



Terakreditasi No. 26/DIKTI/Kep/2005

**PENGARUH PELAKSANAAN ETIKA PROFESI  
TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTAN PUBLIK (AUDITOR)**

*Hery, SE., M.Si. dan Merrina Agustiny, SE., M.Si.*

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PDAM TIRTAMARTA YOGYAKARTA  
(PENDEKATAN TEORI EKSPEKTANSI VICTOR VROOM)**

*Suhartini, SE., M.Si.  
Putri Yusiyanti*

**KRITIK TERHADAP KINERJA PENDEKATAN PROFITABILITY INDEX DAN  
PENDEKATAN NET PRESENT VALUE UNTUK MEMILIH SEJUMLAH PROYEK INDEPENDEN  
DALAM CAPITAL RATIONING**

*Drs. Y. Supriyanto, MM.*

**ANALISIS EKONOMI-POLITIK  
ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD)  
KABUPATEN SLEMAN DAN BANTUL TAHUN 2004 DAN 2005**

*Dra. Mufidhatul Khasanah, M.Si.*

**ANALISIS EXPERIENTIAL MARKETING SABUN LUX  
"BEAUTY GIVES YOU SUPER POWERS"**

*Usman Sani, SE.  
Istiqomah Istiqomah, SE., M.Sc., Ph.D.*

**ATRIBUSI KINERJA OLEH MANAJEMEN DALAM INDUSTRI YANG DIREGULASI:  
PENGUJIAN EMPIRIS TEORI ATRIBUSI DALAM LAPORAN TAHUNAN  
INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA**

*Drs. Bambang Suropto, M.Si., Akuntan*



**Rp7.500,-**

JAM STIE YKPN YOGYAKARTA	VOL. 18	NO. 3	Hal 149-236	YOGYAKARTA DESEMBER 2007	ISSN: 0853-1259
-----------------------------	---------	-------	-------------	-----------------------------	--------------------

ISSN: 0853-1259

**JURNAL**  
AKUNTANSI & MANAJEMEN

Tahun 1990

## **Editorial Staff Jurnal Akuntansi & Manajemen (JAM)**

### **Editor in Chief**

Djoko Susanto  
STIE YKPN Yogyakarta

### **Managing Editor**

Sinta Sudarini  
STIE YKPN Yogyakarta

### **Editors**

Drs. Al. Haryono Jusup, MBA., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

Dr. Harsono, M.Sc.  
Universitas Gadjah Mada

Prof. Dr. Arief Suadi, MBA.  
Universitas Gadjah Mada

Prof. Dr. Indra Wijaya Kusuma, MBA., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

Dr. Baldric Siregar, MBA., Akuntan  
STIE YKPN Yogyakarta

Prof. Dr. Jogiyanto H.M., MBA., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

Prof. Dr. Basu Swastha Dharmmesta, MBA.  
Universitas Gadjah Mada

Prof. Dr. Mardiasmo, MBA., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

Prof. Dr. Djoko Susanto, MSA., Akuntan  
STIE YKPN Yogyakarta

Dr. Soeratno, M.Ec.  
Universitas Gadjah Mada

Dr. Dody Hapsoro, MSPA., MBA., Akuntan  
STIE YKPN Yogyakarta

Dr. Su'ad Husnan, MBA.  
Universitas Gadjah Mada

Dr. Eko Widodo Lo, SE., M.Si., Akuntan  
STIE YKPN Yogyakarta

Dr. Suwardjono, M.Sc., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

Dra. Enny Pudjiastuti, MBA., Akuntan  
STIE YKPN Yogyakarta

Prof. Dr. Tandililin Eduardus, MBA.  
Universitas Gadjah Mada

Dr. Gudono, MBA., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

Prof. Dr. Zaki Baridwan, M.Sc., Akuntan  
Universitas Gadjah Mada

### **Editorial Secretary**

Rudy Badrudin  
STIE YKPN Yogyakarta

### **Editorial Office**

Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STIE YKPN Yogyakarta  
Jalan Seturan Yogyakarta 55281  
Telpon (0274) 486160, 486321 · Fax. (0274) 486155  
<http://www.stieykpn.ac.id> · e-mail: [rudy@stieykpn.ac.id](mailto:rudy@stieykpn.ac.id)  
Bank Mandiri atas nama STIE YKPN Yogyakarta No. Rekening 137 – 0095042814

