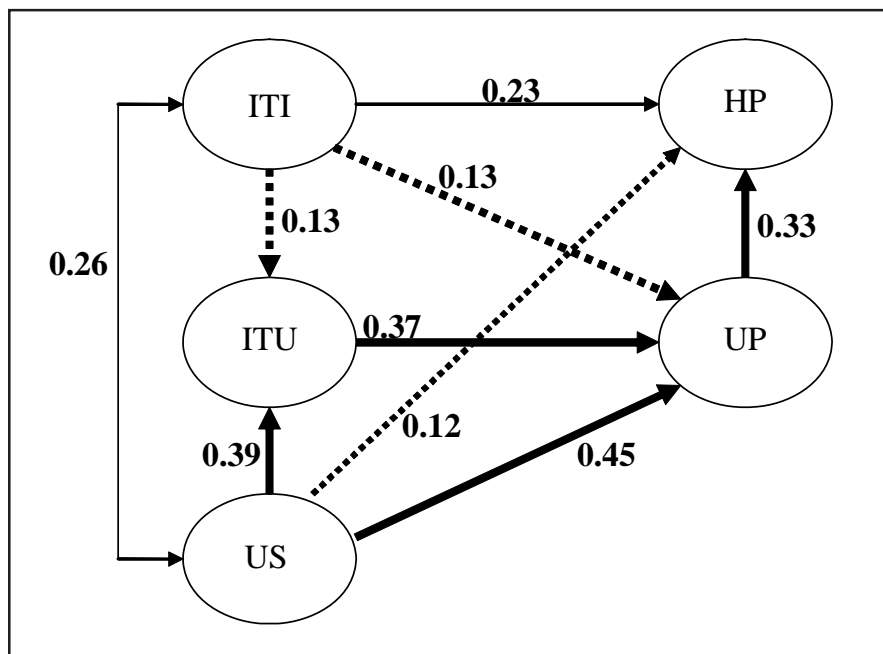
ror of Approximation) (Steiger, 1990) Acceptable model fits are indicated by values of: AGFI exceeding 0.80, RNI values exceeding 0.90 (Marsh, 1994), and RMSEA values below 0.08 (Browne and Cudeck, 1993). The data were generally consistent with our hypothesized structure with the no significant  $\chi^2$  value = 1720 ( $p < 0.01$ ). The other three fit statistics, AGFI, RNI, and RMSEA were computed for this set of data and found to have

the following values AGFI = 0.957; RNI = 0.92; and RMSEA = 0.060. This indicates an acceptable level of fit for the proposed model.

**Results**

What does the structural equation model tell us about the inter-relationships among the five latent variables: ITI, ITU, US, EP, and HP? How do these relationships relate to the six hypotheses proposed in this research? A close examination of the SEM diagram

reveals that the path coefficients among the five latent variables fall into 3 groups: those that have a reasonably high values (0.33 or above), those that have a moderate values (0.23 to 0.26), and those that have a low but significant level (0.13 or lower). Figure 4 attempts to capture this relationship model in a more succinct way. The three groups of paths have been represented by a thick, thin and dash line respectively. There was another path from ITU to HP but the path coefficient was too small (0.05), and hence was not included in Figure 4.



**Figure 4**  
**Relationship model showing the impact of IT Investment on Hotel Performance**

Figure 3 achieved a good fit of fit of the data. The fitted structural equation model with standardized regression coefficient (with t-values in the parenthesis) are:

$$\begin{aligned}
 \text{HP} &= 0.226 \text{ ITI} + 0.331 \text{ UP} + 0.121 \text{ US} + \text{error (68\%)} \\
 &\quad (t = 6.808) \quad (t = 7.049) \quad (t = 3.042) \\
 \text{UP} &= 0.373 \text{ ITU} + 0.447 \text{ US} + 0.133 \text{ ITI} + \text{error (45\%)} \\
 &\quad (t = 12.691) \quad (t = 14.836) \quad (t = 5.030) \\
 \text{ITU} &= 0.130 \text{ ITI} + 0.389 \text{ US} + \text{error (81\%)} \\
 &\quad (t = 3.909) \quad (t = 11.527)
 \end{aligned}$$

Results obtained from the structural equation model, indicated that all hypotheses cannot be rejected, as all six proposed relationships among the latent variables were found to be significant. Figure 4, summarises the key feature of the relationship model resulted from the survey data.

Demonstrated in figure 4, however the results indicated that there were too small relationships. There was much factor affect hotel performance, such as climate of economic, political condition, etc.

Consistent with the researcher expectations, user satisfaction and information technology usage was all positively related to user performance. The data show that perceived user satisfaction has the strongest direct effect on user performance ( $b = 0.45$ ,  $r < 0.001$ ). It should also be noted that user satisfaction also has an indirect effect through information technology usage. The contribution of information technology usage to user performance ( $b = 0.37$ ,  $r < 0.001$ ) is substantially lower. Further, consistent with the researcher expectations, user satisfaction has a very strong positive effect on information technology usage ( $b = 0.39$ ,  $r < 0.001$ ).

In summary, the tests of the structural model show that user satisfaction is an important factor affecting information technology usage and has the strongest direct effect on user performance. Information technology usage also affects user performance, though its effect on user performance is much smaller. The results also demonstrate the importance of information technology usage in mediating the relationship of user satisfaction on user performance.

## Discussion

User satisfaction is the most important factor. User satisfaction can affect both direct and indirect to hotel performance. An employee is satisfied with using computer indirect affect hotel performance, namely through user performance. In another word, user satisfaction and information technology usage affect user performance and that IT usage partially mediates the effect of satisfaction on user performance.

User satisfaction and user performance, furthermore, affects hotel performance and that user performance partially mediates the affect of satisfaction on hotel performance.

The results also indicate that user satisfaction has a significant affect on user performance. The analysis provides strong support for the model. In particular, the results demonstrate the importance of examining user satisfaction in explaining user performance.

The results also show that user performances are a function of both information technology usage and user satisfaction, which in turn show how information technology adds value to user performance. It should be noted that user satisfaction, an intrinsic variable has a stronger affect on user performance than information technology usage, an extrinsic variable. The effect of user satisfaction on user performance is partially mediated information technology usage.

The results may suggest that information technology usage and user satisfaction are indicators of a user performance. These results are consistent with prior research, which suggest that computer system acceptance (e.g., satisfaction and usage) may produce performance value and operational effectiveness. The other research founded that IT acceptance helped individuals to accomplish their tasks more effectively and increased their productivity.

In this research, the results also show that the presentation of information (an useful format), sufficient information, provide precise information, design of report content of information are the importance factors.

The significant link among information technology investment, information technology usage, user satisfaction, user performance, and hotel performance has some implications for practitioners. The financial importance is obvious, when making investment decisions prior to purchasing Information Technology, management should consider the impact of the proposed system on user performance (i.e. productivity, their effectiveness, job performance, and decision making quality) and eventually on hotel profitability.

Finally, the results also show that user performance is also affected by user satisfaction. Thus, users who are satisfied by using IT or the system were more likely to report a greater level of use and eventually, a greater level of user performance. In practice, hotels can indeed add value from adoption of Information Technology. However, in its adoption, the results seem to demonstrate the need for careful planning in creating and establishing a higher level of user satisfaction.

## REFERENCES

- Banker, R.D., Kauffman, R.J. and Morey, R.C. (1990) "Measuring gains in operational efficiency from information technology: a study of positron deployment at Hardee's Inc.", *Journal of MIS*, Vol 6, No 2, pp 59-81.
- Bhatt, G.D. and V. Grover (2005) "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study". *Journal of Management Information Systems*, Vol 22, No 2, pp. 253 – 278
- Bender, D. (1986) "Financial impact of information processing", *Journal of MIS*, Vol 3, No 2, pp 232-248.
- Byrd, T.A. and Marshall, T.E. (1997) "Relating information technology investment to organisational performance: A causal model analysis", *Omega*, Vol 25, No 1, pp 43-56.
- Cron, W. and Sobol, M. (1983) "The relationship between computerization and performance: a strategy for maximizing economic benefits of computerization", *Information and Management*, Vol 6, pp 171-181.
- Cronbach, W. and Meehl, P.E. (1981) Construct validity in psychological testing. In Mason, R.O. and Swanson, B.E. (editors.), *Measurement for Management Decision*, Reading, M.A: Addison Wesley, pp. 335-359.
- DeLone, W.H. and McLean, E.R. (1992) "Information systems success: The quest for the dependent variable", *Information Systems Research*, Vol 3, No 1, pp 60-95.
- Doll, W. J. and Torzadech, G. (1988) "The measurement of end-user computing satisfaction", *MIS Quarterly*, Vol 12, No 2, pp 259-274.
- Fitzgerald, G. (1998) "Evaluation information systems projects: A multidimensional approach", *Jour-*

- nal of Information Technology, Vol 13, No 1, pp 15-27,
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1990) "Path analysis of the relationship between competitive strategy, information technology and financial performance", *Journal of Management Information Systems*, Vol 13, No 1, pp 15-27.
- Hair, J.R. Anderson, R.E., Tathan, R.L. and Black, W.C. (2004) *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harris, S.E. and Katz, J.L. (1991) "Organizational performance and information technology investment intensity in the insurance industry", *Organization Science*, Vol. 2, No 3, pp 263-295.
- Hitt, L.M. and Brynjolfsson, E. (1996) "Productivity, business profitability and consumer surplus: Three different measures of information technology value", *MIS Quarterly*, Vol. 20, No 2, pp 121-142.
- Igbaria, M. and Tan, M. (1997) "The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance", *Information and Management*, Vol 32, No 3, pp 113-121.
- Jeffrey, D. and Hubbard, N.J. (1994) "A model of hotel occupancy performance for monitoring and marketing in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 13, No 1, pp 57-71.
- Kauffman, R.J. and Weill, P. (1989) "An evaluative framework for research on the performance effects of information technology investment", *Proceedings of Tenth International Conference on Information Systems*, Boston, USA, pp. 198-218.
- Kerlinger, F.N. (1986) *Foundations of Behavioral Research*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lubbe, S., Parker, G. and Hoard, A. (1995) "The profit impact of IT investment", *Journal of Information Technology*, Vol 10, No 1, pp 44-51.
- Lyytinen, K and G. M. Rose. (2003) "The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations" *MIS Quarterly*, Vol 27, No 4, pp 557-595
- Mahmood, M.A. (1994) "Evaluating organizational efficiency resulting from information technology investment: An application of data envelopment analysis", *Journal of Information Systems*, Vol 4, No 2, pp 95-115.
- Mahmood, M.A. (1997) "How information technology resources affect organizational performance and productivity", *Information Resources Management Journal*, Vol 10, No 1, pp 4-5.
- Mardani, N.L.K. (1997) *Bali dalam Angka*, Department of Bali Tourism, Post and Telecommunication, Denpasar, Bali, Indonesia.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. and Barney, J.B. (1995) "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis", *MIS Quarterly*, Vol 19, No 4, pp 487-505.
- Mukhopadhyay, T., Kekre, S. and Kalathur, S. (1995) "Business value of information technology: A study of electronic data interchanges", *MIS Quarterly*, Vol 19, No 2, pp 137-156.
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Orlikowski, W.J. and Baroudi, J.J. (1991) "Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions", *Information Systems Research*. Vol 2, No 1, pp 1-28.
- Parthasarthy, R and Sethi, S.P. (1993) "Relating strategy and structure to flexible automation: A test of fit and performance implications", *Strategic Management Journal*, Vol 14, No 4, pp 529-549,
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997) "Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology re-

- sources", *Strategic Management Journal*, Vol 18, No 5, pp 375-405.
- Rai, A., Patnayakuni, R. and Patnayakuni, N. (1997) "Technology investment and business performance", *Communications of the ACM*, Vol 40, No 7, pp 89-97.
- Raymond, L., Pare, G. and Bergeron, F. (1995) "Matching information technology and organisational structure: an empirical study with implications for performance", *European Journal of Information Systems*, Vol 4, No 1, pp 3-16.
- Roach, S.S. (1988) "Technology and the service sector: the hidden competitive challenge", *Technology Forecasting and Social Change*, Vol 34, No 4, pp 387-403.
- Sabyasachi, M. (2005). "Information Technology as an Enabler of Growth in Firms: An Empirical Assessment". *Journal of Management Information Systems*, 22 (2): pp. 279 - 300
- Santos, D.W.L., Peffers, K. and Mauer, D.C. (1993) "The impact of information technology investment announcements on the market value of the firm", *Information Systems Research*, Vol 4, No 1, pp 1-23.
- Sohal, A.S. and Ng, L. (1998) "The role and impact of information technology in Australian business", *Journal of Information Technology*, Vol 13, No 3, pp 201-217
- Sri Darma, G. and Lo, B. W.N. (1998) *Information Technology and Organisational Performance: a survey of the hospitality industry*. Working Paper SOMIT 98/1, School of Multimedia and Information Technology, Southern Cross University, Lismore, NSW, Australia.
- Sriram, V., Stump, R.L. and Banerjee, S. (1997) "Information technology investments in purchasing: an empirical study of dimensions and antecedents", *Information and Management*, Vol 33, No 2, pp 59-72.
- Strassmann, G. (1985) *Information Payoff*, New York: Free Press.
- Straub, D., Limayem, M., and Karahanna-Evaristo, E. (1995) "Measuring system usage implications for IS theory testing", *Management Science*, Vol 41, No 8, pp 1328-1342.
- Turner J.A. (1985) *Organisational performance, size and the use of data processing resources*. Working Paper #58, Center for Research in Information Systems, New York University, New York.
- Venkatesh, V., M. G. Morris, G. B. Davis, and F. D. Davis (2003) "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View". *MIS Quarterly* 27(3):pp. 425-478
- Weill, P. (1992a) *Managing the IT investment pyramid for competitive advantage*, Graduate School of Management, The University of Melbourne, Australia.
- Weill, P. (1992b) "The relationship between investment in information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing industry", *Information Systems Research*, Vol 3, No 4, pp 307-333.
- Willcocks, L. (1994) *Information Management: The evaluation of information systems investments*. London Chapman & Hall.
- Willcocks, L. (1996) *Investing in Information Systems*, London: Chapman & Hall.
- Zmud, R.W. (2003). "Special Issue on Redefining the Organizational Roles of Information" *MIS Quarterly* 27 (2): p. 195.

## **ANALISIS PERILAKU *BRAND SWITCHING* PRODUK AIR MINUM MINERAL DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

*Tina Sulistiyani*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

*This research purpose for identify factor of influence brand switching behaviour of mineral water product in Daerah Istimewa Yogyakarta. This samples using purposive sampling method with total sample 179 respondents. This research doing in five area in Daerah Istimewa Yogyakarta, i.e. Sleman, Kulon Progo, Bantul, Gunung Kidul, and Kodya Yogyakarta. This research using tools multiple regression analysis method. The test result of partial regression coefficient founding brand switching behaviour of mineral water product influenced four factors from eight factors in research. Four factor influence, i. e. price, core service failure, service encounter failure, and ethical problem. Afterwards, four factor not influence brand switching behaviour of mineral water product in DIY, i.e. inconvenience, employee responses to service failures, attraction by competitor and involuntary switching. The test result of all at once founding all factor significant together influence brand switching behaviour of mineral water product in DIY. Eight factor mentioned be able explain brand switching variable 54,6% and than remained 45,4% caused of other variable of not include in this models.*

**Keywords:** *Brand Switching, Variety Seeking Price, Core Service Failure, Service Encounter Failure, Ethical Problems, Inconvenience, Employee Responses to Service Failures, Attractions by Competitor, Involuntary Switching.*

### **PENDAHULUAN**

Dalam perkembangan lingkungan bisnis saat ini telah muncul suatu gejala, yaitu semakin banyak dan beragamnya produk yang ditawarkan oleh perusahaan pada industri yang sama. Produk yang ditawarkan tersebut bisa berupa barang untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau pemenuhan kebutuhan sekunder dan tersier. Beragamnya produk yang ditawarkan oleh perusahaan merupakan bagian dalam strategi pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaan.

Strategi pengembangan produk merupakan tahap lanjutan dalam penciptaan produk yang memerlukan perhatian tersendiri dari para pemasar. Banyak keberhasilan perusahaan yang telah dibuktikan oleh kuatnya strategi pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaan, termasuk dalam strategi pengembangan produk untuk menciptakan perilaku *variety seeking* pada diri konsumen.

---

<sup>1</sup> Tina Sulistiyani, SE., MM., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta.



*Variety seeking* adalah perilaku dari konsumen yang berusaha untuk mencari keberagaman merek di luar kebiasaannya karena tingkat keterlibatan beberapa produk rendah. Perilaku *variety seeking* menurut Kahn, Kalwani, dan Morrison yang dikutip oleh Kahn (1998:46) disebut juga sebagai kecenderungan individu-individu untuk mencari keberagaman dalam memilih produk atau barang pada suatu waktu yang timbul karena beberapa alasan yang berbeda. Perilaku ini sering terjadi pada beberapa produk, dimana tingkat keterlibatan itu rendah. Tujuan konsumen mencari keberagaman produk adalah untuk mencapai suatu sikap terhadap sebuah merek yang menyenangkan. Tujuan lain perilaku *variety seeking* konsumen dapat berupa hanya sekedar mencoba sesuatu yang baru atau mencari suatu kebaruan dari sebuah produk (Kaeveney, 1995:286). Perilaku *variety seeking* cenderung akan terjadi pada waktu pembelian sebuah produk menimbulkan risiko yang minimal ditanggung oleh konsumen dan pada waktu konsumen kurang memiliki komitmen terhadap merek tertentu (Assael, 1995:20). Beberapa literatur menyebutkan bahwa perilaku *variety seeking* menimbulkan perilaku perpindahan merek atau *brand switching*. Perilaku *brand switching* yang timbul akibat adanya perilaku *variety seeking* perlu mendapatkan perhatian penuh dari seorang pemasar. Perilaku ini cenderung terjadi pada produk yang memerlukan tingkat keterlibatan rendah.

Proses pembelian konsumen yang melibatkan pengambilan keputusan khususnya dalam kondisi *limited decision making*, akan memposisikan konsumen pada situasi untuk berperilaku *variety seeking*. Pada waktu tingkat keterlibatan konsumen rendah, konsumen cenderung untuk berpindah merek lain dan situasi ini menempatkan konsumen dalam sebuah usaha mencari variasi lain.

Pemasar suatu merek akan memposisikan konsumen pada kondisi tetap sesuai dengan kebiasaan (Assael, 1995) apabila merek dari sebuah perusahaan berada dalam posisi pemimpin pasar (*market leader*), tetapi konsumen kurang memahami betul tentang produk, maka pemasar mempunyai peluang untuk mendukung ke arah terjadinya *variety seeking*. Dengan demikian, tujuan mempengaruhi konsumen untuk perilaku perpindahan merek lebih mudah menjadi kenyataan.

Penelitian ini menitikberatkan pada faktor-faktor penyebab perpindahan merek yang dilakukan oleh konsumen. Dukungan empiris yang tersedia dalam model ini menggambarkan bahwa harga (*price*), ketidakenakan (*inconvenience*), kegagalan inti layanan (*core service failure*), mengalami kegagalan layanan (*service encounter failure*), tanggapan atas layanan (*response to service*), daya tarik pesaing (*attraction by competitor*), persoalan-persoalan etis (*ethical problems*), dan perpindahan tanpa sengaja (*involuntary switching*) memainkan peran penting dalam keputusan konsumen untuk pindah atau membeli kembali merek yang sama seperti pada pembelian sebelumnya. Kondisi ini dilatarbelakangi oleh adanya beberapa pembelian produk yang berpindah dari satu merek ke merek yang lain pada suatu waktu, sedangkan pembelian yang lain tetap konsisten pada pilihan semula pada setiap pembelian.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Perilaku Konsumen

Perilaku manusia sangat kompleks dan untuk mempelajari dibutuhkan perhatian yang cukup serius. Perilaku membeli konsumen akan timbul jika kebutuhan yang terangsang menimbulkan keinginan di dalam diri konsumen. Keinginan ini mengarahkan perilaku tindakan yang semula timbul dapat dikurangi.

Perilaku konsumen menurut *American Marketing Association* dalam Dharmmesta (1993:30), diartikan sebagai interaksi yang dinamis antara kesadaran, pengertian, perilaku dan peristiwa lingkungan dengan manusia yang melakukan pertukaran dalam kehidupan mereka. Dalam pengertian diatas terdapat paling sedikit tiga hal penting, yaitu (1) perilaku konsumen itu bersifat dinamis, (2) perilaku konsumen melibatkan interaksi antara perasaan dan kesadaran, perilaku dan peristiwa-peristiwa lingkungan, (3) perilaku konsumen ini melibatkan pertukaran.

Perilaku berbelanja konsumen sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan sebagai lembaga yang berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Dharmmesta (1993:29), tujuan suatu bisnis adalah menciptakan dan mempertahankan konsumen. Konsumen dapat dikembangkan dan

dipertahankan melalui strategi pemasaran. Keberhasilan bisnis tergantung pada kualitas strategi pemasaran, dan kualitas strategi pemasaran tergantung pada pemahaman, layanan, dan cara mempengaruhi konsumen untuk mencapai tujuan organisasi.

### Proses Pengambilan Keputusan Konsumen

Kegiatan pembelian yang dilakukan oleh konsumen hanyalah merupakan salah satu tahap dari keseluruhan proses mental dan kegiatan-kegiatan fisik lain yang terjadi dalam proses pembelian pada suatu periode waktu tertentu, serta pemenuhan kebutuhan tertentu. Banyak peranan atau faktor yang mempengaruhi tiap tahap dalam proses pembelian, baik eksternal maupun internal. Perusahaan harus memahami atas yang terjadi dalam tiap tahap proses pembelian, sehingga dapat menyusun kegiatan pemasarannya atas dasar tahap-tahap tersebut.

Tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan konsumen terdiri dari lima tahap, yaitu: (1) mengidentifikasi masalah (kebutuhan dan keinginan), (2) melakukan pencarian alternatif yang dapat mengatasi masalah (alternatif barang dan produk), (3) mengevaluasi alternatif-alternatif pemecahannya atau mengevaluasi barang dan produk yang mungkin dapat memenuhi kebutuhan, (4) mengambil keputusan, atau memilih alternatif (melakukan pembelian), (5) mengevaluasi seberapa jauh alternatif yang sudah dipilih itu dapat masalah (perilaku purna beli).

### Konsumerisme

Perilaku konsumen tidak bisa terpisah dengan konsumerisme, yang menurut Assael (1995) didefinisikan sebagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok konsumen, agen-agen pemerintah dan organisasi-organisasi bisnis yang dirancang atau didesain untuk melindungi konsumen (Aaker et. All. 1997; 44). Fokus konsumerisme adalah adanya tiga kecenderungan di tahun 1990-an, yaitu semakin besarnya perintah terhadap perlindungan lingkungan, semakin besarnya pengawasan atau kontrol terhadap aspek kesehatan dan nutrisi, serta peraturan periklanan yang diarahkan untuk anak-anak. Sehingga perhatian dari konsumerisme adalah adanya jaminan terhadap hak-hak konsumen.

### Brand Switching

*Brand Switching* atau perpindahan merek dapat muncul karena adanya perilaku *variety seeking* konsumen. Dalam hal ini konsumen hanya mengaktifkan tahap kognitifnya dapat dihipotesiskan sebagai konsumen yang paling rentan terhadap perpindahan merek karena adanya rangsangan pemasaran. Penyebab lain *brand switching* dapat berasal dari sangat beragamnya penawaran produk lain atau kadang-kadang karena terjadi masalah dengan produk yang dibeli. Dalam hal ini kemungkinan bahwa penyebab perpindahan produk konsumen bisa disebabkan oleh harga (Guadagni & Little, 1983, Gupta, 1988, Mazursky, LaBarbera & Aiello, 1987) atau karena mencari keberagaman (Kahn, Kalkawi, & Morrison, 1986), yang dikutip oleh Keaveney (1995) menjadi dua penyebab utama *brand switching* yang belum diketahui secara pasti.

Pandangan utama konsumen terhadap harga dan adanya produk alternatif dapat merupakan bagian dari preferensi konsumen terhadap sebuah merek. Penilaian konsumen terhadap sebuah merek dapat muncul dari berbagai variabel, seperti pengalaman konsumen dengan produk sebelumnya, dan pengetahuan konsumen tentang produk. Pengalaman yang diperoleh konsumen dengan memakai produk dapat memunculkan komitmen terhadap merek produk tersebut.

### Hipotesis Penelitian

Kesimpulan sementara yang akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1:** Penetapan harga (*price*) yang tinggi berpengaruh positif terhadap *brand switching*

Perilaku perpindahan pembelian yang dilakukan oleh konsumen adalah semua perilaku perpindahan secara kritis melibatkan penerapan harga, tarif, biaya, ongkos, pajak tambahan, ongkos layanan, denda, kupon, atau harga promosi. Sub kategori penetapan harga mencakup (1) harga yang tinggi, (2) kenaikan harga, (3) penetapan harga yang tidak wajar, dan (4) praktik penipuan harga. Dalam subkategori harga tinggi,

konsumen berpindah ketika harga layanan melebihi harga yang telah ditetapkan. Dalam sub kategori kedua konsumen berpindah karena adanya kenaikan harga. Sub kategori ketiga konsumen merasa ditipu atau konsumen percaya bahwa harga berubah secara tidak wajar. Dalam sub kategori keempat konsumen berpindah karena penetapan harga dianggap menipu, ketika harga akhir jauh melebihi batas harga.

**H2:** *Inconvenience* berpengaruh positif terhadap *brand switching*

Kondisi ketidaknakan (*inconvenience*) adalah semua kejadian kritis dimana konsumen merasa dirugikan oleh lokasi penyedia produk, jam operasi, menunggu waktu layanan, atau menunggu waktu membuat janji. Kejadian ketidaknakan dimasukkan dalam tiga kategori; pertama, kelompok konsumen yang berpindah karena lokasi atau jam operasi. Kedua, konsumen berpindah layanan ketika membutuhkan waktu lama untuk membuat janji. Ketiga, konsumen berpindah ketika menunggu layanan produk terlalu lama.

**H3:** *Core service failure* berpengaruh positif terhadap *brand switching*

Kegagalan inti layanan (*core service failure*) dalam semua kejadian kritis yang disebabkan oleh kesalahan atau masalah teknik lainnya dalam layanan itu sendiri. Tiga sub kategori dalam kegagalan inti layanan yang diwakili oleh (1) kesalahan dalam layanan, (2) kesalahan pembayaran, dan (3) layanan yang membahayakan. Sub kategori pertama merupakan sub kategori yang terluas. Kesalahan dalam layanan termasuk masalah masalah yang beruntun, dimana terdapat beberapa kesalahan atau penurunan tingkat layanan yang terjadi berulang kali. Sub kategori kedua dimasukkan dalam masalah pembayaran. Komplain konsumen terhadap tagihan yang tidak benar. Sub kategori ketiga adalah layanan yang membahayakan, yaitu kesalahan tidak hanya kegagalan untuk penyediaan layanan secara tepat tetapi juga menyebabkan kerugian atau kerusakan pada konsumen itu sendiri, keluarganya atau menyebabkan konsumen kehilangan waktu atau konsumen menderita kerugian (uang).

**H4:** *Service encounter failure* berpengaruh positif terhadap *brand switching*

Mengalami kegagalan layanan didefinisikan sebagai interaksi antara konsumen dengan karyawan perusahaan penyedia produk. Mengalami kegagalan layanan ditandai dengan beberapa aspek perilaku atau sikap karyawan penyedia produk seperti; (1) tidak peduli, (2) tidak sopan, (3) tidak reaksi, dan (4) tidak berpendidikan. Ketidakpedulian layanan termasuk pelayan yang tidak mendengarkan keluhan konsumen atau tidak menghiraukan keinginan konsumen. Karyawan yang tidak sabar digambarkan sebagai orang kasar dan merendahkan konsumen. Hubungan yang tidak ada reaksi seperti sifat yang tidak fleksibel atau tidak komunikatif. Penyedia produk yang tidak komunikatif tidak dapat memberikan informasi secara proaktif. Karyawan yang tidak berpendidikan digambarkan sebagai karyawan yang kurang pengalaman.

**H5:** *Employee responses to service failures* berpengaruh positif terhadap *brand switching*.

Kegagalan respon karyawan dalam memberi layanan dimasukkan dalam tiga sub kategori (1) keengganan merespon, (2) kegagalan untuk merespon, dan (3) respon negatif yang jelas terlihat. Dalam keengganan merespon konsumen memberitahukan kepada penyedia layanan untuk merespon kesalahan layanan dan untuk memperbaikinya, tetapi penyedia layanan enggan untuk memberikan respon. Sub kategori kedua konsumen berpindah karena karyawan produk gagal merespon masalah layanan. Sub kategori ketiga penyedia produk menyalahkan konsumen.

**H6:** *Attraction by competitors* berpengaruh positif terhadap *brand switching*

Daya tarik pesaing (*attractions by competitors*) adalah konsumen mengatakan bahwa lebih baik berpindah ke layanan produk yang lebih baik daripada menerima layanan dari penyedia produk yang tidak memuaskan. Konsumen berpindah ke layanan produk yang lebih menarik, lebih dapat dipercaya, atau menyediakan

kualitas yang lebih tinggi. Banyak konsumen berpindah ke layanan yang lebih baik meskipun penyedia layanan lebih mahal.

**H7:** *Ethical Problem* berpengaruh positif terhadap *brand switching*

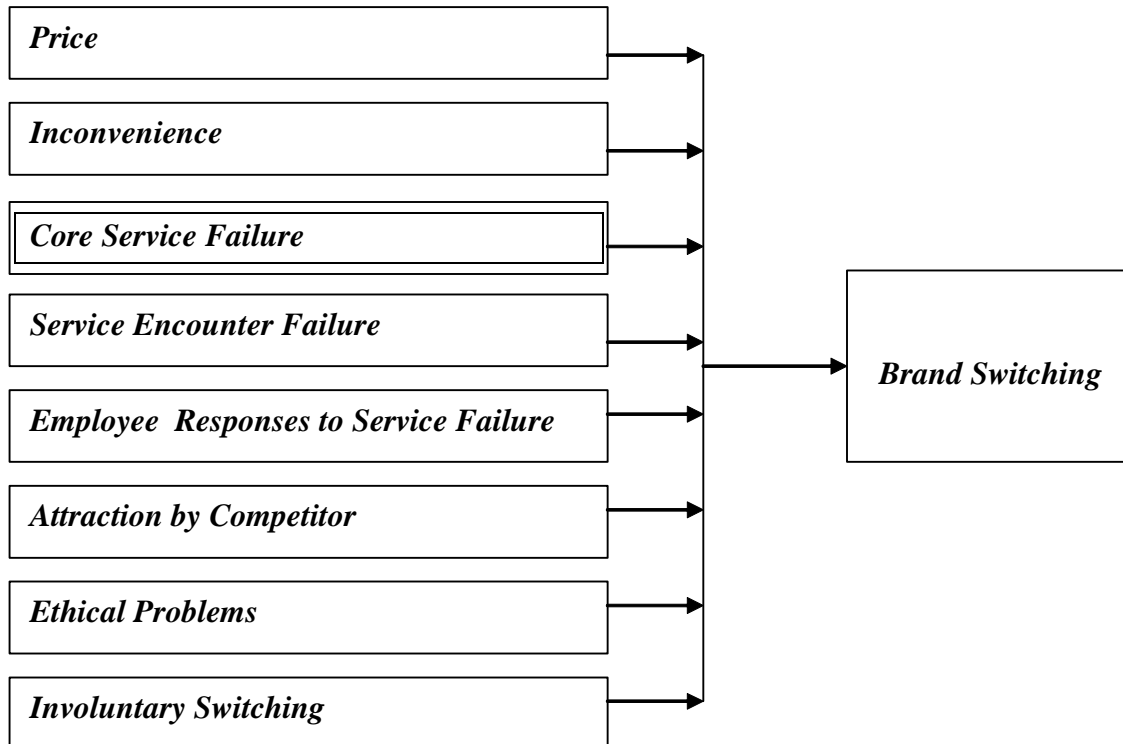
*Ethical problems* yaitu illegal, tidak bermoral, tidak aman, tidak sehat, atau sikap lain yang menyimpang jauh dari norma sosial. Empat sub kategori perilaku yang tidak etis adalah (1) sikap yang tidak jujur, (2) perilaku mengintimidasi, (3) praktik yang tidak aman atau tidak sehat, dan (4) konflik kepentingan. Penyedia

produk yang tidak jujur, atau mengambil barang atau uang orang lain. Perilaku mengintimidasi digunakan sebagai cara penjualan secara agresif mengintimidasi konsumen.

**H8:** *Involuntary Switching* berpengaruh positif terhadap *brand switching*

Perpindahan tanpa sengaja digambarkan sebagai perpindahan yang disebabkan oleh banyak faktor diluar jangkauan konsumen atau penyedia produk. Perpindahan tanpa sengaja terjadi karena penyedia produk telah pindah atau konsumen telah pindah.

Model Penelitian



Gambar 1  
Model Penelitian

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen *brand switching* produk air minum mineral di Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik penentuan sampel secara nonprobabilitas yang digunakan dalam penelitian dengan metode *purposive sampling*. Sampel diambil berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Cooper dan Emory, 1995; Babbie, 1995). Penentuan kriteria sampel adalah:

- a. Konsumen air minum mineral
- b. Konsumen pernah berganti merek air minum mineral dalam kurun waktu 2 bulan.

- c. Konsumen bertempat tinggal di Daerah Istimewa Yogyakarta

Kuesioner yang dibagikan sebanyak 200 kuesioner. Kuesioner yang terkumpul kembali berjumlah 195 dengan 179 kuesioner layak untuk dianalisis, sedangkan sisanya sebanyak 16 kuesioner gugur, dengan komposisi sebagai berikut: 39 responden Yogyakarta, 37 responden Gunung Kidul, 38 responden Bantul, 34 responden Sleman, dan 31 responden Kulon Progo.

Bagian ini menggambarkan responden yang menggunakan atau yang mengkonsumsi air minum mineral. Gambaran mengenai berbagai merek yang dikonsumsi oleh responden terlihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
**Merek-merek Air Minum Mineral**

| <b>Nama Merek Air Minum Mineral</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------|------------------|----------|
| Aqua                                | 27               | 15.09    |
| Aquaria                             | 23               | 12.84    |
| Ades                                | 24               | 13.41    |
| Total                               | 17               | 9.49     |
| VIT                                 | 12               | 6.70     |
| Galaga                              | 6                | 3.36     |
| Mandala                             | 4                | 2.23     |
| Aquase                              | 7                | 3.91     |
| Higienis                            | 3                | 1.68     |
| 2 Tang                              | 5                | 2.79     |
| Air Minum Isi Ulang                 | 51               | 28.50    |
| Jumlah                              | 179              | 100      |

Pergantian merek air minum mineral yang dilakukan oleh responden dalam penelitian ini tergambar pada tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Pergantian Merek Air Minum Mineral**

| <b>Jumlah Responden</b> | <b>Merek Sebelumnya</b> | <b>Merek Sekarang</b>       |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 2 responden             | Aquaria                 | Aqua                        |
| 1 responden             | Ades                    | Aqua                        |
| 10 responden            | Total                   | Aqua                        |
| 11 responden            | VIT                     | Aqua                        |
| 2 responden             | Mandala                 | Aqua                        |
| 1 responden             | Higienis                | Aqua                        |
| Jumlah = 27 responden   |                         |                             |
| 1 responden             | Aqua                    | Ades                        |
| 6 responden             | Aquaria                 | Ades                        |
| 9 responden             | Total                   | Ades                        |
| 8 responden             | VIT                     | Ades                        |
| Jumlah = 24 responden   |                         |                             |
| 2 responden             | Ades                    | Aquaria                     |
| 9 responden             | Total                   | Aquaria                     |
| 12 responden            | VIT                     | Aquaria                     |
| Jumlah = 23 responden   |                         |                             |
| 7 responden             | Aquaria                 | Total                       |
| 1 responden             | Ades                    | Total                       |
| 9 responden             | VIT                     | Total                       |
| Jumlah = 17 responden   |                         |                             |
| 13 responden            | Aqua                    | Air Minum Mineral isi ulang |
| 9 responden             | Aquaria                 | Air Minum Mineral isi ulang |
| 7 responden             | Ades                    | Air Minum Mineral isi ulang |
| 12 responden            | Total                   | Air Minum Mineral isi ulang |
| 8 responden             | VIT                     | Air Minum Mineral isi ulang |
| 1 responden             | 2 Tang                  | Air Minum Mineral isi ulang |
| 1 responden             | Mandala                 | Air Minum Mineral isi ulang |
| Jumlah = 51 responden   |                         |                             |

Salah satu item pertanyaan terbuka di dalam kuesioner adalah menanyakan alasan mengapa responden berganti merek air minum mineral. Daftar berbagai

macam alasan yang mendasari responden berganti merek air minum mineral tercantum dalam tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Alasan Berganti Air Minum Mineral**

| Keterangan Alasan    | Frekuensi | %     |
|----------------------|-----------|-------|
| Harga lebih murah    | 97        | 34.19 |
| Terjaga kesehatannya | 31        | 17.32 |
| Mudah mendapatkannya | 28        | 15.64 |
| Bosan                | 2         | 1.12  |
| Mencoba merek lain   | 7         | 3.91  |
| Rasa lebih enak      | 9         | 5.03  |
| Nasionalisme         | 5         | 2.79  |
| Jumlah               | 179       | 100   |

Frekuensi pergantian air minum mineral yang sudah pernah dilakukan oleh responden tertera dalam tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Frekuensi Pergantian Air Minum Mineral**

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6$$

| Frekuensi Pergantian Air Minum Mineral | Frekuensi | %     |
|--|-----------|-------|
| 1 kali                                 | 38        | 21.23 |
| 2 kali                                 | 23        | 12.85 |
| 3 kali                                 | 64        | 35.76 |
| 4 kali                                 | 25        | 13.96 |
| Lebih dari 4 kali                      | 29        | 16.20 |
| Jumlah                                 | 179       | 100   |

**METODEANALISIS**

Untuk melakukan pembuktian hipotesis, diperlukan model statistik untuk menguji. Persamaan-persamaan

statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variable-variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen adalah dengan model penelitian berikut ini:

- Y = Brand Switching
- β0 = Konstanta
- X1 = Price
- X2 = Inconvenience

- X3 = Core Service Failure
- X4 = Service Encounter Failure
- X5 = Employee Responses to Service Failures
- X6 = Attraction by Competitor
- X7 = Ethical Problems
- X8 = Involuntary Switching
- E = Error Term

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Reregresi Berganda**

| Variabel  | Koefisien | Nilai T | Probabilitas |
|---|-----------|---------|--------------|
| Konstanta   | 7,604     | 4,305   | 0,000        |
| Price (X1)  | 0,221     | 4,162   | 0,000        |
| Inconvenience (X2)                                | -0,038    | -0,738  | 0,461        |
| Core Service Failure (X3)                         | -0,223    | -3,725  | 0,000        |
| Service Encounter Failure (X4)                    | 0,213     | 2,059   | 0,041        |
| Employee Responses to Service Failures(X5)        | 0,077     | 0,843   | 0,401        |
| Attraction by Competitor (X6)                     | -0,014    | -0,263  | 0,793        |
| Ethical Problems (X7)                             | 0,137     | 3,437   | 0,001        |
| Involuntary Switching (X8)                        | 0,066     | 1,215   | 0,226        |
| R = 0,739; R2 = 0,546; F = 25,537; Sign.F = 0,000 |           |         |              |

Berdasarkan tabel 5 diperoleh informasi bahwa dari delapan variabel independen di atas secara individu tidak semuanya signifikan mempengaruhi perilaku *brand switching* produk air minum mineral. Empat variabel independen yang mampu mempengaruhi perilaku *brand switching* air minum mineral ( Probabilitas < 0,05) adalah: *Price* (X1), *Core Service Failure* (X3), *Service Encounter Failure* (X4), dan *Ethical Problems* (X7). Sedangkan empat variabel

independen yang tidak mampu mempengaruhi perilaku *brand switching* produk air minum mineral secara individu ( Probabilitas > 0.05) adalah: *Inconvenience* (X2), *Employee Responses to Service Failures*(X5), *Attraction by Competitor* (X6), *Involuntary Switching* (X8).