## DARI REDAKSI

Pembaca yang terhormat,  
Selamat berjumpa kembali dengan Jurnal Akuntansi & Manajemen (JAM) STIE YKPN Yogyakarta Vol. 18, No. 3, Desember 2007. JAM merupakan jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara (STIE YKPN) Yogyakarta. Penerbitan JAM STIE YKPN Yogyakarta dimaksudkan sebagai media penuangan karya ilmiah baik berupa kajian ilmiah maupun hasil penelitian di bidang akuntansi dan manajemen.

Kami memberikan kemudahan bagi para pembaca dalam mengarsip karya ilmiah dalam bentuk *electronic file* artikel-artikel yang telah dimuat pada JAM edisi 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 Terakre-ditasinya JAM berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Tinggi Depar-temen Pendidikan Nasional Republik Indo-ne-sia Nomor 26/DIKTI/Kep/ 2005 dengan Nilai B.

JAM Vol. 18, No. 3, Desember 2007, menyajikan 6 artikel sebagai berikut: Pengaruh Pelaksanaan Etika Profesi Terhadap Pengambilan Keputusan Akuntan Publik (*Auditor*); Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PDAM Tirtamarta Yogyakarta (Pendekatan Teori Ekspektansi Victor Vroom); Kritik Terhadap Kinerja Pendekatan *Profitability Index* dan Pendekatan *Net Present Value* untuk Memilih Sejumlah Proyek Independen dalam *Capital*

*Rationing*; Analisis Ekonomi-Politik Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Sleman dan Bantul Tahun 2004 dan 2005; Analisis *Experiential Marketing* Sabun Lux “*Beauty Gives You Super Powers*”; dan Atribusi Kinerja oleh Manajemen dalam Industri yang Diregulasi: Pengujian Empiris Teori Atribusi dalam Laporan Tahunan Industri Perbankan di Indonesia.

Kami mengucapkan terima kasih ke-pa-da semua pihak yang telah memberikan kontribusi pada penerbitan JAM Vol. 18, No. 3, Desember 2007 ini. Kami juga mengundang para pembaca untuk mengirimkan karya ilmiah baik berupa kajian ilmiah maupun hasil penelitian di bidang akuntansi dan manajemen ke *Editorial Office* JAM Jalan Seturan, Yogyakarta 55281 atau melalui *e-mail* [rudy@stieykpn.ac.id](mailto:rudy@stieykpn.ac.id). Bagi pembaca atau instansi yang ingin berlangganan JAM dapat mengirim wesel pos ke *Editorial Office* JAM Jalan Seturan, Yogyakarta 55281 atau transfer ke rekening STIE YKPN Yogyakarta di Bank Mandiri atas nama STIE YKPN Yogyakarta no. rekening **137 – 0095042814**.

Harapan kami, mudah-mudahan artikel-artikel pada JAM tersebut dapat memberikan nilai tambah informasi dan pengetahuan dalam bidang akuntansi dan manaje-men bagi para pembaca. Selamat menikmati sajian kami pada JAM kali ini dan sampai jumpa pada JAM Vol. 19, No. 1, April 2008 dengan artikel-artikel yang lebih menarik.

**REDAKSI**

## DAFTAR ISI

**PENGARUH PELAKSANAAN ETIKA PROFESI TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
AKUNTAN PUBLIK (AUDITOR)**

*Hery, SE., M.Si.*  
*Merrina Agustiny, SE., M.Si.*  
149-161.