Koefisien determinasi (R2) sebesar 0,546 (54,6%) artinya bahwa semua variabel independen dapat menjelaskan variabel perilaku *brand switching*



produk air minum mineral sebesar 54,6%. Sedangkan sisanya sebesar 45,4% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Hasil pengujian koefisien regresi secara serentak dengan uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 25,537 dan tingkat sigifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara serentak mempengaruhi perilaku *brand switching* produk air minum mineral.

#### Hasil Uji Hipotesis 1

Berdasarkan taraf signifikan pada variabel *price* sebesar 0,000 atau kurang dari 0,05 berarti bahwa variabel *price* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku *brand switching* produk air minum mineral. Artinya bahwa semakin tinggi *price* yang ditetapkan oleh pihak perusahaan atau penjual air minum mineral akan menyebabkan perpindahan dalam mengonsumsi air minum mineral. Hal ini terjadi karena variabel harga bagi konsumen yang dianggap tidak wajar akan menyebabkan kerugian bagi konsumen dalam hal keuangan.

#### Hasil Uji Hipotesis 2

Berdasarkan taraf signifikan 0,461 atau lebih besar dari 0,05 berarti bahwa *inconvenience* tidak akan menyebabkan perilaku *brand switching* produk air minum mineral. Hal ini terjadi karena konsumen tidak akan merasa dirugikan oleh lokasi penyedia produk, jam operasi, menunggu waktu layanan, atau menunggu waktu untuk membuat janji.

#### Hasil Uji Hipotesis 3

Berdasarkan taraf signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 berarti bahwa *core service failure* yang disebabkan oleh kesalahan atau masalah teknik lainnya dalam layanan itu sendiri akan menyebabkan perilaku *brand switching* produk air minum mineral. *Core service failure* antara lain kesalahan dalam layanan dimana terdapat beberapa kesalahan atau penurunan tingkat layanan terjadi berulang kali, kesalahan dalam masalah pembayararan, layanan yang membahayakan yaitu kesalahan tidak hanya kegagalan untuk penyediaan secara tepat tetapi juga menyebabkan kerugian atau kerusakan pada konsumen itu sendiri.

#### Hasil Uji Hipotesis 4

Berdasarkan taraf signifikan sebesar 0,041 atau kurang dari 0,05 berarti bahwa *service encounter failure* dapat menyebabkan *brand switching* produk air minum mineral. *Service encounter failure* dapat terjadi karena kegagalan layanan yang ditandai dengan beberapa aspek perilaku atau sikap karyawan perusahaan penyedia produk seperti: tidak peduli, tidak sopan, tidak ada reaksi, tidak berpendidikan. Ketidakpedulian layanan termasuk pelayan yang tidak mendengarkan keluhan konsumen atau tidak menghiraukan keinginan konsumen.

#### Hasil Uji Hipotesis 5

Berdasarkan taraf signifikan sebesar 0,401 atau lebih besar dari 0,05, berarti bahwa *employee responses to service failures* kepada konsumen tidak menyebabkan perilaku *brand switching* produk air minum mineral. Walaupun terjadi *employee responses to service failures* kepada konsumen seperti keengganan merespon, kegagalan untuk merespon, respon negatif yang jelas terlihat, namun konsumen tetap melakukan pembelian yang sama.

#### Hasil Uji Hipotesis 6

Berdasarkan taraf signifikan sebesar 0,793 atau lebih besar dari 0,05, berarti bahwa *attraction by competitors* bagi konsumen tidak mendorong perilaku *brand switching* produk air minum mineral. Hal ini dapat terjadi karena konsumen melakukan pilihan air minum mineral yang harganya lebih murah dan terjangkau. Sebaliknya konsumen tidak berpindah ke produk yang lebih menarik, lebih dapat dipercaya, tetapi harganya relatif lebih mahal.

#### Hasil Uji Hipotesis 7

Berdasarkan taraf signifikan sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05 berarti bahwa *ethical problem* yaitu ilegal, tidak bermoral, tidak aman, tidak sehat, atau sikap lain yang menyimpang jauh dari norma sosial dapat menyebabkan perilaku *brand switching* produk air minum mineral. Hal ini dapat terjadi karena sikap yang tidak etis seperti sikap tidak jujur, perilaku mengintimidasi, dan praktik yang tidak aman atau tidak sehat.

### Hasil Uji Hipotesis 8

Berdasarkan taraf signifikan sebesar 0,228 atau lebih besar dari 0.05, berarti bahwa *involuntary switching* digambarkan sebagai perpindahan yang disebabkan oleh banyak faktor yang diluar jangkauan konsumen atau penyedia produk tidak menyebabkan perilaku *brand switching* produk air minum mineral.

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat dikatakan bahwa dalam bisnis air minum mineral terdapat banyak perusahaan yang menawarkan produknya yaitu *water business* yang relatif hampir sama. Kondisi ini menyebabkan terjadi persaingan yang ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Persaingan ini dapat diamati dalam penentuan harga yang sangat bervariasi yang dipatok oleh masing-masing perusahaan, sehingga konsumen dapat menentukan pilihannya dengan leluasa sesuai dengan kondisi masing-masing konsumen.

### SIMPULAN

Dalam analisis perilaku *brand switching* produk air minum mineral di Daerah Istimewa Yogyakarta ditemukan empat variabel independen yang secara individu mempengaruhi perilaku *brand switching*. Empat variabel independen yang mempengaruhi tersebut adalah *price*, *core service failure*, *service encounter failure*, dan *etchical problems*. Empat variabel independen yang tidak secara signifikan mempengaruhi perilaku *brand switching* adalah variabel *inconvenience*, *employee responses to service failures*, *attraction by competitor*, dan *involuntary switching*.

Delapan variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan kepada variabel dependen sebesar 54,6%. Sisanya 45,4% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang belum termasuk dalam model penelitian ini. Berdasarkan uji secara serentak dalam model penelitian di atas diperoleh hasil bahwa delapan variabel independen dalam penelitian ini mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A., V. Kumar, & George S. Day, 1997, *Marketing Research*, 6<sup>th</sup> ed. John Willey and sons, Inc
- Assael, Henry, 1998, *Consumer Behavior And Marketing Action*, South Western College Publishing.
- Dharmesta, Basu S, 1993, "Perilaku Berbelanja Konsumen Era 90'an dan Strategi Pemasaran", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, September, h.29-40
- Djarwanto, dan P. Subagyo, 1994, *Statistik Induktif*, Yogyakarta: BPFE
- Gujarati, D, 1996, *Ekonometrika Dasar*, a.b. Sumarno zain, Jakarta: Erlangga
- Gupta, Sunil, 1988, "The Impact of Sales Promotion, When, What, What and How Much to Buy", *Journal of Marketing Research*, Vol 26, No. 1. p. 342 – 355
- Kahn, Barbara E, 1998, "Dynamic Relationship With Customers: High – Variety Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 26, No. 1. p. 45 – 53
- Keaveney, M. S., 1995, Customer Switching Behavior In Service Industries: An Exploratory Study, *Journal of marketing*
- Kotler, P., 1997, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Indonesia: Prentice Hall



## DETERMINAN RISIKO EKSPROPRIASI

*Baldric Siregar*<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*Ownership concentration is a typical feature of firms in emerging countries. Expropriation of minority shareholders has been a concern in corporate governance. Concentrated ownership makes the expropriation of small shareholders likely. Major control gives controlling shareholder a considerable power over the main firm decisions. This study uses the data from listed public companies in Indonesia to obtain evidence on the determinants of the expropriation risk. It is found that pyramiding is a source of the expropriation risk. Higher ownership level and more ownership channel are associated with higher expropriation risk. The influence of largest's participation in management and the existence of single controlling shareholder also increase the risk of expropriation.*

**Key words:** *expropriation, ultimate ownership, controlling shareholder, cash flow right, control right.*

### PENDAHULUAN

Pada kepemilikan tersebar, konflik keagenan pokok adalah antara pemegang saham dengan manajemen. Kepemilikan terpusat pada pemegang saham, sementara kontrol terpusat pada manajemen.

Jensen dan Meckling (1976) mengidentifikasi hal ini sebagai pemisahan kepemilikan (*ownership*) dan kontrol (*control*). Karena kepemilikan tersebar, setiap individu tidak dapat secara signifikan mempengaruhi manajemen agar bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Di sisi lain, manajemen yang memiliki dominasi kontrol dalam perusahaan berusaha memenuhi kepentingan sendiri sehingga keputusan manajemen tidak selalu bertujuan untuk meningkatkan nilai pemegang saham. Konflik keagenan seperti inilah yang digambarkan oleh Berle dan Means (1932) serta Jensen dan Meckling (1976). Laporta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer (1999) menyebut konflik antara pemegang saham dan manajemen sebagai konflik keagenan klasik. Sedangkan Gilson dan Gordon (2003) menamainya konflik keagenan pertama. Menurut kedua penelitian ini, konflik keagenan yang diuraikan oleh Berle dan Means (1932) serta Jensen dan Meckling (1976) mengandung asumsi yang harus dipenuhi, yaitu kepemilikan perusahaan publik yang tersebar.

Laporta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer (1999) mengkaji struktur kepemilikan di 27 negara yang ekonominya pesat yang ada di benua Asia, Eropa, Amerika, dan Australia. Mereka menemukan bahwa 76% perusahaan publik memiliki struktur kepemilikan yang terkonsentrasi. Lebih lanjut, Claessens, Djankov, dan Lang (2000) menelusuri kepemilikan perusahaan publik

---

<sup>1</sup> Drs. Baldric Siregar, MBA., Akuntan adalah Dosen Tetap STIE YKPN Yogyakarta Jurusan Akuntansi, sedang menempuh program Doktor Akuntansi pada Program Pascasarjana UGM.

di 9 negara Asia. Temuan mereka menunjukkan konsentrasi kepemilikan perusahaan publik di Asia jauh lebih tinggi, yaitu 93%. Struktur kepemilikan perusahaan publik di 13 negara Eropa dikaji oleh Faccio dan Lang (2002). Bukti empiris yang ditemukan menunjukkan bahwa sebanyak 63% perusahaan publik Eropa memiliki konsentrasi kepemilikan. Ketiga penelitian pokok tentang struktur kepemilikan di atas menunjukkan bahwa fenomena konsentrasi kepemilikan benar-benar terjadi di hampir seluruh dunia, kecuali Amerika Serikat, Inggris, Irlandia, dan Jepang. Fenomena konsentrasi kepemilikan lebih nyata daripada kepemilikan tersebar di banyak negara. Berdasarkan fenomena ini, maka asumsi kepemilikan tersebar yang syaratkan oleh Berle dan Means (1932) serta Jensen dan Meckling (1976) tidak selalu terpenuhi.

Pada kepemilikan terkonsentrasi terdapat pemegang saham pengendali yang mampu mempengaruhi kebijakan perusahaan. Kontrol tidak lagi di tangan manajemen, melainkan di tangan pemegang saham pengendali. Keberadaan pemegang saham pengendali menyebabkan konflik keagenan antara pemegang saham dengan manajemen berkurang dan muncul konflik keagenan baru antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas. Gilson dan Gordon (2003) menamai masalah keagenan antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas sebagai masalah keagenan kedua. Konflik keagenan tersebut muncul karena adanya pemisahan hak aliran kas (*cash flow right*) dan hak kontrol (*control right*), bukan lagi pemisahan kepemilikan (*ownership*) dan kontrol (*control*) seperti yang dinyatakan Jensen dan Meckling (1976). Hak aliran kas memiliki implikasi yang berbeda dari hak kontrol. Pada saat konsentrasi hak kontrol terjadi, sementara hak aliran kas lebih rendah dari hak kontrol, maka risiko ekspropriasi muncul. Risiko terjadinya ekspropriasi inilah yang menjadi masalah pokok pada perusahaan dengan kepemilikan yang terkonsentrasi.

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang signifikan mempengaruhi besarnya risiko ekspropriasi. Pembahasan dimulai dari kajian literatur dan pengembangan hipotesis. Pada bagian ini diuraikan risiko ekspropriasi, konsep kepemilikan ultimat (*ultimate ownership*) dan perbedaannya dengan konsep kepemilikan imediat (*immediate ownership*). Selain itu, pada bagian ini juga diuraikan mekanisme

peningkatan kontrol, lapisan dan jalur kepemilikan pemegang saham pengendali, keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen, dan keberadaan pemegang saham pengendali tunggal. Pada bagian kedua diuraikan metode penelitian yang meliputi sampel dan data, variabel dan pengukurannya, serta model empiris untuk menguji hipotesis. Pada bagian ketiga disajikan temuan empiris dan pembahasan tentang temuan tersebut. Sedangkan pada bagian terakhir disajikan simpulan, implikasi, dan saran untuk perbaikan riset selanjutnya.

## KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Risiko Ekspropriasi dan Kepemilikan Ultimat

Risiko ekspropriasi adalah risiko terjadinya penggunaan dominasi kontrol oleh pemegang saham pengendali untuk memperoleh manfaat privat dalam rangka memaksimalkan kesejahteraan sendiri melalui distribusi kekayaan dari pihak lain (Claessens, Djankov, Fan, dan Lang, 2000). Manfaat privat merupakan manfaat yang diperoleh pemegang saham pengendali melalui penggunaan dominasi kontrol untuk mempengaruhi kebijakan perusahaan yang menguntungkan dirinya sendiri. Gilson dan Gordon (2003) mengidentifikasi empat jenis manfaat privat atas kontrol melalui kebijakan perusahaan. Pertama, manfaat privat dari kebijakan operasi perusahaan seperti gaji dan tunjangan yang tinggi, bonus dan kompensasi yang besar, serta dana pensiun yang tinggi. Kedua, manfaat privat melalui kebijakan kontraktual (*tunneling*) seperti harga transfer dan penjualan aktiva lain yang lebih murah. Ketiga, manfaat privat melalui penjualan kontrol kepada pihak lain dengan harga premium. Keempat, manfaat privat melalui kebijakan *freezing out*, yaitu menjual saham perusahaan kepada pihak lain yang juga terkait dengan pemegang saham pengendali dengan harga yang lebih murah.

Selain seperti yang dinyatakan Gilson dan Gordon (2003), risiko ekspropriasi juga berimplikasi negatif melalui kebijakan lain perusahaan seperti kebijakan dividen dan utang (Dyck dan Zingales, 2002). Faccio, Lang, dan Young (2001), Claessens, Djankov, Fan, dan Lang (2002), serta Gugler dan Yurtoglu (2003) menemukan bahwa pada saat terjadi dominasi kontrol,

risiko ekspropriasi terjadi melalui keputusan pembayaran dividen yang lebih rendah. Untuk mempertahankan kontrol dalam perusahaan, pemegang saham pengendali mempengaruhi kebijakan perusahaan dengan berusaha memperoleh pendanaan melalui utang daripada emisi saham (Faccio, Lang, dan Young, 2003; Du dan Dai, 2005). Peningkatan utang tidak menyebabkan pemegang saham pengendali pada posisi yang dirugikan dengan peningkatan risiko kebangkrutan karena ia hanya memiliki dominasi kontrol, bukan dominasi klaim keuangan terhadap perusahaan. Pemegang saham pengendali bukan pihak yang paling dirugikan seandainya kebangkrutan benar-benar terjadi. Pasar yang menyadari terjadinya ekspropriasi dalam perusahaan menilai saham perusahaan lebih rendah yang pada akhirnya terjadi penurunan nilai perusahaan (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, dan Vishny, 2002; Claessens, Djankov, Fan, dan Lang, 2002; Lins, 2003; Zhang, 2005).

Seperti diuraikan di atas, risiko ekspropriasi berimplikasi negatif bagi perusahaan. Pengkajian faktor-faktor yang menentukan peningkatan risiko ekspropriasi dibutuhkan agar pemegang saham minoritas dan investor lebih waspada. Akan tetapi, risiko ekspropriasi tidak dapat diidentifikasi dengan konsep kepemilikan yang selama ini banyak digunakan, yaitu kepemilikan imediat (*immediate ownership*). Sebelum diperkenalkan oleh La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer (1999), riset-riset sebelumnya yang mengkaji struktur kepemilikan menggunakan konsep kepemilikan imediat. Kepemilikan imediat adalah kepemilikan langsung dalam perusahaan publik yang ditunjukkan oleh persentase kepemilikan saham. Konsep kepemilikan imediat tidak dapat digunakan untuk mengkaji pola kepemilikan yang sesungguhnya karena memiliki beberapa kelemahan (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999). Pertama, konsep kepemilikan imediat tidak mengkaji kemungkinan adanya rantai kepemilikan sehingga peneliti tidak dapat mengidentifikasi pemegang saham pengendali yang sesungguhnya. Kedua, konsep kepemilikan imediat tidak dapat digunakan untuk mengidentifikasi pemilik ultimat. Sebagai contoh, X tidak terdaftar sebagai pemegang saham sebuah perusahaan publik, namun X merupakan pemegang saham utama PT ABC yang merupakan pemegang saham perusahaan publik tersebut.

Ketiga, konsep kepemilikan imediat tidak dapat digunakan untuk mengkaji ada tidaknya pemisahan hak aliran kas dari hak kontrol. Hak aliran kas adalah klaim pemegang saham untuk mendapatkan dividen (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999). Hak aliran kas terdiri atas hak aliran kas langsung (*direct cash flow right*) dan hak aliran kas tidak langsung (*indirect flow right*). Hak aliran kas langsung adalah persentase saham yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali pada perusahaan publik atas nama dirinya sendiri. Sedangkan hak aliran kas tidak langsung adalah penjumlahan atas hasil perkalian persentase saham dalam setiap rantai kepemilikan.

Hak kontrol merupakan hak suara untuk ikut serta dalam menentukan kebijakan penting perusahaan (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999). Ada dua jenis hak kontrol, yaitu hak kontrol langsung (*direct control right*) dan hak kontrol tidak langsung (*indirect control right*). Hak kontrol langsung adalah persentase saham yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali atas nama dirinya pada sebuah perusahaan. Sedangkan hak kontrol tidak langsung adalah penjumlahan atas hasil kontrol minimum dalam setiap rantai kepemilikan (*the weakest link principle*). Keempat, konsep kepemilikan imediat tidak bisa mengidentifikasi mekanisme peningkatan kontrol pemegang saham terhadap sebuah perusahaan publik. Mekanisme peningkatan kontrol yang dapat digunakan pemegang saham pengendali meliputi struktur kepemilikan piramida, lintas kepemilikan, dan saham dengan hak suara berbeda. Berdasarkan ketiga mekanisme tersebut, mekanisme kepemilikan piramida merupakan yang paling lazim ditemui (La Porta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer, 1999; Claessens, Djankov, dan Lang, 2000; Faccio dan Lang, 2002).

Kelemahan konsep kepemilikan imediat dapat diatasi dengan konsep kepemilikan ultimat. Kepemilikan ultimat adalah kepemilikan langsung dan tidak langsung pada perusahaan publik. Kepemilikan langsung adalah persentase saham yang dimiliki pemegang saham atas nama dirinya sendiri. Sedangkan kepemilikan tidak langsung adalah kepemilikan terhadap sebuah perusahaan publik melalui rantai kepemilikan. Konsep kepemilikan ultimat menuntut peneliti untuk menelusuri siapa pemilik dari pemilik sampai dengan diketahui pemilik ultimat yang paling terakhir. Penelusuran rantai kepemilikan, identifikasi pemilik ultimat, pemisahan

kepemilikan dan kontrol, serta mekanisme peningkatan kontrol dapat dikaji dengan menggunakan konsep kepemilikan ultimat. Selain itu, risiko ekspropriasi juga dapat ditentukan dengan konsep kepemilikan ultimat. Terkonsentrasi tidaknya kepemilikan perusahaan publik ditentukan berdasarkan pisah batas (*cut-off*) hak kontrol yang digunakan oleh peneliti.

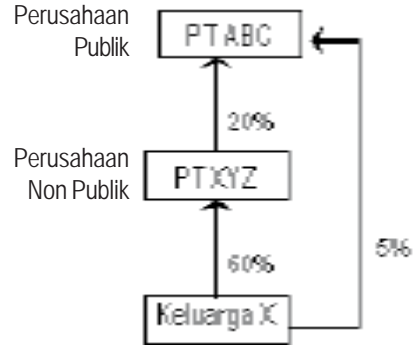
Pada pisah batas hak kontrol yang digunakan, pemegang saham pengendali dapat diidentifikasi. Misalnya, pada pisah batas hak kontrol 10%, La Porta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer (1999) mengidentifikasi bahwa sebanyak 35% perusahaan publik dikendalikan oleh keluarga. Pada pisah batas hak kontrol yang sama, Claessens, Djankov, dan Lang (2000) menemukan bahwa sebanyak 54% perusahaan publik dikendalikan oleh keluarga. Sedangkan pada pisah batas hak kontrol 20%, Faccio dan Lang (2002) menemukan bahwa sebanyak 44% perusahaan publik dikendalikan oleh keluarga. Selain keluarga, pemegang saham pengendali lain yang berhasil diidentifikasi ketiga peneliti di atas adalah pemerintah, asing, koperasi, dan karyawan. Ada dua kategori lain pemegang saham pengendali. Pertama, institusi keuangan dengan kepemilikan luas, yaitu institusi keuangan yang mengendalikan perusahaan lain, namun kepemilikan pada institusi keuangan tersebut sesungguhnya adalah tersebar. Kedua, perusahaan dengan kepemilikan luas, yaitu perusahaan yang mengendalikan perusahaan lain, namun sesungguhnya kepemilikan dalam perusahaan pertama adalah tersebar.

**Mekanisme Pengendalian Perusahaan**

Ada tiga mekanisme yang dapat digunakan oleh pemegang saham pengendali untuk meningkatkan kontrol, yaitu kepemilikan piramida (*pyramid ownership*), lintas kepemilikan (*cross-holding*), serta saham dengan hak suara berbeda (*dual class of share*). Kepemilikan piramida adalah kepemilikan terhadap sebuah perusahaan publik melalui perusahaan publik lainnya (Laporta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer, 1999).

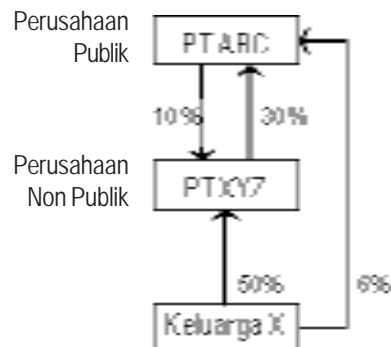
Gambar 1 adalah contoh kepemilikan piramida. Pada gambar tersebut tampak bahwa Keluarga X memiliki saham 5% pada PT ABC, sebuah perusahaan publik. Namun setelah ditelusuri rangkaian kepemilikan lebih lanjut, ternyata sebanyak 60% saham pada PT XYZ dimiliki oleh Keluarga X. Kemampuan Keluarga X

**Gambar 1  
Kepemilikan Piramida**



mengendalikan PT ABC tidak semata-mata 5%, tetapi lebih dari itu. Klaim keuangan Keluarga X di PT ABC adalah 6,2% ( $5\% + 60\% \times 20\%$ ). Namun apabila Keluarga X pemegang saham mayoritas dalam PT XYZ, maka keluarga tersebut juga mampu mengendalikan PT ABC sebesar 20%. Berdasarkan konsep hak kontrol Laporta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer (1999), Keluarga X dapat mengendalikan PT ABC sebesar 25% ( $5\% + 20\%$ ). Terjadinya peningkatan kontrol ini menyebabkan munculnya risiko bagi pemegang saham minoritas atas tindakan ekspropriasi oleh pemegang saham mayoritas karena dominasi kontrol (25%) tidak diikuti oleh dominasi klaim keuangan (6,2%). Dengan pisah batas hak kontrol 20%, Keluarga X adalah pemegang saham pengendali pada PT ABC.

**Gambar 2  
Lintas Kepemilikan**



Lintas kepemilikan adalah kepemilikan pemegang saham pengendali terhadap dua atau lebih perusahaan yang saling memiliki satu dengan lainnya. Gambar 2 adalah contoh lintas kepemilikan. Pada laporan keuangan tahunan, Keluarga X memiliki saham pada PT ABC hanya sebesar 6%. Setelah ditelusuri lebih lanjut, Keluarga X juga pemilik mayoritas pada PT XYZ yang juga pemilik PT ABC. Selain itu, PT ABC dan PT XYZ juga saling memiliki. Berdasarkan rangkaian kepemilikan di atas, Keluarga X memiliki klaim keuangan pada PT ABC sebesar 7,5% ( $6\% + 50\% * 30\%$ ) dan hak kontrol sebesar 36% ( $6\% + 30\%$ ). Dengan pisah batas 30%, Keluarga X adalah pemegang saham pengendali pada PT ABC. Pemegang saham pengendali ini memiliki hak kontrol yang jauh lebih besar dari klaim keuangannya. Hal ini menunjukkan kemungkinan Keluarga X menggunakan dominasi kontrol untuk mendapatkan manfaat privat melalui ekspropriasi karena dominasi kontrol jauh melebihi klaim keuangan terhadap perusahaan.

Apabila dua kategori saham atau lebih yang dikeluarkan oleh sebuah perusahaan yang masing-masing memiliki nilai nominal sama tetapi dengan hak suara berbeda, maka saham tersebut dinyatakan saham dengan hak suara berbeda (Yurtoglu, 2003). Misalnya, saham X dan saham Y memiliki nilai nominal yang sama, namun setiap saham X memiliki hak suara 1 dan setiap saham Y memiliki hak suara 2. Kategori saham seperti ini disebut saham dengan hak suara berbeda. Dalam hal ini, pemegang saham Y memiliki hak kontrol lebih dari klaim keuangannya. Kategori saham seperti ini potensial menjadi sumber ekspropriasi karena terjadinya peningkatan hak kontrol melebihi klaim keuangan (Laporta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer, 1999; Claessens, Djankov, dan Lang, 2000; Faccio dan Lang, 2002).

Berdasarkan ketiga mekanisme pengendalian perusahaan tersebut, kepemilikan piramida adalah mekanisme pengendalian yang paling lazim ditemukan. Walaupun tidak terlalu banyak, lintas kepemilikan juga ditemukan di banyak negara. Namun saham dengan hak suara berbeda hanya lazim ditemukan di Eropa dan Amerika. Mekanisme peningkatan kontrol ini tidak ditemukan di Asia, termasuk Indonesia (Claessens, Djankov, dan Lang, 2000). Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengembangkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Pengendalian perusahaan melalui struktur kepemilikan piramida meningkatkan risiko ekspropriasi.

Hipotesis 2 : Pengendalian perusahaan melalui lintas kepemilikan meningkatkan risiko ekspropriasi.

### **Kompleksitas Rangkaian Kepemilikan**

Kompleksitas rangkaian kepemilikan tergambar dalam lapisan dan jalur kepemilikan pemegang saham pengendali. Lapisan kepemilikan menunjukkan seberapa jauh tingkatan kepemilikan harus dilacak agar kepemilikan pemegang saham pengendali ditemukan. Apalagi peneliti hanya mengandalkan laporan keuangan tahunan, maka lapisan kepemilikan yang sesungguhnya tidak dapat diidentifikasi karena pemegang saham pengendali dapat berada pada lapisan kepemilikan yang sangat dalam. Dalam laporan keuangan tahunan hanya tampak kepemilikan langsung, tanpa diuraikan lebih lanjut siapa pemilik dari pemilik.

Kalau lapisan kepemilikan menunjukkan seberapa jauh tingkatan kepemilikan untuk menemukan pemegang saham pengendali, maka jalur kepemilikan merupakan jumlah rangkaian kepemilikan yang dibentuk pemegang saham pengendali menuju perusahaan publik. Jalur kepemilikan pemegang saham pengendali bisa cukup kompleks, bahkan sampai dengan belasan jalur (Yeh, 2003). Semakin banyak jalur kepemilikan yang dibentuk, semakin banyak kemungkinan pemegang saham pengendali dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan publik walaupun pemegang saham pengendali tersebut memiliki hak aliran kas yang tidak terlalu signifikan. Kemungkinan hal ini terjadi akan semakin besar apabila pemegang saham pengendali mampu membentuk jalur kepemilikan dengan hak kontrol yang tetap dominan dalam setiap jalur.

Semakin besar rangkaian kepemilikan piramida dan lintas kepemilikan, maka akan tergambar semakin besar peningkatan hak kontrol melebihi klaim keuangan. Besarnya rangkaian kepemilikan dapat tergambar dalam banyaknya lapisan kepemilikan dan jalur kepemilikan yang terbentuk. Yeh (2003) menemukan bahwa semakin besar rangkaian kepemilikan perusahaan publik,



semakin banyak lapisan dan jalur kepemilikan pemegang saham pengendali yang terbentuk. Kedua hal ini berdampak pada semakin besarnya penyimpangan hak kontrol dari klaim keuangan. Yeh (2003) menyatakan bahwa lapisan kepemilikan umumnya pada tingkat kepemilikan imediat dan jalur kepemilikan pemegang saham pengendali juga umumnya satu. Namun lapisan dan jalur kepemilikan lain berdampak signifikan terhadap kemungkinan terjadinya risiko ekspropriasi. Temuan yang konsisten dengan Yeh (2003) juga ditemukan oleh Yeh, Ko, dan Su (2003). Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengembangkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Semakin tinggi lapisan kepemilikan pemegang saham pengendali semakin besar risiko ekspropriasi.

Hipotesis 4 : Semakin banyak jalur kepemilikan pemegang saham pengendali semakin besar risiko ekspropriasi.

#### **Keterlibatan Pemegang Saham Pengendali dalam Manajemen**

Selain struktur kepemilikan seperti yang diuraikan di atas, keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen juga meningkatkan risiko ekspropriasi. Konflik keagenan antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas semakin tinggi apabila pemegang saham pengendali juga terlibat dalam manajemen. Hal ini terjadi karena pemegang saham pengendali tidak lagi sekedar memiliki dominasi kontrol, melainkan sudah bagian dari manajemen itu sendiri yang lebih leluasa mempengaruhi kebijakan perusahaan untuk mendapatkan manfaat privat. Laporta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer (1999) melaporkan bahwa pemegang saham pengendali terlibat dalam manajemen pada sebanyak 69% perusahaan publik yang memiliki konsentrasi kepemilikan. Claessens, Djankov, dan Lang (2000) juga menemukan bahwa manajemen sebanyak 57% perusahaan publik Asia dengan konsentrasi kepemilikan adalah bagian dari pemegang saham pengendali. Hal yang sama dilaporkan oleh Faccio dan Lang (2002) bahwa 68% perusahaan publik Eropa

dengan konsentrasi kepemilikan memiliki manajemen sebagai bagian dari pemegang saham pengendali. Tingginya keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen meningkatkan risiko ekspropriasi bagi pemegang saham minoritas. Risiko ekspropriasi yang tinggi menggambarkan besarnya konflik keagenan yang terjadi. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengembangkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

Hipotesis 5 : Keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen menyebabkan peningkatan risiko ekspropriasi.

#### **Pemegang Saham Pengendali Tunggal**

Masalah keagenan antar-pemegang saham juga semakin besar apabila dalam sebuah perusahaan terdapat pemegang saham pengendali tunggal. Hal ini terjadi karena tidak ada pemegang saham lain yang dapat mengendalikan insentif dan keinginan pemegang saham terbesar untuk mempengaruhi kebijakan perusahaan sesuai dengan kepentingannya. Apabila dalam perusahaan tidak terdapat pemegang saham pengendali lain, maka kemampuan pemegang saham pengendali pertama untuk melakukan ekspropriasi tidak dapat dikendalikan. Namun kemampuan pemegang saham pengendali untuk mempengaruhi kebijakan perusahaan yang menguntungkan dirinya dapat dibatasi apabila dalam perusahaan terdapat pemegang saham pengendali kedua. Sebanyak 68% perusahaan publik Asia (Claessens, Djankov, dan Lang, 2000) dan 54% perusahaan publik Eropa (Faccio dan Lang, 2002) dikendalikan oleh pemegang saham pengendali tunggal. Ketidakadaan pengawasan dari pemegang saham pengendali lain meningkatkan kemungkinan terjadinya risiko ekspropriasi. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengembangkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

Hipotesis 6 : Keberadaan pemegang saham pengendali tunggal dalam perusahaan menyebabkan peningkatan risiko ekspropriasi.

## METODE PENELITIAN

### Sampel dan Data

Sampel penelitian ini adalah perusahaan publik yang terdaftar di BEJ untuk 3 (tiga) tahun, yaitu 2001 – 2003. Sampel tidak dikelompokkan berdasarkan kategori industri karena rangkaian kepemilikan terjadi lintas-industri. Pengelompokan berdasarkan industri menyebabkan rangkaian kepemilikan menjadi terputus dan tidak lengkap. Masuk tidaknya sebuah perusahaan menjadi sampel penelitian tergantung pada kelengkapan data kepemilikan ultimat. Semua ukuran perusahaan diikutsertakan dalam sampel agar terhindar dari bias pemilihan sampel. *Survivorship bias* juga dihindari dengan memasukkan perusahaan yang tidak konsisten terdaftar dalam tiga tahun penelitian secara berturut-turut.

Ada empat kelompok data yang diperoleh dan diolah dalam penelitian ini. Pertama, data kepemilikan imediat diperoleh dari laporan keuangan tahunan. Data kepemilikan imediat ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan penelusuran lebih lanjut terhadap kepemilikan ultimat. Kedua, data kepemilikan ultimat diperoleh dari Departemen Keuangan RI dan *website* perusahaan. Data kepemilikan ultimat, bersama-sama dengan data kepemilikan imediat, digunakan untuk mengidentifikasi rangkaian kepemilikan yang sesungguhnya. Berdasarkan rangkaian kepemilikan ini akan dapat dilakukan identifikasi pemegang saham pengendali serta mekanisme peningkatan kontrol yang digunakan pemegang saham pengendali tersebut. Selain itu, rangkaian kepemilikan tersebut juga akan menggambarkan pada lapisan kepemilikan beberapa pemegang saham pengendali berada dan berapa jalur kepemilikan menuju perusahaan publik yang menjadi sampel. Ketiga, data keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen diperoleh dengan mengidentifikasi pemegang saham pengendali dalam rangkaian kepemilikan yang telah diperoleh terhadap identitas direksi dalam laporan keuangan tahunan. Keempat, data keberadaan pemegang saham pengendali tunggal diperoleh dari pen penggunaan pisah batas hak kontrol 20% untuk menentukan apakah ada lebih dari satu pemegang saham yang hak kontrolnya sama atau lebih dari 20% tersebut.

### Variabel Dependen

Variabel dependen penelitian ini adalah risiko ekspropriasi (REX). Risiko ekspropriasi adalah penyimpangan hak kontrol melebihi hak aliran kas (hak kontrol – hak aliran kas). Penyimpangan hak kontrol melebihi hak aliran kas ini sering juga disebut sebagai *cash flow right leverage*. Pengukuran ini mengacu pada Laporta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, dan Vishny (2002) serta Faccio dan Lang (2002). Hak aliran kas adalah penjumlahan hak aliran kas langsung dan hak aliran kas tidak langsung. Hak aliran kas langsung adalah persentase saham yang dimiliki oleh pemegang saham pada perusahaan publik atas nama dirinya sendiri. Hak aliran kas tidak langsung adalah jumlah perkalian persentase kepemilikan pemegang saham dalam setiap rantai kepemilikan. Hak kontrol adalah penjumlahan hak kontrol langsung dan hak kontrol tidak langsung. Hak kontrol langsung adalah persentase saham yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali atas nama dirinya pada sebuah perusahaan. Hak kontrol tidak langsung adalah penjumlahan atas hasil kontrol minimum dalam setiap rantai kepemilikan. Pengukuran hak aliran kas dan hak kontrol ini juga mengacu pada Laporta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, dan Vishny (2002) serta Faccio dan Lang (2002).