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PDAM TIRTAMARTA YOGYAKARTA (PENDEKATAN TEORI EKSPEKTANSI VICTOR VROOM)**

*Suhartini, SE., M.Si.*  
*Putri Yusiyanti*  
163-177

**KRITIK TERHADAP KINERJA PENDEKATAN *PROFITABILITY INDEX* DAN PENDEKATAN *NET  
PRESENT VALUE* UNTUK MEMILIH SEJUMLAH PROYEK INDEPENDEN DALAM *CAPITAL RATIONING***

*Drs. Y. Supriyanto, MM.*  
179-198

**ANALISIS EKONOMI-POLITIK ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD)  
KABUPATEN SLEMAN DAN BANTUL TAHUN 2004 DAN 2005**

*Dra. Mufidhatul Khasanah, M.Si.*  
199-208

**ANALISIS *EXPERIENTIAL MARKETING* SABUN LUX “*BEAUTY GIVES YOU SUPER POWERS*”**

*Usman Sani, SE.*  
*Istiqomah Istiqomah, SE., M.Sc., Ph.D.*  
209-221

**ATRIBUSI KINERJA OLEH MANAJEMEN DALAM INDUSTRI YANG DIREGULASI:  
PENGUJIAN EMPIRIS TEORI ATRIBUSI DALAM LAPORAN TAHUNAN  
INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA**

*Drs. Bambang Suropto, M.Si., Akuntan*  
223-236

## **PENGARUH PELAKSANAAN ETIKA PROFESI TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN AKUNTAN PUBLIK (AUDITOR)**

*Hery*<sup>1</sup>  
*Merrina Agustiny*<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to find out (1) in how far public accountant have understood about the implementation of professional ethics and (2) how influence the implementation of professional ethics toward public accountant's decision making that can be accounted for.

That method was adopted to collect data was based on survey method and convenience sampling. Primary data was taken from closed questionnaire, taken from 85 public accountant. The Scale measurement using the method of Likert's scale on five points. Data then was analysed statistically (quantitative) by used one-sample test and regression equation to prove the truth of hypothesis .

The result of analysis shows that public accountant mostly have understood about the implementation of professional ethics. Generally, according to Sonny Keraf (1998): a professional person is a person that is always doing activities (work) by refer to professional ethics.

**Keywords:** professional ethics, decision making, public accountant.

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Praktik-praktik dalam dunia bisnis seringkali dianggap sudah menyimpang jauh dari aktivitas moral, bahkan ada anggapan bahwa dunia bisnis merupakan dunia amoral yang tidak lagi mempertimbangkan etika. Padahal pertimbangan etika penting bagi status profesional dalam menjalankan kegiatannya. Hal ini disebabkan karena tujuan bisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, sehingga setiap orang maupun perusahaan saling bersaing dalam mendapatkan keuntungan tersebut tanpa memperhatikan aspek-aspek lainnya.

Profesi akuntan publik merupakan sebuah profesi yang hidup di dalam habitat bisnis, di mana eksistensinya dari waktu ke waktu terus semakin diakui oleh masyarakat bisnis itu sendiri. Mengingat peranan akuntan publik sangat dibutuhkan oleh kalangan dunia usaha, maka mendorong para akuntan publik ini untuk benar-benar memahami pelaksanaan etika yang berlaku dalam menjalankan profesinya. Perlunya pemahaman etika bagi profesi akuntan adalah sama seperti keberadaan jantung bagi tubuh manusia. Praktisi

---

<sup>1</sup> Hery, SE., M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya, Jakarta.

<sup>2</sup> Merrina Agustiny, SE., M.Si., adalah Manager Advertising Company, as Finance & Accounting, Zenith Optimedia Indonesia.

akuntan khususnya akuntan publik yang tidak memiliki/memahami etika profesi dengan baik, sesungguhnya tidaklah memiliki hak hidup. Ada empat elemen penting yang harus dimiliki oleh akuntan, yaitu: (1) keahlian dan pemahaman tentang standar akuntansi atau standar penyusunan laporan keuangan; (2) standar pemeriksaan/*auditing*; (3) etika profesi; dan (4) pemahaman terhadap lingkungan bisnis yang diaudit. Berdasarkan keempat elemen tersebut sangatlah jelas bahwa seorang akuntan publik, persyaratan utama yang harus dimiliki di antaranya adalah wajib memegang teguh aturan etika profesi yang berlaku.