### Variabel Independen

Ada enam variabel independen dalam penelitian ini. Pertama, kepemilikan piramida (PYR). Variabel ini adalah kategorial dengan angka 1 apabila pemegang saham pengendali menggunakan struktur piramida untuk peningkatan kontrol dan 0 apabila lainnya. Kedua, lintas kepemilikan (CRO). Variabel ini juga kategorial dengan angka 1 apabila pemegang saham pengendali menggunakan mekanisme lintas kepemilikan untuk peningkatan kontrol dan 0 apabila lainnya. Ketiga, tingkat kepemilikan (LEV). Variabel ini menggambarkan pada lapisan ke berapa pemegang saham pengendali dapat diidentifikasi yang paling terakhir kali. Keempat, jalur kepemilikan (CAN). Variabel ini menunjukkan jumlah jalur yang dibentuk pemegang saham pengendali menuju kepemilikan pada perusahaan publik yang menjadi sampel. Kelima, keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen (MAN). Variabel ini

adalah kategorial yang menunjukkan 1 apabila pemegang saham pengendali juga bagian dari direksi dan 0 untuk lainnya. Keenam, keberadaan pemegang saham pengendali tunggal (CS2). Variabel ini juga kategorial yang menunjukkan 1 apabila hanya satu pemegang saham pengendali dalam pisah batas hak kontrol 20% dan 0 untuk lainnya.

**Variabel Kontrol**

Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah ukuran perusahaan (SZ). Ukuran perusahaan menggambarkan besarnya konflik keagenan. Karena konflik keagenan lebih besar pada perusahaan besar, maka pemegang saham lebih waspada akan kemungkinan ekspropriasi

pada perusahaan besar. Besarnya kemungkinan ekspropriasi dalam perusahaan besar menyebabkan pasar memberikan nilai yang lebih rendah. Seperti dalam temuan Faccio dan Lang (2002), konflik keagenan yang lebih tinggi dalam perusahaan besar berdampak negatif terhadap nilai perusahaan. Ukuran perusahaan ditentukan berdasarkan logaritma total aktiva. Koefisien variabel ukuran perusahaan ini diprediksi bertanda positif dan signifikan terhadap peningkatan risiko ekspropriasi.

**Model Empiris**

Semua hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan mengestimasi satu model penelitian sebagai berikut:

$$REX = \alpha_0 + \alpha_1PYR + \alpha_2CRO + \alpha_3LEV + \alpha_4CAN + \alpha_5MAN + \alpha_6CS2 + \alpha_7SZ + \alpha$$

Keterangan:

1. REX (risiko ekspropriasi) = Hak kontrol – Hak aliran kas.
2. Hak kontrol = Hak kontrol langsung + Hak kontrol tidak langsung.
3. Hak kontrol langsung = Persentase saham yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali atas nama dirinya pada sebuah perusahaan.
4. Hak kontrol tidak langsung = Penjumlahan atas hasil kontrol minimum dalam setiap rantai kepemilikan.
5. Hak aliran kas = Hak aliran kas langsung + Hak aliran kas tidak langsung.
6. Hak aliran kas langsung = Persentase saham yang dimiliki oleh pemegang saham pada perusahaan publik atas nama dirinya sendiri.
7. Hak aliran kas tidak langsung = Jumlah perkalian persentase kepemilikan pemegang saham dalam setiap rantai kepemilikan.
8. PYR (kepemilikan piramida) = 1 apabila kepemilikan melalui piramida dan 0 untuk lainnya.
9. CRO (lintas kepemilikan) = 1 apabila lintas kepemilikan dan 0 untuk lainnya.
10. LEV (tingkat kepemilikan) = Lapisan di mana pemegang saham pengendali terakhir teridentifikasi.
11. CAN (jalur kepemilikan) = Jumlah jalur kepemilikan pemegang saham pengendali menuju perusahaan sampel.
12. MAN (keterlibatan dalam manajemen) = 1 apabila pemegang saham pengendali juga bagian dari direksi dan 0 untuk lainnya.
13. CS2 (keberadaan pemegang saham pengendali tunggal) = 1 apabila hanya satu pemegang saham pengendali dengan pisah batas hak kontrol 20% dan 0 untuk lainnya.
14. SZ (ukuran perusahaan) = logaritma total aktiva.

**HASIL EMPIRIS DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Data**

Pada Tabel 1 disajikan deskripsi tentang data yang meliputi jumlah pengamatan, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan deviasi standar. Ada sebanyak 460 tahun pengamatan untuk tiga tahun periode data, yaitu 2001 sampai 2003. Rata-rata risiko ekspropriasi adalah 19,95 dengan nilai minimum 0,0031 dan maksimum 156,95. Variabel ini menunjukkan tingginya insentif pemegang saham pengendali untuk melakukan ekspropriasi dengan dominasi kontrol yang melebihi klaim keuangan. Pada struktur kepemilikan diketahui bahwa sebanyak 91,09% pemegang saham pengendali menggunakan piramida (PYR) untuk meningkatkan kontrol. Namun data menunjukkan bahwa hanya 8,91% pemegang saham pengendali yang menggunakan lintas kepemilikan (CRO) untuk meningkatkan kontrol. Informasi ini menunjukkan

kepemilikan piramida merupakan mekanisme yang lazim ditemukan.

Pemegang saham pengendali cukup sulit untuk dilacak dan ditelusuri. Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pemegang saham pengendali dapat diidentifikasi paling tidak pada lapisan kepemilikan (LEV) ketiga. Bahkan sebagian di antara pemegang saham pengendali tersebut baru akan dapat diidentifikasi pada lapisan kepemilikan ketujuh. Informasi ini menunjukkan bahwa laporan keuangan tahunan tidaklah cukup untuk mengidentifikasi siapa sesungguhnya pemegang saham pengendali dalam perusahaan publik. Selain sulit mengidentifikasi dari sisi lapisan kepemilikan, struktur kepemilikan juga kompleks karena seorang pemegang saham pengendali membentuk banyak jalur kepemilikan (CAN) menuju perusahaan publik. Bahkan ada pemegang saham pengendali yang memiliki 13 jalur kepemilikan untuk mengendalikan perusahaan publik.

**Tabel 1**  
**Deskripsi Data**

| Variable | N   | Minimum | Maximum  | Mean      | Std. Deviation |
|----------|-----|---------|----------|-----------|----------------|
| REX      | 460 | 0.0031  | 156.9800 | 19.953172 | 20.369919      |
| PYR      | 460 | 0       | 1        | 0.91      | 0.29           |
| CRO      | 460 | 0       | 1        | 0.0891    | 0.29           |
| LEV      | 460 | 3       | 7        | 3.73      | 0.94           |
| CAN      | 460 | 1       | 13       | 2.61      | 2.03           |
| MAN      | 460 | 0       | 1        | 0.38      | 0.49           |
| CS2      | 460 | 0       | 1        | 0.81      | 0.40           |
| SZ       | 460 | 3.3012  | 7.7655   | 5.751184  | 0.712034       |

Peningkatan kontrol juga terjadi melalui keterlibatan pemegang saham pengendali dalam direksi perusahaan (MAN). Pada sebanyak 176 tahun pengamatan (38,26%) ditemukan bahwa pemegang saham pengendali meningkatkan kontrol melalui keterlibatannya dalam manajemen. Tidak hanya itu, banyak pemegang saham pengendali yang mengendalikan perusahaan publik sendirian tanpa ada

pengawasan pemegang saham pengendali kedua. Ada sebanyak 371 tahun pengamatan (80,65%) data yang menunjukkan bahwa tindakan pemegang saham pengendali (CS2) tidak dapat diawasi oleh pemegang saham pengendali lain karena tingginya dominasi kontrol pemegang saham pengendali tersebut dibandingkan pemegang saham lain.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Model empiris pengujian hipotesis cukup fit. Hal ini dilihat dari tingginya nilai F, yaitu 40,995 dan signifikan

secara statistik pada alpha 1%. Selain berdasarkan nilai F, nilai R<sup>2</sup> model ini juga cukup tinggi, yaitu 35,2%. Informasi ini terlihat pada Tabel 2 dan Tabel 3 yang disajikan berikut ini.

**Tabel 2**  
**Nilai R, R<sup>2</sup>, dan Adjusted R<sup>2</sup>**

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0.593 | 0.352    | 0.343             | 16.509777                  |

**Tabel 3**  
**Nilai F**

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.  |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------|
| 1     | Regression | 66979.067      | 6   | 11163.178   | 40.935 | 0.000 |
|       | Residual   | 123475.451     | 433 | 272.373     |        |       |
| Total |            | 190454.518     | 439 |             |        |       |

Pada Tabel 4 disajikan koefisien, nilai t, dan signifikansi setiap variabel pengujian. Koefisien struktur kepemilikan piramida (PYR) adalah 0,311 dengan nilai t sebesar 6,415 yang signifikan secara statistik pada alpha 1%. Koefisien yang positif dan signifikan ini merupakan bukti empiris bahwa hipotesis 1 didukung. Koefisien lintas kepemilikan (CRO) adalah 0,051 dengan nilai t sebesar 1,127 tidak signifikan secara statistik. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 tidak

didukung secara statistik. Sedikitnya jumlah tahun pengamatan yang mengindikasikan keberadaan lintas kepemilikan adalah penyebab ketidaksignifikanan ini. Dari 460 tahun pengamatan, hanya 8,91% perusahaan publik yang menggunakan lintas kepemilikan. Bukti ini menunjukkan bahwa lintas kepemilikan tidak banyak ditemukan pada struktur kepemilikan perusahaan publik di Indonesia.

**Tabel 4**  
**Nilai Koefisien Variabel**

| Model | Variabel   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | -5.377                      | 6.634      |                           | -0.810 | 0.418 |
|       | PYR        | 6.723                       | 1.048      | 0.311                     | 6.415  | 0.000 |
|       | CRO        | 3.669                       | 3.255      | 0.051                     | 1.127  | 0.260 |
|       | LEV        | 6.978                       | 1.084      | 0.322                     | 6.437  | 0.000 |
|       | CAN        | 2.204                       | 0.527      | 0.219                     | 4.183  | 0.000 |
|       | MAN        | 3.096                       | 1.671      | 0.076                     | 1.852  | 0.065 |
|       | CS2        | 11.268                      | 1.876      | 0.232                     | 6.008  | 0.000 |
|       | SZ         | 1.070                       | 0.430      | 0.120                     | 2.488  | 0.013 |

Hasil estimasi menunjukkan koefisien lapisan kepemilikan (LEV) dan jalur kepemilikan (CAN) konsisten dengan prediksi. Nilai koefisien lapisan kepemilikan adalah 0,322 dengan  $t$  sebesar 6,437 yang signifikan secara statistik pada alpha 1%. Koefisien jalur kepemilikan juga signifikan secara statistik pada alpha 1% dengan nilai koefisien sebesar 0,219 dan  $t$  sebesar 4,185. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 dan hipotesis 4 didukung secara statistik. Dukungan terhadap hipotesis 3 dan 4 tersebut cukup kuat dengan tingginya nilai  $t$  dan signifikan pada alpha 1%.

Mekanisme peningkatan kontrol lain, keterlibatan pemegang saham dalam direksi (MAN) dan keberadaan pemegang saham pengendali tunggal (CS2), juga menghasilkan temuan empiris yang konsisten dengan prediksi. Keterlibatan pemegang saham pengendali dapat meningkatkan konflik keagenan melalui peningkatan risiko ekspropriasi. Koefisien variabel ini adalah 0,076 dengan nilai  $t$  sebesar 1,852 yang signifikan secara statistik pada alpha 10%. Koefisien keberadaan pemegang saham pengendali tunggal adalah 0,232 dengan nilai  $t$  sebesar 6,008 yang signifikan secara statistik pada alpha 1%. Bukti empiris ini menunjukkan dukungan empiris terhadap hipotesis 5 dan 6.

Temuan empiris juga menunjukkan bukti yang konsisten dengan teori bahwa variabel ukuran perusahaan (SZ) berdampak pada peningkatan risiko ekspropriasi. Ukuran perusahaan menggambarkan besarnya konflik keagenan yang terjadi. Perusahaan besar cenderung memiliki konflik keagenan yang besar. Konflik keagenan tersebut berbentuk ekspropriasi yang mungkin dilakukan oleh pemegang saham pengendali terhadap pemegang saham minoritas. Karena konflik keagenan lebih besar pada perusahaan besar, maka pemegang saham lebih waspada akan kemungkinan ekspropriasi pada perusahaan besar.

### **Pembahasan Temuan Empiris**

Risiko ekspropriasi merupakan masalah pokok pada saat terjadi konsentrasi hak kontrol di tangan pemegang saham pengendali. Konsentrasi hak kontrol yang tinggi, namun tidak diikuti konsentrasi hak aliran kas yang tinggi pula, menjadi insentif bagi pemegang saham pengendali untuk mendapatkan manfaat privat melalui

dominasi kontrol. Manfaat privat sepenuhnya diperoleh oleh pemegang saham pengendali. Pemegang saham lain tidak memperoleh manfaat yang sama. Di sisi lain, dampak negatif terjadinya ekspropriasi tersebut tidak dirasakan paling besar oleh pemegang saham pengendali karena pemegang saham pengendali tersebut hanya memiliki konsentrasi hak kontrol, tidak hak aliran kas.

Struktur kepemilikan, khususnya kepemilikan piramida, adalah mekanisme yang paling lazim digunakan oleh pemegang saham pengendali untuk meningkatkan manfaat privat kontrol. Dengan kepemilikan piramida, seorang pemegang saham pengendali dapat mengendalikan perusahaan tanpa harus memiliki klaim keuangan yang signifikan dalam perusahaan tersebut. Dengan kepemilikan piramida, pemegang saham pengendali dapat membentuk persentase kepemilikan yang bukan dominan dalam klaim keuangan, melainkan dominan dalam hak kontrol. Kemampuan kontrol tersebut merupakan insentif untuk melakukan ekspropriasi. Tindakan ekspropriasi sepenuhnya memberikan manfaat bagi pemegang saham pengendali, namun dampak buruk ekspropriasi akan dirasakan oleh pemegang saham lain, khususnya pemegang saham minoritas. Temuan empiris dalam penelitian ini yang menunjukkan pengaruh kepemilikan piramida terhadap peningkatan risiko ekspropriasi konsisten dengan temuan Yeh, Ko, dan Su (2003).

Pemegang saham pengendali tidaklah mudah diidentifikasi, apalagi hanya mengandalkan informasi dalam laporan keuangan tahunan. Data empiris menunjukkan bahwa pemegang saham pengendali paling cepat dapat diidentifikasi pada lapisan kepemilikan ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa ada berbagai kepemilikan intermediet antara pemegang saham pengendali dengan pemilik ultimat. Informasi rantai kepemilikan seperti ini tidak ditemukan dalam laporan keuangan. Bukti empiris menunjukkan bahwa banyaknya lapisan kepemilikan menyebabkan semakin tingginya risiko ekspropriasi. Temuan ini konsisten dengan Lang, Low, dan So (2003). Semakin tinggi lapisan kepemilikan, semakin jauh dampak ekspropriasi yang dirasakan oleh pemegang saham pengendali. Pada saat dampak negatif ekspropriasi tidak dirasakan, dominasi kontrol pemegang saham pengendali akan semakin menjadi insentif untuk melakukan ekspropriasi.

Sejalan dengan lapisan kepemilikan, jalur kepemilikan juga menunjukkan kekomplekan struktur kepemilikan dan susahnya mengidentifikasi pemegang saham pengendali. Banyaknya jalur kepemilikan menggambarkan banyaknya cara yang dilakukan pemegang saham pengendali untuk memperoleh dominasi kontrol pada perusahaan publik. Semakin banyak jalur kepemilikan, semakin kecil dampak ekspropriasi yang akan dirasakan oleh pemegang saham pengendali karena klaim keuangan di setiap jalur tersebut adalah kecil. Sebaliknya, dominasi kontrol dalam setiap jalur kepemilikan semakin meningkatkan dominasi kontrol pada perusahaan publik. Apabila risiko ekspropriasi benar-benar nyata, maka dampak risiko ekspropriasi tersebut terhadap pemegang saham pengendali akan kecil. Di sisi lain, sepenuhnya manfaat ekspropriasi akan diperoleh oleh pemegang saham pengendali.

Konflik keagenan semakin besar antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas apabila pemegang saham pengendali juga bagian dari direksi perusahaan. Namanya pemegang saham pengendali berarti sudah memiliki dominasi kontrol pada perusahaan. Dominasi kontrol itu sendiri masih ditingkatkan melalui keterlibatan dalam manajemen. Keterlibatan seperti ini menjadikan pemegang saham pengendali tidak hanya mampu mempengaruhi kebijakan perusahaan yang dibuat oleh manajemen, melainkan sudah bagian dari manajemen itu sendiri yang lebih leluasa membuat kebijakan yang menguntungkan dirinya sendiri. Yeh (2003) menemukan bukti empiris yang konsisten dengan temuan ini bahwa partisipasi pemegang saham pengendali dalam manajemen berpengaruh positif terhadap peningkatan kemungkinan terjadinya ekspropriasi.

Dengan menggunakan pisah batas dominasi hak kontrol 20%, banyak perusahaan publik dikendalikan oleh satu pemegang saham pengendali saja. Apabila dalam perusahaan hanya ada satu pemegang saham pengendali, maka tidak ada pemegang saham lain yang mampu secara signifikan membatasi tindakan pemegang saham pengendali tersebut untuk tidak melakukan ekspropriasi. Karena tidak ada yang mampu mengawasi secara signifikan, maka pemegang saham pengendali semakin memiliki insentif untuk melakukan

ekspropriasi. Dalam kondisi kepemilikan seperti ini, pemegang saham lain tidak mampu melakukan banyak hal karena dominasi kontrol berada di tangan pemegang saham pengendali. Dominasi kontrol yang tinggi ini semakin diperparah dengan tidak adanya dominasi kontrol kedua dalam perusahaan yang signifikan membatasi tindakan ekspropriasi pemegang saham pengendali pertama.

## PENUTUP

Ekspropriasi merupakan sarana yang digunakan oleh pemegang saham pengendali untuk mendapatkan manfaat privat melalui dominasi kontrol dalam perusahaan. Dominasi kontrol terjadi pada saat kepemilikan terkonsentrasi, karena itu risiko ekspropriasi muncul pada saat terjadi pemisahan hak kontrol dari hak aliran kas dalam kondisi kepemilikan terkonsentrasi. Struktur kepemilikan piramida, banyaknya lapisan dan jalur kepemilikan, keterlibatan pemegang saham pengendali dalam manajemen, dan keberadaan pemegang saham pengendali tunggal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan risiko ekspropriasi.

Implikasi penting dari temuan empiris ini adalah perlunya informasi tentang struktur kepemilikan yang komprehensif dimiliki oleh investor. Temuan empiris menunjukkan bahwa struktur kepemilikan potensial menjadi sumber konflik keagenan, khususnya konflik antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas. Pemberian informasi yang komprehensif tentang struktur kepemilikan memungkinkan investor mampu mengidentifikasi pemegang saham pengendali, mengidentifikasi bentuk kepemilikan, lapisan dan jalur kepemilikan, keterlibatan dalam manajemen, dan dominasi kontrol yang tidak dapat diawasi oleh pemegang saham lain. Berbagai informasi tersebut dapat digunakan oleh investor untuk menilai seberapa besar potensi konflik keagenan yang terjadi.