Peran dan tanggung jawab akuntan terhadap kepentingan publik sesungguhnya adalah merupakan dasar bagi keberadaan profesi ini. Peran yang dijalankan oleh para akuntan publik tersebut semata-mata merupakan "*social contract*" yang harus diamalkan secara konsekuen oleh akuntan publik. Jika dilanggar, maka publik tentu saja secara berangsur-angsur akan melupakan, meninggalkan, dan pada akhirnya mengabaikan eksistensi profesi ini. Baru-baru ini di Amerika, dua perusahaan akuntan publik ternama yang tergolong ke dalam "*Top Ten*" yaitu Adams LLP di Seattle (Washington) dan BKD LLP di Springfield (Missouri), telah menyentak dunia profesi akuntan, di mana keduanya membentuk suatu divisi/*department* tersendiri yang nantinya divisi ini secara khusus akan bertugas mengurus/menangani masalah etika profesi dalam struktur organisasi masing-masing kantor akuntan publik tersebut. Divisi tersebut bernama "*Public Interest Council*" untuk BKD LLP dan "*Independent Observer*" untuk Adams LLP. Lembaga baru ini bersifat otonom, independen, dan berfungsi sebagai pihak independen yang bertugas mengamati jalannya penerapan etika profesi dalam operasional kantor akuntan publik. Hal ini merupakan respon positif untuk menjaga agar jangan sampai terjadi kehilangan kepercayaan publik terhadap eksistensi profesi akuntan publik.

Seorang auditor dalam membuat keputusan pasti menggunakan lebih dari satu pertimbangan rasional, yang didasarkan atas pelaksanaan etika yang berlaku yang dipahaminya dan membuat suatu keputusan yang adil. Keputusan auditor dilakukan melalui bentuk pendapat (*opinion*) mengenai kewajaran laporan keuangan. Oleh karena itu, akuntan publik (*external auditor*) memanfaatkan laporan audit atau

produk auditing ini untuk mengkomunikasikan opininya terhadap kewajaran laporan keuangan yang diperiksanya.

Salah satu manfaat dari jasa KAP adalah memberikan informasi yang akurat dan dapat dipercaya untuk pengambilan keputusan. Laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, kewajarannya lebih dapat dipercaya dibandingkan laporan keuangan yang tidak atau belum diaudit. Oleh karena itu, diperlukan suatu jasa profesional yang independen dan obyektif (yaitu akuntan publik) untuk menilai kewajaran laporan keuangan yang disajikan manajemen. Istilah profesional berarti tanggung jawab untuk berperilaku yang lebih dari sekedar memenuhi tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Persyaratan profesional yang dituntut dari auditor independen adalah orang yang memiliki pendidikan dan pengalaman berpraktik sebagai auditor independen. Istilah Independen berarti bahwa di dalam setiap pengambilan keputusan sudah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan agar kantor akuntan publik memperoleh keyakinan yang layak, dimana seorang auditor tidak dipengaruhi oleh pihak manapun. Keputusan yang diambil tidak berdasarkan kepentingan klien, pribadi, maupun pihak lainnya, melainkan berdasarkan fakta dan bukti yang berhasil dikumpulkan selama penugasan. Sedangkan, istilah obyektif adalah suatu kualitas atau nilai atas jasa yang diberikan anggota. Prinsip obyektivitas mengharuskan anggota bersikap adil, tidak memihak, jujur secara intelektual, tidak berprasangka atau bias, serta bebas dari benturan kepentingan atau berada di bawah pengaruh pihak lain.

Alasan yang mendasari diperlukannya perilaku profesional pada setiap profesi adalah kebutuhan akan kepercayaan publik terhadap kualitas jasa yang diberikan profesi, terlepas dari yang dilakukan secara perorangan. Bagi akuntan publik, penting untuk meyakinkan klien dan pemakai laporan keuangan akan kualitas audit dan jasa lainnya. Oleh karena itu, ada dorongan kuat bagi KAP untuk bertindak dengan profesionalisme yang tinggi.

Kepercayaan pemerintah dan masyarakat terhadap dunia usaha atas jasa yang diberikan para pelaksana bisnis, khususnya auditor menuntut adanya pemahaman atas etika profesi yang bersangkutan. Sebagai contoh beberapa perusahaan terkait kasus profesionalisme etika auditor seperti Enron (tahun

2001), WorldCom (tahun 2001), Kimia Farma (tahun 2002), Telkom (tahun 2002), dan Lippo (tahun 2003).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, melihat pentingnya nilai-nilai etika bagi seorang auditor yang menjalankan tugasnya maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pelaksanaan etika profesi dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan Etika Profesi Terhadap Pengambilan Keputusan Akuntan Publik (*Auditor*).”