Penelitian ini terbatas pada pengidentifikasian faktor-faktor yang signifikan meningkatkan risiko ekspropriasi. Implikasi kebijakan yang ditimbulkan oleh ekspropriasi tersebut tidak diuji dalam penelitian ini. Implikasi kebijakan risiko ekspropriasi bisa dikaji melalui

dividen, utang, dan investasi. Sebagai contoh, pengujian terhadap dividen bisa memberikan bukti empiris apakah peningkatan hak kontrol dari hak aliran kas berdampak terhadap penurunan dividen. Dengan dominasi kontrol tersebut, pemegang saham pengendali lebih tertarik memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk ekspropriasi daripada membagikannya dalam bentuk dividen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Berle, Adolph dan Means, Gardiner (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. MacMillan, New York, N.Y.
- Claessens, Stijin; Djankov, Simeon; Fan, Joseph; dan Lang, Larry (2000). "Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia. Policy Research Working Paper 2088, The World Bank.
- Claessens, Stijin; Djankov, Simeon; dan Lang, Larry H.P. (2000). "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations." *Journal of Financial Economics*. Vol. 58: 81-112.
- Claessens, Stijin; Djankov, Simeon; Fan, Joseph P.H.; dan Lang, Larry H.P. (2002). "Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings." *Journal of Finance*. Vol. 57, No. 6: 2741-1771.
- Du, Julan dan Dai, Yi (2005). "Ultimate Corporate Ownership Structure and Capital Structure: Evidence from East Asian Economies." *Corporate Governance*. Vol. 13, No. 1: 60-71.
- Dyck, Alexander dan Zingales, Luigi (2002). "Privat Benefits of Control: An International Comparison. NBER Working Paper No. 8711.
- Faccio, Mara; Lang, Larry H.P.; dan Young, Leslie (2001). "Dividends and Expropriation." *American Economic Review*. Vol. 91, No. 1: 55-79.
- Faccio, Mara dan Lang, Larry H.P. (2002). "The Ultimate Ownership of Western European Corporations." *Journal of Financial Economics*. Vol. 65: 365-395.
- Faccio, Mara; Lang, Larry H.P.; dan Young, Leslie (2003). "Debt and Expropriation." Working Paper of Chinese University of Hongkong.



- Gilson, Ronald J. dan Gordon, Jeffrey N. (2003). "Controlling Controlling Shareholders." Columbia Law School Working Paper No. 228.
- Gugler, Klaus dan Yurtoglu, Burcin (2003). "Corporate Governance and Dividend Pay-out Policy in Germany." *European Economic Review*. No. 47: 731-758.
- Jensen, Michael C. dan Meckling, William H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs. And Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*. Vol. 3: 305-360.
- La Porta, Rafael; Lopez-de-Silanes, Faccio dan Langorencio; Shleifer, Andrei (1999). "Corporate Ownership Around the World." *Journal of Finance*. Vol. 54, No. 2: 471-517.
- La Porta, Rafael; Lopez-de-Silanes, Faccio dan Langorencio; Shleifer, Andrei; dan Vishny, Robert (2000). "Agency Problems and Dividend Policies Around the World." *Journal of Finance*. Vol. 55: 1-33.
- La Porta, Rafael; Lopez-de-Silanes, Faccio dan Langorencio; Shleifer, Andrei; dan Vishny, Robert (2002). "Investor Protection and Corporate Valuation." *Journal of Finance*. Vol. 57, No. 3: 3-27.
- Lang, Larry H.P; Low, C.K.; So, Raymond W. (2003). "Economic Analysis Co-Relating the Performance of Listed Companies with Their Shareholders' Profile." Working Paper of Chinese University of Hong Kong.
- Lins, Karl V. (2003). "Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets." *Journal of Financial and Quantitative analysis*. Vol 38, No. 1: 159-184.
- Yeh, Yin-Hua (2003). "Corporate Ownership and Control: New Evidence from Taiwan." *Corporate Ownership & Control*. Vol. 1, No. 1: 87-101.
- Yeh, Yin-Hua; Ko, Chen-En; dan Su, Yu-Hui (2003). "Ultimate Control and Expropriation of Minority Shareholders: New Evidence from Taiwan." *Academia Economic Papers*. Vol. 31, No. 3: 263-299.
- Yurtoglu, B. Burcin (2003). "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey." *Corporate Ownership & Control*. Vol. 1, No. 1: 72-86.
- Zhang, Rongrong (2005). "The Effects of Firm and Country Level Governance Mechanisms on Dividend Policy, Cash Holding, and Firm Value: A Cross Country Study." Working Paper of The University of Tennessee.

## **PERSEPSI MAHASISWA S1 AKUNTANSI REGULER TENTANG PENDIDIKAN PROFESI AKUNTANSI (PPA) (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI PURWOKERTO, JAWA TENGAH)**

*Icuk Rangga Bawono*<sup>1</sup>

*Mochamad Novelsyah, Arum Lutfia, dan Sulung Wahyuningsih*<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Studi ini meneliti mengenai persepsi mahasiswa S1 reguler jurusan akuntansi fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana persepsi mahasiswa S1 akuntansi terhadap PPA. Selain itu, juga untuk mengetahui apakah ada perbedaan persepsi tentang PPA yang disebabkan perbedaan informasi, antara mahasiswa tahun angkatan 2003, 2004, dan 2005.

Responden pada penelitian adalah sampel dari populasi mahasiswa akuntansi S1 reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto, sebanyak 241 mahasiswa. Responden terdiri atas 57 mahasiswa angkatan 2003, 58 mahasiswa angkatan 2004, dan 126 mahasiswa angkatan 2005. Pengumpulan data dilakukan pada bulan April 2006. Seluruh data yang telah terkumpul terlebih dahulu di uji validitas (moment Pearson) dan reliabilitas (Alpha Cronbach). Dalam uji hipotesis pertama digunakan Uji T, sedangkan untuk uji hipotesis kedua digunakan indeks yang dikembangkan oleh Cronin dan Taylor.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mahasiswa akuntansi S1 reguler fakultas ekonomi uni-

versitas negeri di Purwokerto telah memiliki persepsi positif terhadap PPA dan tidak terdapat perbedaan persepsi antara mahasiswa akuntansi angkatan 2003, 2004, maupun 2005 mengenai PPA.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan program PPA yang telah ada, khususnya pada fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto mengingat bahwa responden adalah calon pengguna program tersebut..

**Kata kunci** : Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA), persepsi positif.

### **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan hal yang penting dalam proses kehidupan manusia karena dapat meningkatkan kemampuan seseorang secara kualitatif (*Up Grading Human Resources*). Pendidikan nasional selalu berubah dan berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Hal ini dapat disebabkan oleh perubahan kurikulum, yang kadang dipicu oleh bergantinya Menteri Pendidikan Nasional. SK MENDIKNAS No.179/U/2001 tentang Penyelenggaraan Pendidikan

<sup>1</sup> Icuk Rangga Bawono, SH., SE., M.Si., Akuntan adalah Dosen Tetap Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.

<sup>2</sup> Mochamad Novelsyah, Arum Lutfia, dan Sulung Wahyuningsih adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.

Profesi Akuntansi (PPA) merupakan salah satu Peraturan Menteri yang mengubah kurikulum pendidikan akuntansi di Indonesia. Surat Keputusan ini menyebutkan bahwa mahasiswa yang lulus dari jurusan akuntansi tidak secara otomatis mendapatkan gelar akuntan (Ak) sejak 31 Agustus 2004 tetapi harus menempuh program Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) untuk mendapatkan gelar Akuntan (Ak) tersebut.

Adanya program PPA ini diharapkan mampu menjawab kebutuhan akan pentingnya sumber daya manusia yang profesional dan kompeten di bidang akuntansi. Reformasi pada wilayah sistem pendidikan akuntansi ini, bertujuan untuk mengejar kesenjangan antara *conceptual systems* dengan *physical systems* yang selama ini menjadi kelemahan sistem pendidikan akuntansi. Pendidikan akuntansi selanjutnya diarahkan untuk memberi pemahaman konseptual yang didasarkan pada penalaran sehingga ketika akhirnya masuk ke dalam dunia praktik dapat beradaptasi dengan keadaan sebenarnya dan memiliki *resistance to change* yang rendah terhadap gagasan perubahan atau pembaruan yang menyangkut profesinya (Swardjono 1992 dalam Abdullah 2002). Dorongan dan kritik dari praktisi dan kalangan bisnis yang notabene pemakai sumber daya akuntan terhadap kesenjangan antara profesi dan sistem pendidikan akuntansi, mengakibatkan pemerintah mengeluarkan kebijakan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 179/U/2001 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA).

Beberapa universitas baik negeri maupun swasta, kini telah memiliki izin untuk menyelenggarakan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA), termasuk universitas negeri di Purwokerto. Seperti yang telah diuraikan di atas dengan keberadaan PPA ini, diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme dan kompetensi lulusan akuntan, hal ini disebabkan nantinya para akuntan harus mempunyai kredibilitas dalam menyusun dan melaksanakan *review* (audit) atas laporan keuangan, yang kemudian hasilnya akan digunakan oleh para pihak yang berkepentingan sebagai dasar pengambil keputusan.

Dengan telah berdirinya Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA), kita perlu mengetahui bagaimana persepsi mahasiswa akuntansi sebagai *stakeholder* utama atau calon pengguna jasa dalam proses pendidikan profesi tersebut. Persepsi yang telah

terbentuk pada mahasiswa baik positif ataupun negatif, nantinya akan mempengaruhi perilaku atau respon mereka terhadap keberadaan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA). Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian mengenai persepsi mahasiswa S1 reguler jurusan akuntansi fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto tentang PPA.

#### **KERANGKA PEMIKIRAN dan PEMBENTUKAN HIPOTESIS**

Dunia praktik dan pendidikan akuntansi di negara Indonesia juga mengalami banyak perubahan semenjak munculnya ilmu akuntansi pada era tahun 1960-an. Pendidikan akuntansi di Indonesia telah mengalami perubahan mendasar sejak awal tahun 1990-an (Machfoedz 1999 dalam Abdullah 2002). Diawali dengan berubahnya Prinsip Akuntansi Indonesia (PAI) yang diganti dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) pada Kongres IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) tahun 1994 yang juga menyepakati kelahiran Kompartemen Akuntan Pendidik. Perubahan berikutnya yaitu diberlakukannya Ujian Sertifikasi Akuntan Publik (USAP) pada tahun 1997. Kemudian pada tahun 2001, melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 179/U/2001 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA), setiap mahasiswa yang lulus dari jurusan akuntansi tidak secara otomatis mendapatkan gelar akuntan (Ak) terhitung sejak 31 Agustus 2004. Jadi bagi mahasiswa yang menginginkan gelar akuntan (Ak) harus terlebih dahulu mengikuti Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAk).

Mahasiswa S1 Akuntansi setelah menyelesaikan program sarjana akan mendapat gelar Sarjana Ekonomi, tanpa adanya tambahan gelar akuntan sejak dikeluarkannya SK MENDIKNAS No.179/U/2001. Lulusan tersebut mempunyai pilihan untuk meneruskan ke Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) untuk mendapatkan gelar akuntan (Ak).

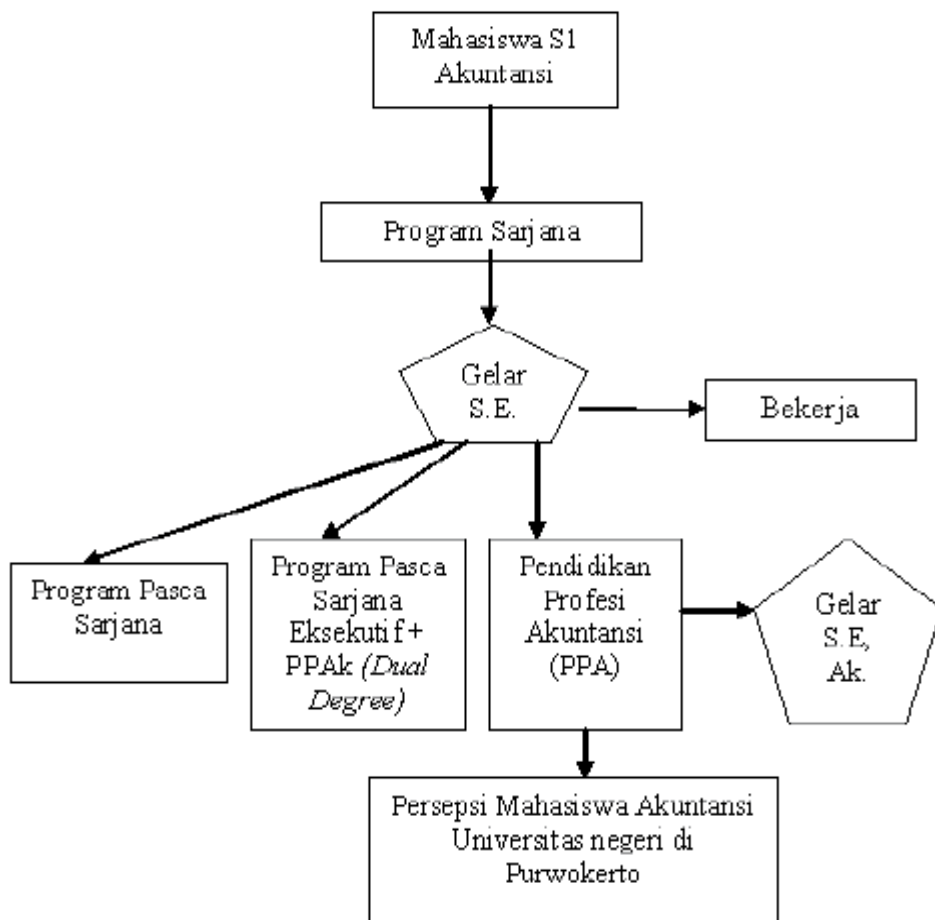
Tanggapan serta kritikan bermunculan dari berbagai kalangan baik dari praktisi, kalangan bisnis, maupun kalangan akademisi. Adanya PPA ini diharapkan menghasilkan sumber daya akuntan yang lebih berkompeten dan profesional dari sebelumnya. Mengenai kurikulum PPA diatur oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) sehingga nantinya sumber daya akuntan yang dihasilkan perguruan tinggi benar-benar

sesuai dengan kualitas standar tertentu. Meskipun demikian ada pula penelitian yang kontra terhadap adanya PPA. Santika (2005) melihat bahwa adanya PPA menimbulkan persepsi negatif dari calon mahasiswa terutama terkait masalah biaya pendidikan yang dikeluarkan dan waktu yang harus ditempuh.

Persepsi mahasiswa akuntansi diperlukan dalam rangka mengetahui pandangan atau pemahaman mereka tentang PPA. Persepsi adalah daya memahami sesuatu hal dengan jelas dan cermat. Dalam penelitian ini, penulis menempatkan empat indikator dalam mengukur tingkat pengetahuan mahasiswa mengenai PPA yang meliputi pentingnya gelar akuntan, minat dan kemampuan, instrumen pendukung penyelenggaraan

PPA, dan terakhir keterkaitan PPA dengan dunia kerja. Hal ini bertujuan untuk menilai persepsi mahasiswa, apakah positif atau negatif terhadap adanya penyelenggaraan PPA, positif dalam arti mahasiswa telah mengetahui atau mempersepsikan indikator tersebut dengan baik, karena pada akhirnya persepsi menjadi masalah penting yang sebisa mungkin diharapkan dapat “dibentuk dan dijaga”. Apabila ternyata ditemukan persepsi positif, maka dengan kata lain obyek yang dipersepsikan memberi stimulus berupa kondisi yang tidak menyimpang dari yang seharusnya dipenuhi oleh obyek persepsi tersebut.

Di samping itu, peneliti ingin mengetahui sejauh mana persepsi mahasiswa akuntansi berdasarkan



Gambar 1  
 Diagram Alur Pemikiran dan Proses Pendidikan Akuntansi di Indonesia

angkatannya masing-masing mengenai Pendidikan Profesi Akuntansi. Apakah ada perbedaan persepsi yang dikarenakan perbedaan informasi, motivasi, serta pengetahuan.

### HIPOTESIS PENELITIAN

1. Mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto memiliki persepsi positif tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA).
2. Ada perbedaan persepsi antara mahasiswa akuntansi angkatan 2003, mahasiswa akuntansi angkatan 2004, dan mahasiswa akuntansi angkatan 2005 mengenai Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat behavioral (*persepsi*) karenanya data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi mahasiswa S1 Akuntansi kelas reguler angkatan 2003, 2004, dan 2005.

Penelitian ini menggunakan metode *proportional stratified random sampling* dalam menentukan sampel. Populasi yang teridentifikasi sebanyak 540 mahasiswa dan dari jumlah itu kuisisioner yang disebar oleh peneliti sebanyak 250 lembar dengan tingkat pengembalian 96,4% atau sebanyak 241 lembar.

Metode pengambilan data menggunakan kuisisioner, wawancara, dan studi pustaka. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah model yang digunakan oleh Cep Septiawan Santika (2005). Kuisisioner tersebut terbagi atas lima bagian atau variabel. Bagian pertama, berisi lima pertanyaan tentang pengetahuan mengenai Gelar Akuntan. Bagian ini berisikan perubahan mekanisme dalam mendapatkan gelar akuntan. Bagian kedua, berisi lima pertanyaan tentang minat dan kemampuan mahasiswa sebagai stakeholder baik dari sisi kapabilitas, kompetensi, dan biaya studi. Bagian ketiga, berisi tiga pertanyaan mengenai kesiapan institusi dalam menyelenggarakan PPA. Bagian keempat, berisi tujuh pertanyaan tentang instrumen pendukung penyelenggaraan baik sarana dan prasarana maupun kompetensi pengajarnya. Bagian kelima, berisi delapan pertanyaan mengenai keterkaitan PPA dengan dunia kerja, termasuk satu item

pertanyaan baru yang telah ditambahkan oleh peneliti, dimana peneliti ingin melihat apakah lulusan PPA dapat lebih bersaing dalam dunia kerja khususnya untuk bidang akuntansi.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Likert Scale* dengan skala 1 sampai 5. Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat perbedaan antar kelompok responden, karenanya pengujian yang digunakan adalah uji beda rata-rata. Sebelum kuisisioner didistribusikan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dengan metode *product momen Pearson* dan uji reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alfa*.

### Alat Analisis

Untuk menguji hipotesis pertama mengenai persepsi mahasiswa S1 akuntansi tentang PPA digunakan uji statistik melalui Z observasi dalam distribusi normal. Sedangkan untuk hipotesa kedua, apakah ada perbedaan persepsi antara mahasiswa angkatan 2003, 2004, dan 2005 tentang PPA, digunakan indeks persepsi yang dikembangkan oleh *Cronin dan Taylor*.

#### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk mengetahui apakah mahasiswa S1 akuntansi reguler universitas negeri di Purwokerto memiliki persepsi positif terhadap PPA, dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

- a. Menyusun formula statistik  
 $H_0: \mu_1 \leq \mu_0$  (mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto tidak mempunyai persepsi positif tentang PPA).  
 $H_a: \mu_1 > \mu_0$  (mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto mempunyai persepsi positif tentang PPA).
- b. Menghitung rerata riil ( $\bar{x}$ ), yaitu jumlah skor jawaban dibagi jumlah responden.
- c. Menghitung rerata harapan ( $\mu$ ), yakni 3 kali jumlah pertanyaan.
- d. Jika rerata riil lebih besar atau sama dengan rerata harapan maka persepsi responden positif tentang PPA.
- e. Uji statistik melalui Z observasi dalam distribusi normal, dengan rumus (Djarwanto PS dan

Pangestu,2000:194) :

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

Keterangan :

- ÷ = rerata riil
- S = simpangan baku
- μ = rerata harapan
- n = jumlah sampel

Rumus simpangan baku (S) (Sugiarto, 2001:140):

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X - \mu)^2}{n - 1}}$$

- f. Menentukan tingkat kepercayaan dalam penelitian sebesar 95% atau tingkat signifikansi sebesar 0,05%.
- g. Menentukan kriteria pengujian :  
Jika Z hitung < Z tabel, maka Ho diterima  
Jika Z hitung > Z tabel, maka Ho ditolak.
- h. Menarik kesimpulan  
Jika Z hitung < Z tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak berarti bahwa mahasiswa S1 akuntansi fakultas ekonomi reguler universitas negeri di Purwokerto tidak memiliki persepsi positif tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA).  
Jika Z hitung > Z tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima berarti bahwa mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto memiliki persepsi positif tentang PPA.