### **Perumusan Masalah**

Kepatuhan terhadap kode etik menjadi hal yang penting dalam menjaga dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap profesi akuntan dan jasa yang diberikan KAP, di samping kepatuhan terhadap SAK, SPAP, dan peraturan lainnya. Sedangkan pernyataan etika profesi yang dikeluarkan IAI menjadi standar minimum perilaku etis para akuntan yang berpraktik sebagai akuntan publik. Keputusan auditor dilakukan melalui bentuk pendapat (*opinion*) mengenai kewajaran laporan keuangan. Oleh karena itu, akuntan publik memanfaatkan laporan audit untuk mengkomunikasikan opininya terhadap laporan keuangan yang diperiksanya.

Untuk membatasi permasalahan, studi ini mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Seberapa jauh akuntan publik yang bekerja secara profesional telah memahami pelaksanaan etika profesi yang berlaku?
2. Bagaimana pengaruh antara pelaksanaan etika profesi terhadap pengambilan keputusan akuntan publik?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengevaluasi apakah akuntan publik yang bekerja secara profesional telah memahami pelaksanaan etika profesi yang berlaku .
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara pelaksanaan etika profesi terhadap pengambilan keputusan akuntan publik.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pengertian Etika Profesi**

Ada beberapa pengertian etika profesi menurut pandangan para ahli, di antaranya adalah:

a. Menurut Boynton, Johnson & Kell (2001):  
“Professional ethics must extend beyond moral principles. They include standards of behaviour for a professional person that are designed for both practical and idealistic purposes.”

b. Menurut Haryono Yusuf (2001):  
“Etika profesional lebih luas dari prinsip-prinsip moral. Etika tersebut mencakup prinsip perilaku untuk orang-orang profesional yang dirancang baik untuk tujuan praktis maupun untuk tujuan idealis. Oleh karena kode etik profesional antara lain dirancang untuk mendorong perilaku ideal, maka kode etik harus realistis dan dapat dilaksanakan. Agar bermanfaat, kode etik seyogyanya lebih tinggi dari undang-undang tetapi di bawah ideal.”

Berikut ini akan dibahas mengenai beberapa prinsip-prinsip etika profesi menurut Sonny Keraf (1998) yaitu:

#### **(1) Prinsip Tanggungjawab**

Tanggungjawab adalah salah satu prinsip pokok bagi kaum profesional karena orang yang profesional adalah orang yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya, bertanggungjawab terhadap dampak pekerjaan, kehidupan, dan kepentingan orang lain, khususnya kepentingan orang-orang yang dilayaninya. Jika hasil pekerjaan profesionalnya membawa kerugian tertentu secara disengaja atau tidak disengaja, maka harus bertanggung jawab atas hal tersebut.

#### **(2) Prinsip Keadilan**

Prinsip keadilan menuntut seorang profesional untuk dalam menjalankan profesinya tidak merugikan hak dan kepentingan pihak-pihak yang dilayaninya maupun masyarakat pada umumnya.

(3) Prinsip Otonomi

Prinsip otonomi adalah prinsip yang dituntut oleh seorang profesional terhadap masyarakat agar mereka diberi kebebasan sepenuhnya dalam menjalankan profesinya. Pemerintah pun diharapkan dapat menghargai otonomi profesi dan tidak mencampuri urusan pelaksanaan profesi tersebut.

(4) Prinsip Integritas Moral

Prinsip integritas moral sesuai dengan hakikat dan ciri-ciri profesi yaitu bahwa seorang profesional adalah orang yang memiliki integritas pribadi dan moral yang tinggi karena memiliki komitmen pribadi untuk menjaga keluhuran profesinya, nama baiknya, dan kepentingan orang lain atau masyarakat.

### Pengambilan Keputusan Akuntan Publik

Setiap organisasi memiliki kode etik atau peraturan perundang-undangan yang menjadi acuan dalam membuat keputusan yang layak dipertanggungjawabkan sebagai keputusan etik. Menurut Muhd. Nuryatno (2001), keputusan (*decision*) berarti pilihan (*choice*), yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan. Sementara menurut Robert G. Morgan dan Michael J. Cerullo yang dikutip oleh Muhd. Nuryatno (2001), keputusan adalah:

*“Sebuah simpulan yang dicapai sesudah dilakukan pertimbangan yang terjadi setelah satu kemungkinan dipilih, sementara yang lain dikesampingkan.”*

Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi. Berdasarkan definisi ini jelas terlihat bahwa sebelum keputusan itu ditetapkan, diperlukan pertimbangan yang menyeluruh tentang kemungkinan konsekuensi yang bisa timbul, sebab mungkin saja keputusan yang diambil hanya memuaskan satu kelompok saja atau sebagian orang saja. Tetapi jika memperhatikan konsekuensi dari suatu keputusan, hampir dapat dikatakan bahwa tidak akan ada satupun keputusan yang akan dapat menyenangkan setiap orang.

Auditor mengkomunikasikan hasil pekerjaan auditnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Komunikasi tersebut merupakan puncak dari proses

atestasi dan mekanismenya adalah melalui laporan audit. Laporan audit tersebut digabungkan dengan laporan keuangan dalam laporan tahunan kepada pemegang saham dan menjelaskan ruang lingkup audit dan temuan-temuan audit. Temuan tersebut diekspresikan dalam bentuk pendapat (*opinion*) mengenai kewajaran laporan keuangan, yang telah disusun oleh manajemen. Artinya apakah posisi keuangan, hasil usaha, perubahan ekuitas, dan arus kas telah disajikan secara wajar.

Menurut Agoes Sukrisno (2004), pada akhir pemeriksaan *general audit*, KAP akan memberikan suatu laporan akuntan yang terdiri dari lembaran opini dan laporan keuangan. Lembaran opini merupakan tanggungjawab akuntan publik di mana akuntan publik memberikan pendapatnya terhadap kewajaran laporan keuangan yang disusun oleh manajemen dan merupakan tanggung jawab manajemen. Tanggal laporan akuntan harus sama dengan tanggal selesainya pekerjaan lapangan dan tanggal surat pernyataan langganan, karena menunjukkan sampai tanggal berapa akuntan bertanggung jawab untuk menjelaskan hal-hal penting yang terjadi. Jika sesudah tanggal selesainya pekerjaan lapangan (*audit field work*), terjadi peristiwa penting yang jumlahnya material dan mempunyai pengaruh terhadap laporan keuangan yang diperiksa dan saat itu laporan audit belum dikeluarkan, auditor harus menjelaskan kejadian penting tersebut dalam catatan atas laporan keuangan dan lembaran opini. Dalam hal ini, laporan akuntan mempunyai dua tanggal (disebut *dual dating*), yang pertama tanggal selesainya pemeriksaan lapangan, yang kedua tanggal terjadinya peristiwa penting tersebut.

Tugas auditor adalah untuk menentukan apakah representasi (*asersi*) tersebut betul-betul wajar; maksudnya untuk meyakinkan “tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dengan kriteria yang ditetapkan”. Untuk membuktikan bahwa auditor sudah menjalankan pemeriksaannya sesuai dengan standar *auditing*, maka auditor harus mendokumentasikan semua prosedur audit yang telah dilakukan, temuan, dan hasil pemeriksaannya dalam Kertas Kerja Pemeriksaan (*Audit Working Papers*). Dengan demikian, laporan penting sekali dalam suatu audit karena laporan menginformasikan pemakai informasi mengenai apa yang dilakukan dan simpulan yang diperolehnya.



### Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan studi ini dapat disebutkan beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya di Indonesia. Penelitian yang berhubungan dengan etika profesi akuntan publik telah dilakukan oleh Gudono M. (1999), Venus Gani (2000), Muhd. Nuryatno dan Synthia Dewi (2001), Tumanggor M.S. (2002), serta Agoes Sukrisno (2003).