**2. Pengujian Hipotesis Kedua**

Pada pengujian hipotesis kedua, untuk mengetahui adanya perbedaan persepsi atau tanggapan antara

mahasiswa akuntansi S1 angkatan 2003, 2004, dan 2005 tentang PPA maka peneliti menggunakan metode penilaian indeks persepsi mahasiswa. Indeks Persepsi ini dapat digunakan untuk mengukur tingkat persepsi individual maupun tingkat persepsi secara menyeluruh. Total skor jawaban mahasiswa dimasukkan ke dalam rentang skala yang diperoleh dengan rumus (Cronin dan Taylor dalam Adhiatma, 2001) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

$$\text{Interval Skala} = \frac{\text{skala maksimal} - \text{skala minimal}}{\text{Jumlah Kriteria}}$$

Kriteria penilaian :

- Sangat Tidak Setuju atau Sangat Tidak Baik = 1
- Tidak Setuju atau Tidak Baik = 2
- Netral atau Cukup Baik = 3
- Setuju atau Baik = 4
- Sangat Setuju atau Sangat Baik = 5

Dengan demikian dapat diperoleh :

Interval skala untuk setiap responden adalah :

$$\begin{aligned} \text{Min} &= 1 \times 24 \times 1 = 24 \\ \text{Max} &= 1 \times 24 \times 5 = 120 \\ \text{Interval Skala} &= \frac{120 - 24}{5} = 19,2 \end{aligned}$$

Setelah nilai interval diketahui, kemudian dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui letak penilaian setiap responden. Adapun rentang skala tersebut adalah :

- 24 – 43,2 = Sangat Tidak Baik
- 44,2 – 62,4 = Tidak Baik
- 63,4 – 81,6 = Cukup Baik
- 82,6 – 100,8 = Baik
- 101,8 – 120 = Sangat Baik

Rentang Skala di atas dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut :

| Sangat tidak baik | Tidak Baik | Cukup Baik | Baik | Sangat Baik |
|-------------------|------------|------------|------|-------------|
| 1                 | 1          | 1          | 1    | 1           |
| 24                | 43,2       | 62,4       | 81,6 | 100,8 120   |

**HASIL PENELITIAN**

1. Gambaran Umum Responden

Objek penelitian ini adalah mahasiswa akuntansi S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto mulai tahun angkatan 2003-

2005. Responden sebanyak 250 orang merupakan sampel yang diambil dari populasi mahasiswa akuntansi angkatan 2003-2005. Jumlah kuesioner yang tidak dikembalikan berjumlah sembilan buah, sehingga data kuesioner yang terkumpul sebanyak 241 buah. Karakteristik responden terlihat dalam tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

| Karakteristik                      | Kategori                  | Jumlah | %   |
|------------------------------------|---------------------------|--------|-----|
| Jenis Kelamin                      | Laki-laki                 | 99     | 41% |
|                                    | Perempuan                 | 142    | 59% |
| Usia responden                     | ≤ 18 tahun                | 73     | 30% |
|                                    | 19-21 tahun               | 164    | 68% |
|                                    | > 21 tahun                | 4      | 2%  |
| Angkatan                           | 2003                      | 57     | 24% |
|                                    | 2004                      | 58     | 24% |
|                                    | 2005                      | 126    | 52% |
| Jurusan waktu SMU                  | IPA                       | 109    | 45% |
|                                    | IPS                       | 132    | 55% |
| Motivasi memilih jurusan Akuntansi | Minat / jurusan favorit   | 163    | 68% |
|                                    | Kebetulan / salah jurusan | 14     | 6%  |
|                                    | Lain-lain                 | 64     | 26% |
| Setelah lulus kuliah               | Bekerja                   | 197    | 82% |
|                                    | Melanjutkan studi         | 43     | 18% |
| Mengetahui SK No. 179/II/200       | Tahu                      | 39     | 16% |
|                                    | Tidak tahu                | 202    | 84% |
| Mengetahui PPA                     | Tahu                      | 218    | 90% |
|                                    | Tidak tahu                | 23     | 10% |
| Minat ikut PPA                     | Ya                        | 163    | 68% |
|                                    | Tidak                     | 78     | 32% |

2. Uji Pendahuluan (*Pilot Test*)

a. Uji Validitas

Dalam pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, dilakukan percobaan terhadap instrumen penelitian kepada 30 orang responden mahasiswa yang terdistribusi merata. Untuk perhitungan, menggunakan metode

korelasi *product moment pearson* dengan bantuan *software* SPSS 12.0 dan hasilnya dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  dengan  $\alpha=0,05$  dan  $n = 30$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka pertanyaan dikatakan valid. Skor tiap butir pertanyaan per variabel dimasukkan disertai dengan jumlah skor tiap butir pertanyaan.

Tabel 2  
Hasil Uji Korelasi *Product Moment Pearson*

| No. | Pertanyaan                           | $r_{tabel}$ | $r_{hitung}$ | Keterangan  |
|-----|--------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| 1   | 1 Gelar Akuntan                      | 0,374       | 0,768        | valid       |
| 2   | 2 Gelar Akuntan                      | 0,374       | 0,627        | valid       |
| 3   | 3 Gelar Akuntan                      | 0,374       | 0,593        | valid       |
| 4   | 4 Gelar Akuntan                      | 0,374       | 0,685        | valid       |
| 5   | 5 Gelar Akuntan                      | 0,374       | 0,573        | valid       |
| 6   | 1 Minat dan Kemampuan                | 0,374       | 0,441        | valid       |
| 7   | 2 Minat dan Kemampuan                | 0,374       | 0,665        | valid       |
| 8   | 3 Minat dan Kemampuan                | 0,374       | 0,681        | valid       |
| 9   | 4 Minat dan Kemampuan                | 0,374       | 0,624        | valid       |
| 10  | 5 Minat dan Kemampuan                | 0,374       | 0,679        | valid       |
| 11  | 1 Kesiapan Institusi dalam PPA       | 0,374       | 0,821        | valid       |
| 12  | 2 Kesiapan Institusi dalam PPA       | 0,374       | 0,778        | valid       |
| 13  | 3 Kesiapan Institusi dalam PPA       | 0,374       | 0,284        | tidak valid |
| 14  | 1 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,343        | tidak valid |
| 15  | 2 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,464        | valid       |
| 16  | 3 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,690        | valid       |
| 17  | 4 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,544        | valid       |
| 18  | 5 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,756        | valid       |
| 19  | 6 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,719        | valid       |
| 20  | 7 Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,551        | valid       |
| 21  | 1 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,526        | valid       |
| 22  | 2 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,704        | valid       |
| 23  | 3 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,489        | valid       |
| 24  | 4 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,803        | valid       |
| 25  | 5 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,662        | valid       |
| 26  | 6 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,464        | valid       |
| 27  | 7 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,687        | valid       |
| 28  | 8 Keterkaitan PPA dengan dunia Kerja | 0,374       | 0,697        | valid       |

Berdasarkan hasil pengujian validitas di atas, diketahui terdapat dua item pertanyaan yang tidak valid, yakni item pertanyaan kesiapan institusi dalam menyelenggarakan PPA no. 3 dan instrumen pendukung no.1.

b. Uji Reliabilitas

Kriteria penerimaan reliabilitas instrumen pertanyaan adalah bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrumen pertanyaan dinyatakan reliabel. Pengujian ini dilakukan pada tiap butir pertanyaan per variabel tanpa memasukkan jumlah skor tiap variabel. Hasilnya seperti yang terlihat dalam tabel:



**Tabel 3**  
**Hasil Uji Scale Reliability Analysis**

| No. | Variabel                           | $r_{tabel}$ | $r_{hitung}$ | Keterangan     |
|-----|------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| 1   | Gelar Akuntan                      | 0,374       | 0,649        | reliabel       |
| 2   | Minat dan Kemampuan                | 0,374       | 0,595        | reliabel       |
| 3   | Kesiapan institusi                 | 0,374       | 0,246        | tidak reliabel |
| 4   | Instrumen Pendukung PPA            | 0,374       | 0,654        | reliabel       |
| 5   | Keterkaitan PPA dengan dunia kerja | 0,374       | 0,770        | reliabel       |

Dengan melihat hasil uji validitas dan validitas di atas, maka satu variabel mengenai kesiapan institusi dalam menyelenggarakan PPA dan satu item pertanyaan instrumen pendukung PPA no. 1 tidak digunakan dalam uji hipotesis selanjutnya.

3. Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis Pertama

Dari hasil pertanyaan yang diajukan dan dijawab responden, dihasilkan rerata riil ( $\chi$ ) sebesar 81,58 yaitu jumlah skor jawaban (19660) dibagi jumlah responden (241). Sedangkan rerata harapan ( $\mu$ ) adalah 72 (3 kali jumlah pertanyaan atau  $3 \times 24$ ). Rerata riil lebih besar dibandingkan rerata harapan, sehingga dapat disimpulkan

bahwa mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto memiliki persepsi positif tentang PPA.

Untuk memperkuat dugaan, perlu diuji kembali secara statistik dengan Z observasi dalam distribusi normal uji satu sisi dan tingkat signifikansi 5%. Ho akan diterima jika Z hitung

Z tabel,  $\alpha = 0,05$ , dan Ho akan ditolak apabila

Z hitung > Z tabel. Nilai Z tabel adalah Z = 5% -

. Dengan  $\alpha = 0,05$  didapatkan nilai Z = 0,5 - 0,05 =

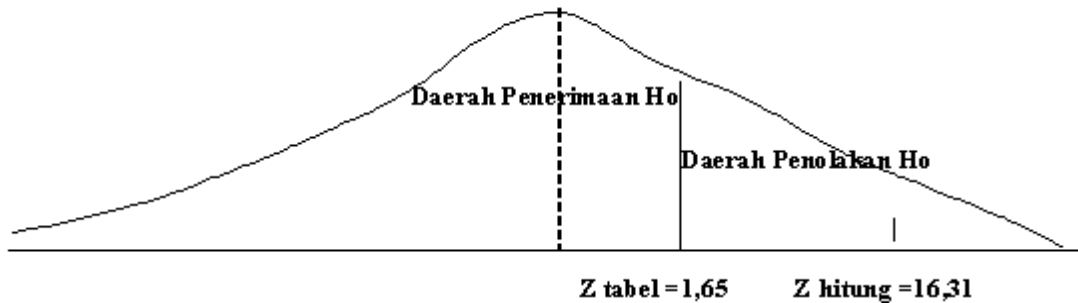
0,45. Berdasarkan perhitungan melalui program

software SPSS 12.0 nilai Z hitung keseluruhan

pertanyaan adalah 16,310, itu berarti nilai Z

hitung > Z tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Dari pengujian tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Kurva Analisis Uji Z observasi**

**Tabel 4**  
**Hasil Z hitung Terhadap Keempat Kelompok Variabel Pertanyaan**

| Kelompok variabel pertanyaan          | Z hitung | Z tabel |
|---------------------------------------|----------|---------|
| 1. Gelar Akuntan atau PPA             | 14,623   | 1,65    |
| 2. Minat dan kemampuan                | -9,861   | 1,65    |
| 3. Instrumen pendukung PPA            | 31,784   | 1,65    |
| 4. Keterkaitan PPA dengan dunia kerja | 8,526    | 1,65    |

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pada tiga kelompok variabel mempunyai hasil Z hitung lebih besar dari nilai Z tabel. Hanya pada kelompok variabel kedua yakni minat dan kemampuan hasil Z hitung lebih kecil dari Z tabel, itu berarti pada pertanyaan kelompok variabel kedua responden belum mempersepsikan item pertanyaan pada kelompok tersebut secara baik. Karena pada kelompok minat dan kemampuan, responden berpendapat bahwa masalah waktu dan biaya merupakan faktor penghalang untuk mengikuti PPA.

**b. Hipotesis Kedua**

Untuk menguji hipotesis bahwa ada perbedaan persepsi antara mahasiswa akuntansi angkatan 2003, mahasiswa akuntansi angkatan 2004, dan mahasiswa akuntansi angkatan 2005 mengenai Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA), maka dilakukan pengukuran tingkat persepsi mahasiswa dengan menggunakan Indeks Persepsi yang dikembangkan oleh Cronin dan Taylor. Berdasarkan perhitungan kuesioner yang telah terkumpul, dapat diketahui tingkat

persepsi mahasiswa akuntansi per angkatan yakni angkatan 2003, 2004, dan 2005.

Skala interval item pertanyaan untuk seluruh mahasiswa tiap angkatan adalah:

i. Mahasiswa angkatan 2003 dengan jumlah responden 57 orang:

$$\begin{aligned} \text{Min} &= 57 \times 24 \times 1 = 1368 \\ \text{Max} &= 57 \times 24 \times 5 = 6840 \\ \text{Interval Skala} &= \frac{6840 - 1368}{5} = 1094,4 \end{aligned}$$

Setelah nilai interval diketahui, kemudian dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui letak penilaian setiap responden. Adapun rentang skala tersebut adalah:

$$\begin{aligned} 1368 - 2462,4 &= \text{Sangat Tidak Baik} \\ 2462,4 - 3556,8 &= \text{Tidak Baik} \\ 3557,8 - 4651,8 &= \text{Cukup Baik} \\ 4652,8 - 5745,6 &= \text{Baik} \\ 5746,6 - 6840 &= \text{Sangat Baik} \end{aligned}$$

Rentang Skala di atas dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut:

|                   |            |            |        |             |
|-------------------|------------|------------|--------|-------------|
| Sangat tidak baik | Tidak Baik | Cukup Baik | Baik   | Sangat Baik |
| 1                 | 1          | 1          | 1      | 1           |
| 1368              | 2462,4     | 3556,4     | 4651,8 | 6840        |

ii. Mahasiswa angkatan 2004 dengan jumlah responden 58 orang:

$$\begin{aligned} \text{Min} &= 58 \times 24 \times 1 = 1392 \\ \text{Max} &= 58 \times 24 \times 5 = 6960 \\ \text{Interval Skala} &= \frac{6960 - 1392}{5} = 1113,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skala:} \\ 1392 - 2505,6 &= \text{Sangat Tidak Baik} \\ 2506,6 - 3619,2 &= \text{Tidak Baik} \\ 3620,2 - 4732,8 &= \text{Cukup Baik} \\ 4733,8 - 5846,4 &= \text{Baik} \\ 5847,4 - 6960 &= \text{Sangat Baik} \end{aligned}$$

|                   |            |            |        |             |
|-------------------|------------|------------|--------|-------------|
| Sangat tidak baik | Tidak Baik | Cukup Baik | Baik   | Sangat Baik |
| 1                 | 1          | 1          | 1      | 1           |
| 1392              | 2505,6     | 3619,2     | 4732,8 | 5846,4      |
|                   |            |            |        | 6960        |

iii. Mahasiswa angkatan 2005 dengan jumlah responden 166 orang:

Min =  $126 \times 24 \times 1 = 3024$   
 Max =  $126 \times 24 \times 5 = 15120$   
 Interval Skala =  $\frac{15120 - 3024}{5} = 1094,4$

Rentang skala:

$3024 - 5443,2 =$  Sangat Tidak Baik  
 $5444,2 - 7862,4 =$  Tidak Baik  
 $7863,4 - 10281,6 =$  Cukup Baik  
 $10282,6 - 12700,8 =$  Baik  
 $12701,8 - 15120 =$  Sangat Baik

|                   |            |            |         |             |
|-------------------|------------|------------|---------|-------------|
| Sangat tidak baik | Tidak Baik | Cukup Baik | Baik    | Sangat Baik |
| 1                 | 1          | 1          | 1       | 1           |
| 3024              | 5443,2     | 7862,4     | 10281,6 | 12700,8     |
|                   |            |            |         | 15120       |

Berdasarkan rentang skala di atas dapat diketahui tingkat persepsi mahasiswa tiap angkatan:

**Tabel 5**  
**Tingkat Persepsi Mahasiswa Akuntansi Angkatan 2003 Tentang PPA**

| No                           | Tingkat Persepsi  | Frekuensi | Persentase (%) |
|------------------------------|-------------------|-----------|----------------|
| 1                            | Sangat Tidak Baik | 0         | 0%             |
| 2                            | Tidak Baik        | 1         | 2%             |
| 3                            | Cukup Baik        | 31        | 54%            |
| 4                            | Baik              | 25        | 44%            |
| 5                            | Sangat Baik       | 0         | 0%             |
| <b>Jumlah Responden 2003</b> |                   | <b>57</b> | <b>100%</b>    |

**Tabel 6**  
**Tingkat Persepsi Mahasiswa Akuntansi Angkatan 2004 Tentang PPA**

| No                           | Tingkat Persepsi  | Frekuensi | Persentase (%) |
|------------------------------|-------------------|-----------|----------------|
| 1                            | Sangat Tidak Baik | 0         | 0%             |
| 2                            | Tidak Baik        | 1         | 2%             |
| 3                            | Cukup Baik        | 42        | 72%            |
| 4                            | Baik              | 15        | 26%            |
| 5                            | Sangat Baik       | 0         | 0%             |
| <b>Jumlah Responden 2004</b> |                   | <b>58</b> | <b>100%</b>    |

**Tabel 7**  
**Tingkat Persepsi Mahasiswa Akuntansi Angkatan 2005 Tentang PPA**

| No                           | Tingkat Persepsi  | Frekuensi  | Persentase (%) |
|------------------------------|-------------------|------------|----------------|
| 1                            | Sangat Tidak Baik | 0          | 0%             |
| 2                            | Tidak Baik        | 5          | 4%             |
| 3                            | Cukup Baik        | 74         | 58%            |
| 4                            | Baik              | 46         | 37%            |
| 5                            | Sangat Baik       | 1          | 1%             |
| <b>Jumlah Responden 2005</b> |                   | <b>126</b> | <b>100%</b>    |

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa ada kesamaan tingkat persepsi yang dominan, pada masing-masing angkatan. Mahasiswa akuntansi 2003 dengan tingkat persepsi cukup baik sebanyak 54%, mahasiswa akuntansi 2004 berpersepsi cukup baik sebanyak 72%, dan mahasiswa akuntansi 2005 juga berpersepsi baik sebanyak 58%. Berdasarkan hasil di atas maka hipotesis kedua yang menyatakan ada perbedaan persepsi antara mahasiswa akuntansi 2003, 2004, dan 2005 mengenai PPA tidak dapat diterima.