Gudono M. (1999) melakukan penelitian untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi terhadap kode etik antara akuntan publik, akuntan pendidik, akuntan publik yang sekaligus akuntan pendidik, akuntan manajemen, akuntan manajemen yang sekaligus akuntan pendidik, akuntan pemerintah, dan akuntan pemerintah yang sekaligus akuntan pendidik. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi yang signifikan di antara ke tujuh kelompok akuntan tersebut. Kode etik akuntan Indonesia terdiri atas lima faktor yang meliputi kepribadian, kecakapan profesional, tanggung jawab, pelaksanaan kode etik, serta penafsiran dan penyempurnaan kode etik.

Venus Gani (2000) menguji pengaruh perbedaan kantor akuntan publik dan gender terhadap evaluasi etikal, intensi etikal, dan orientasi etikal auditor. Penelitian ini merupakan pelengkap penelitian-penelitian sebelumnya yang diukur dengan *judgement moral auditor*. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah multidimensional yang diukur dengan MES (*Multydimensional Ethics Scale*). Hasil penelitian mengindikasikan adanya perbedaan tingkat evaluasi etikal, intensi etikal, dan orientasi etikal pada KAP-KAP yang berbeda yang pada akhirnya akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan *auditor*.

Muhd. Nuryatno dan Synthia Dewi (2001) meneliti tentang tinjauan etika atas pengambilan keputusan *auditor* berdasarkan pendekatan moral. Hasil tinjauan ini menunjukkan bahwa ternyata auditor pada umumnya kurang memahami nilai-nilai etika yang menjadi pedoman bagi para *auditor* dalam melaksanakan pemeriksaan laporan keuangan. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh IAI. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi antara pemahaman nilai-nilai etika dengan pengambilan keputusan. Semakin *auditor* memahami kode etik maka

keputusan yang diambil akan semakin mendekati kewajaran, adil, dan bermoral.

Menurut M.S. Tumanggor (2002), profesi akuntan publik ibarat pedang bermata dua. Satu sisi akuntan harus memperhatikan kredibilitas dan etika profesi, namun sisi lain harus menghadapi tekanan dari pemberi kerja (dalam hal ini adalah perusahaan publik) untuk mengikuti keinginannya dengan imbalan tertentu melalui tekanan dalam pengambilan keputusan *auditor*. Agoes Sukrisno (2003) meneliti tentang pengaruh kode etik, standar profesional akuntan publik, dan standar pengendalian mutu terhadap mutu auditing dalam praktik auditing di Indonesia. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan korelasi sebesar 0,458 yang berarti terdapat hubungan yang positif antara kode etik IAI, standar profesional akuntan publik, standar pengendalian mutu, dan mutu auditing. Pengujian hipotesis kedua bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh dari kode etik IAI, standar profesional akuntan publik, dan standar pengendalian mutu sebagai variabel bebas terhadap mutu auditing. Hasil pengujian model regresi dengan ANOVA menunjukkan adanya pengaruh penerapan kode etik IAI, standar profesional akuntan publik, dan standar pengendalian mutu terhadap mutu praktik auditing di Indonesia.

### Kerangka Teoritis

Akuntan publik merupakan profesi yang hidup di habitat bisnis, di mana eksistensinya dari waktu ke waktu terus diakui oleh masyarakat bisnis itu sendiri. Terlebih dewasa ini dirasakan bahwa kebutuhan akan peran akuntan publik menjadi unsur penunjang penting, terutama bagi perusahaan yang masuk dalam kancan pasar modal. Mengingat peran akuntan publik sangat dibutuhkan oleh kalangan dunia usaha, maka para akuntan publik ini harus benar-benar memahami pelaksanaan etika yang berlaku dalam menjalankan profesinya.