**SIMPULAN dan IMPLIKASI**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan masalah yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan perbandingan skor dan perhitungan Z observasi dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, atau dengan kata lain mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto mempunyai persepsi yang positif mengenai Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA). Hasil ini mempunyai arti bahwa Mahasiswa S1 Akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto telah memiliki persepsi bahwa dengan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) kompetensi dan profesionalisme sumber daya akuntan lebih berkualitas.
2. Berdasarkan hasil perhitungan dalam analisis Indeks Persepsi Mahasiswa dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua ditolak. Sehingga untuk seluruh pertanyaan mengenai persepsi Mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA), disimpulkan bahwa tidak terdapat

perbedaan persepsi antara mahasiswa akuntansi angkatan 2003, mahasiswa akuntansi angkatan 2004, dan mahasiswa akuntansi angkatan 2005 tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA).

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dari penelitian di atas, maka terdapat beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Adanya persepsi mahasiswa S1 akuntansi reguler fakultas ekonomi universitas negeri di Purwokerto tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) secara positif, itu berarti mahasiswa telah mengetahui tujuan diselenggarakannya Pendidikan Profesi Akuntansi. Hal ini mengandung arti bahwa adanya Pendidikan Profesi Akuntansi telah mendapat dukungan yang positif dari kalangan mahasiswa akuntansi, yang notabene sebagai calon pengguna atau pemakai jasa Pendidikan Profesi Akuntansi nantinya.
2. Dengan informasi yang memadai dan persepsi yang dimiliki mahasiswa akuntansi mengenai Pendidikan Profesi Akuntansi. Hal tersebut merupakan potensi bagi berkembangnya Pendidikan Profesi Akuntansi di perguruan tinggi.
3. Dengan adanya ketimpangan hasil persepsi, antara variabel gelar akuntan dan variabel instrumen pendukung Pendidikan Profesi Akuntansi dengan variabel minat dan kemampuan. Maka dapat diartikan bahwa mahasiswa memahami akan tujuan PPA yaitu menghasilkan sumber daya akuntan yang lebih berkompeten dan profesional, yang dalam proses pendidikannya perlu didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Karena input yang bagus belum tentu menghasilkan output yang bagus, jika proses pembentukannya tidak memadai

atau kurang baik. Berdasarkan kesenjangan hasil antarvariabel tersebut, juga dapat dilihat bahwa mahasiswa ternyata berpikir rasional secara ekonomis, artinya mahasiswa ingin mendapatkan fasilitas lebih atau optimal dengan pengorbanan (dana dan waktu) tertentu. Ketika secara umum mahasiswa berpersepsi bahwa masalah dana merupakan salah satu faktor penghalang untuk mengikuti program PPA, maka perlu ada pendekatan berupa sosialisasi secara intensif dari pihak penyelenggara program PPA kepada mahasiswa

mengenai manfaat apa atau hal-hal apa saja yang diperoleh ketika mahasiswa mengikuti program PPA dengan mengeluarkan sejumlah dana tertentu. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pihak penyelenggara PPA mengenai adanya keterbatasan dari mahasiswa dalam hal dana, sehingga ke depannya pihak penyelenggara dapat merumuskan solusi atau menerapkan pola baru dalam upaya menarik minat mahasiswa untuk mengikuti program PPA.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, 2002, *Persepsi Mahasiswa Akuntansi terhadap Profesi Akuntansi terhadap Profesi Akuntan Publik: Sebuah Studi Empiris*, Journal Media Riset Akuntansi, Auditing, dan Informasi Vol 2 No 1 April 2002, Jakarta
- Anonim, 2002, *Panduan Penyelenggaraan Pendidikan Profesi Akuntan*, IAI, Jakarta.
- Cooper, Donald R dan C.W. Emory, 1998, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Widnyono S, Uka W, Erlangga, Jakarta.
- Djarwanto Ps dan Pangestu S, 2000, *Statistik Induktif*, Edisi keempat, Cetakan Kelima, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Idrus, 2003, *Deskripsi dan Eksistensi Pendidikan Profesi Akuntan ditinjau dari Segi Pendidikan*, Makalah dalam Seminar “Perspektif Pendidikan Akuntan dan Prospek Kerja” oleh HMJA, UNSOED, 11 Oktober 2003, Purwokerto.
- Joel G. Siegel dan Jae K Shim, 1999, *Kamus Istilah Akuntansi*, Cetakan Ketiga, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Pertama, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Rahayu, Wahyudi, 2003, *IAI : Implikasi dari Era Globalisasi terhadap Pendidikan Akuntan dan Prospek Kerja*, Makalah dalam Seminar “Perspektif Pendidikan Akuntan dan Prospek Kerja” oleh HMJA, UNSOED, 11 Oktober 2003, Purwokerto.
- Santika, C.S, 2005, *Persepsi Mahasiswa SI Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman tentang Penyelenggaraan Pendidikan Profesi Akuntansi di Indonesia*, Skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.
- Sugiarto, dkk. 2001, *Teknik Sampling*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

## **INDEKS PENULIS DAN ARTIKEL JAM STIE YKPN YOGYAKARTA**

### **Volume XVI Nomor 1, April 2005**

Lo, Eko Widodo, pp. 1-10, *Penjelasan Teori Prospek Terhadap Manajemen Laba*

Tjahyono, Heru Kurnianto, pp. 11-24, *Peran Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasian Hubungan Budaya Organisasional dengan Keefektifan Organisasional (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi DIY)*

Astuti, Sri dan M. Hanad Hainafi, pp. 250-34, *Pengaruh Laporan Auditor Dengan Modifikasi *Going Concern* Terhadap *Abnormal Accrual**

Siregar, Baldric dan Twenty Selvia Sari Sianturi, pp. 35-49, ; *Reaksi Pasar Modal Terhadap Hasil Pemilihan Umum dan Pergantian Pemerintahan Tahun 2004*

Prajogo, Wisnu, pp. 51-65, *Pengaruh Pemediasian *Trust* Dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior**

Widiastuti, Sri Wahyuni dan Sri Suryaningrum, pp. 67-77, *Pengaruh Motivasi Terhadap Minat Mahasiswa Akuntansi Untuk Mengikuti Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA)*

### **Volume XVI Nomor 2, Agustus 2005**

Heriningsih, Sucahyo, Sri Suryaningrum, Windyastuti, pp. 79-91, *Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Pemahaman Pengetahuan Akuntansi di Tingkat Pengantar dengan Penalaran dan Pendekatan Sistem*

Susanto, Djoko dan Baldric Siregar, pp. 93-105, *Peran Saling Melengkapi Laba dan Arus Kas Operasi dalam Menjelaskan Variasi Return Saham*

Rahdi, Fahmy, pp. 107-119, *Industry Policy and Technology Transfer: Review and Analysis of The Indonesian Automotive Industry During New Orde Era*

Yudiarti, Fr. Ninik dan Eko Widodo Lo, pp. 121-127, *Pengaruh Framing; Pertanggungjawaban, dan Jenis Kelamin dalam Keputusan Investasi Tambahan: Keputusan Individual dan Grup*

Asakdiyah, Salamaton, pp. 129-139, *Analisis Hubungan Antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan dalam Pembentukan Intensi Pembelian Konsumen Matahari Group di Daerah Istimewa Yogyakarta*

Saputro, Julianto Agung, pp. 141-152, *Konsep dan Pengukuran Investment Opportunity Set Serta Pengaruhnya pada Proses Kontrak*

**Volume XVI, Nomor 3, Desember 2005**

Ciptono, Wakhid Slamet, pp. 153-171, *The Critical Success Factors Of Tqm Underlying The Deming Management Method: Evidence From The Indonesia's Oil and Gas Industry*

Lo, Eko Widodo, pp. 173-181, *Manajemen Laba: Suatu Sistesa Teori*

Sanjaya, I Putu Sugiarta, pp. 183-193, *Analisis Pengaruh Akrual Diskresioner Terhadap Return Saham Bagi Perusahaan-Perusahaan yang Diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) Big Four dan Non-Big Four*

Sudarini, Sinta dan Silisia Mita Alloy, pp. 195-207, *Penggunaan Rasio Keuangan Dalam Memprediksi Laba Pada Masa yang Akan Datang (Studi Kasus di Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta)*

Winarso, Beni Suhendra, pp. 209-218, *Analisis Empiris Perbedaan Kinerja Keuangan Antara Perusahaan yang Melakukan Stock Split dengan Perusahaan yang Tidak Melakukan Stock Split Pengujian The Signaling Hypothesis*

Siregar, Baldric, pp. 219-230, *Hubungan antara Dividen, Leverage Keuangan, dan Investasi*

**Volume XVII, Nomor 1, April 2006**

Nurim, Yavida, pp. 1-10, *Pengaruh Karakteristik Pembuat Judgment dalam Prediksi Failure Perusahaan*

Kusuma, Deden Iwan, pp. 11-24, *Studi Empiris Pemilihan Metode Akuntansi pada Perusahaan yang Melaksanakan Akuisisi di Indonesia*

Yunani, Akhmad, pp. 25-40, *Perancangan Model Sales Force Automation (SFA) dalam Rangka Menunjang Customer Relationship Management (CRM): Studi Kasus pada PT Pos Indonesia (Persero)*

Suripto, Bambang, pp. 41-56, *Praktik Pelaporan Keuangan dalam Web Site Perusahaan Indonesia*

Khasanah, Mufidhatul, pp. 57-78, *Kajian Usaha Ternak Kambing dalam Rangka Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Kabupaten Sleman*

Dongoran, Johnson, pp. 79-92, *Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja pada Hotel Bintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta*

**Volume XVII, Nomor 2, Agustus 2006**

Sri Darma. Gede, pp. 93-117, *Employee Perception of The Impact of Information Technology Investment in Organizations: A Survey of The Hotel Industry*

Hapsoro, Dody, pp. 119-135, *Pengaruh Transparansi Terhadap Konsekuensi Ekonomik: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia*

Indahwati, Weliana dan Erni Ekawati, pp. 137-152, *Relevansi dan Reliabilitas Nilai Informasi Akuntansi Goodwill di Indonesia*

Rahmawati, pp. 153-169, *Hubungan Nonlinier antara Earnings dan Nilai Buku dengan Kinerja Saham*

Siswanti, Yuni, pp. 171-180, *Alliance Experience, Alliance Capability, Function Alliance Dedicated dan Alliance Learning dalam Aliansi Strategik untuk Meraih Kesuksesan Jangka Panjang di Era Kompetisi Global*

Widjaya, NH Setiadi, pp. 181-196, *Pengaruh Komponen Komitmen Organisasional pada Hubungan Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji dan Organizational Citizenship Behavior*



## **PEDOMAN PENULISAN JURNAL AKUNTANSI & MANAJEMEN**

### Ketentuan Umum

1. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris sesuai dengan format yang ditentukan.
2. Penulis mengirim tiga eksemplar naskah dan satu *compact disk* (CD) yang berisikan naskah tersebut kepada redaksi. Satu eksemplar dilengkapi dengan nama dan alamat sedang dua lainnya tanpa nama dan alamat yang akan dikirim kepada mitra bestari. Naskah dapat dikirim juga melalui *e-mail*.
3. Naskah yang dikirim belum pernah diterbitkan di media lain yang dibuktikan dengan pernyataan tertulis yang ditandatangani oleh semua penulis bahwa naskah tersebut belum pernah dipublikasikan. Pernyataan tersebut dilampirkan pada naskah.
4. Naskah dan CD dikirim kepada *Editorial Secretary*  
Jurnal Akuntansi & Manajemen (JAM)  
Jalan Seturan Yogyakarta 55281  
Telpon (0274) 486160, 486321 ext. 1332 • Fax. (0274) 486155  
*e-mail*: [rudy@stieykpn.ac.id](mailto:rudy@stieykpn.ac.id)

### Standar Penulisan

1. Naskah diketik menggunakan program *Microsoft Word* pada ukuran kertas A4 berat 80 gram, jarak 2 spasi, jenis huruf Times New Roman berukuran 12 *point*, margin kiri 4 cm, serta margin atas, kanan, dan bawah masing-masing 3 cm.
2. Setiap halaman diberi nomor secara berurutan. Gambar dan tabel dikelompokkan bersama pada lembar terpisah di bagian akhir naskah.
3. Angka dan huruf pada gambar, tabel, atau histogram menggunakan jenis huruf Times New Roman berukuran 10 *point*.
4. Naskah ditulis maksimum sebanyak 15 halaman termasuk gambar dan tabel.

### Urutan Penulisan Naskah

1. Naskah hasil penelitian terdiri atas Judul, Nama Penulis, Alamat Penulis, Abstrak, Pendahuluan, Materi dan Metode, Hasil, Pembahasan, Ucapan Terima Kasih, dan Daftar Pustaka.
2. Naskah kajian pustaka terdiri atas Judul, Nama Penulis, Alamat Penulis, Abstrak, Pendahuluan, Masalah dan Pembahasan, Ucapan Terima Kasih, dan Daftar Pustaka.
3. Judul ditulis singkat, spesifik, dan informatif yang menggambarkan isi naskah maksimal 15 kata. Untuk kajian pustaka, di belakang judul harap ditulis Suatu Kajian Pustaka. Judul ditulis dengan huruf kapital dengan jenis huruf Times New Roman berukuran 14 *point*, jarak satu spasi, dan terletak di tengah-tengah tanpa titik.
4. Nama Penulis ditulis lengkap tanpa gelar akademis disertai alamat institusi penulis yang dilengkapi dengan nomor kode pos, nomor telepon, fax, dan *e-mail*.

5. Abstrak ditulis dalam satu paragraf tidak lebih dari 200 kata menggunakan bahasa Inggris. Abstrak mengandung uraian secara singkat tentang tujuan, materi, metode, hasil utama, dan simpulan yang ditulis dalam satu spasi.
6. Kata Kunci (*Keywords*) ditulis miring, maksimal 5 (lima) kata, satu spasi setelah abstrak.
7. Pendahuluan berisi latar belakang, tujuan, dan pustaka yang mendukung. Dalam mengutip pendapat orang lain dipakai sistem nama penulis dan tahun. Contoh: Badrudin (2006); Subagyo dkk. (2004).
8. Materi dan Metode ditulis lengkap.
9. Hasil menyajikan uraian hasil penelitian sendiri. Deskripsi hasil penelitian disajikan secara jelas.
10. Pembahasan memuat diskusi hasil penelitian sendiri yang dikaitkan dengan tujuan penelitian (pengujian hipotesis). Diskusi diakhiri dengan simpulan dan pemberian saran jika dipandang perlu.
11. Pembahasan (*review/kajian* pustaka) memuat bahasan ringkas mencakup masalah yang dikaji.
12. Ucapan Terima Kasih disampaikan kepada berbagai pihak yang membantu sehingga penelitian dapat dilangsungkan, misalnya pemberi gagasan dan penyandang dana.
13. Ilustrasi:
  - a. Judul tabel, grafik, histogram, sketsa, dan gambar (foto) diberi nomor urut. Judul singkat tetapi jelas beserta satuan-satuan yang dipakai. Judul ilustrasi ditulis dengan jenis huruf Times New Roman berukuran 10 point, masuk satu tab (5 ketukan) dari pinggir kiri, awal kata menggunakan huruf kapital, dengan jarak 1 spasi
  - b. Keterangan tabel ditulis di sebelah kiri bawah menggunakan huruf Times New Roman berukuran 10 point jarak satu spasi.
  - c. Penulisan angka desimal dalam tabel untuk bahasa Indonesia dipisahkan dengan koma (,) dan untuk bahasa Inggris digunakan titik (.).
  - d. Gambar/Grafik dibuat dalam program Excel.
  - e. Nama Latin, Yunani, atau Daerah dicetak miring sedang istilah asing diberi tanda petik.
  - f. Satuan pengukuran menggunakan Sistem Internasional (SI).
14. Daftar Pustaka
  - a. Hanya memuat referensi yang diacu dalam naskah dan ditulis secara alfabetik berdasarkan huruf awal dari nama penulis pertama. Jika dalam bentuk buku, dicantumkan nama semua penulis, tahun, judul buku, edisi, penerbit, dan tempat. Jika dalam bentuk jurnal, dicantumkan nama penulis, tahun, judul tulisan, nama jurnal, volume, nomor publikasi, dan halaman. Jika mengambil artikel dalam buku, cantumkan nama penulis, tahun, judul tulisan, editor, judul buku, penerbit, dan tempat.
  - b. Diharapkan dirujuk referensi 10 tahun terakhir dengan proporsi pustaka primer (jurnal) minimal 80%.
  - c. Hendaknya diacu cara penulisan kepustakaan seperti yang dipakai pada JAM/JEB berikut ini:

**Jurnal**

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

#### **Buku**

Paliwoda, Stan. 2004. *The Essence of International Marketing*. UK: Prentice-Hall, Ince.

#### **Prosiding**

Pujaningsih, R.I., Sutrisno, C.L., dan Sumarsih, S. 2006. Kajian kualitas produk kakao yang diamoniasi dengan aras urea yang berbeda. Di dalam: *Pengembangan Teknologi Inovatif untuk Mendukung Pembangunan Peternakan Berkelanjutan. Prosiding Seminar Nasional* dalam Rangka HUT ke-40 (Lustrum VIII) Fakultas Peternakan Universitas Jenderal Soedirman; Purwokerto, 11 Pebruari 2006. Fakutas Peternakan UNSOED, Purwokerto. Halaman 54-60.

#### **Artikel dalam Buku**

Leitzmann, C., Ploeger, A.M., and Huth, K. 1979. The Influence of Lignin on Lipid Metabolism of The Rat. In: G.E. Inglett & S.I.Falkehag. Eds. *Dietary Fibers Chemistry and Nutrition*. Academic Press. INC., New York.

#### **Skripsi/Tesis/Disertasi**

Assih, P. 2004. Pengaruh Kesempatan Investasi terhadap Hubungan antara Faktor Faktor Motivasional dan Tingkat Manajemen Laba. *Disertasi*. Sekolah Pascasarjana S-3 UGM. Yogyakarta.

#### **Internet**

Hargreaves, J. 2005. Manure Gases Can Be Dangerous. Department of Primary Industries and Fisheries, Queensland Government. <http://www.dpi.qld.gov.au/pigs/9760.html>. Diakses 15 September 2005.

#### **Dokumen**

[BPS] Badan Pusat Statistik Kabupaten Sleman. 2006. Sleman Dalam Angka Tahun 2005.

#### **Mekanisme Seleksi Naskah**

1. Naskah harus mengikuti format/gaya penulisan yang telah ditetapkan.
2. Naskah yang tidak sesuai dengan format akan dikembalikan ke penulis untuk diperbaiki.
3. Naskah yang sesuai dengan format diteruskan ke *Editorial Board Members* untuk ditelaah diterima atau ditolak.
4. Naskah yang diterima atau naskah yang formatnya sudah diperbaiki selanjutnya dicarikan penelaah (MITRA BESTARI) tentang kelayakan terbit.
5. Naskah yang sudah diperiksa (ditelaah oleh MITRA BESTARI) dikembalikan ke *Editorial Board Members* dengan empat kemungkinan (dapat diterima tanpa revisi, dapat diterima dengan revisi kecil (*minor revision*), dapat diterima dengan revisi *mayor* (perlu direview lagi setelah revisi), dan tidak diterima/ditolak).
6. Apabila ditolak, *Editorial Board Members* membuat keputusan diterima atau tidak seandainya terjadi