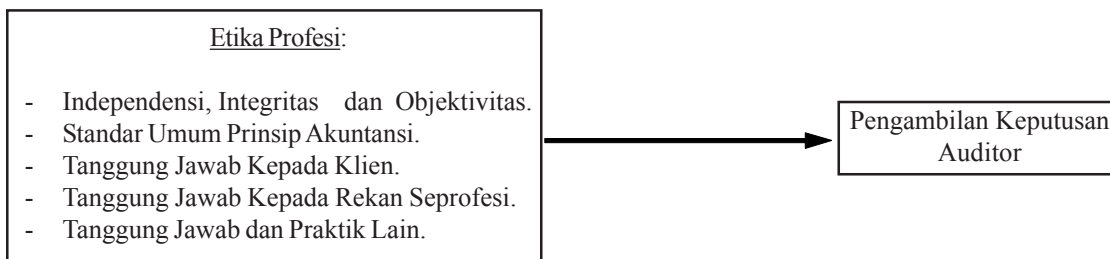
Seorang *auditor* dalam membuat keputusan pasti menggunakan lebih dari satu pertimbangan rasional yang didasarkan pada pemahaman etika yang berlaku dan membuat suatu keputusan yang adil (*fair*) serta tindakan yang diambil itu harus mencerminkan kebenaran atau keadaan yang sebenarnya (sesuai dengan pendekatan standar moral). Setiap pertimbangan rasional ini mewakili kebutuhan akan

suatu pertimbangan yang diharapkan dapat mengungkapkan kebenaran dari keputusan etis yang telah dibuat. Oleh karena itu, untuk mengukur tingkat pemahaman *auditor* atas pelaksanaan etika yang berlaku dan setiap keputusan yang dilakukan memerlukan suatu pengukuran.

Keputusan *auditor* dilakukan melalui bentuk pendapat (*opinion*) mengenai kewajaran laporan keuangan. Oleh karena itu, *auditor* memanfaatkan laporan audit atau produk auditing untuk mengkomunikasikan opininya terhadap laporan

keuangan yang diperiksanya. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka teoritis dapat digambarkan dalam Gambar 1.

Akuntan yang profesional dalam menjalankan tugasnya memiliki pedoman-pedoman yang mengikat seperti Kode Etik Akuntan Indonesia sehingga dalam melaksanakan aktivitasnya akuntan publik memiliki arah yang jelas, dapat memberikan keputusan yang tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pihak-pihak lain yang menggunakan hasil keputusan *auditor*.



**Gambar 1**  
**Kerangka Teoritis**

**Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1: Para *auditor* yang bekerja secara profesional sudah memahami pelaksanaan etika profesi yang berlaku.
- Hipotesis 2: Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (independensi, integritas dan objektivitas) terhadap pengambilan keputusan *auditor*.
- Hipotesis 3: Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (standar umum dan prinsip akuntansi) terhadap pengambilan keputusan *auditor*.
- Hipotesis 4: Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (tanggung jawab kepada klien) terhadap pengambilan keputusan *auditor*.
- Hipotesis 5: Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (tanggung jawab kepada rekan seprofesi) terhadap pengambilan keputusan *auditor*.

Hipotesis 6: Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (tanggung jawab dan praktik lain) terhadap pengambilan keputusan *auditor*.

**METODE PENELITIAN**

**Teknik Penelitian dan Pengumpulan Data**

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, metode penelitian yang digunakan peneliti adalah bersifat deskriptif dan korelasional. Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval. Metode pengukuran sikap yang digunakan peneliti adalah skala likert dengan skala penilaian jawaban sebagai berikut:

Sangat Tidak Komitmen	(STK)	skor	1
Kurang Komitmen	(KK)	skor	2
Cukup Komitmen	(CK)	skor	3
Komitmen	(K)	skor	4
angat Komitmen	(SK)	skor	5

Populasi dalam penelitian ini adalah para eksternal *auditor* yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan jenjang jabatan partner sampai senior *auditor*, dengan jumlah sampel sebanyak 85 responden. Data penelitian ini dikumpulkan melalui survei dengan mengirim kuesioner kepada responden.

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan mencari korelasi dari setiap indikator terhadap skor totalnya dengan

menggunakan rumus teknik korelasi “*product moment*”. Jika signifikan dari korelasi (r) < 0.05 à dikatakan valid dan jika signifikan dari korelasi (r) > 0.05 à dikatakan tidak valid.

**Variabel dan Pengukuran**

Variabel independen, dependen, sub variabel, dan indikator dapat dilihat pada Tabel 1:

**Tabel 1.**  
**Variabel, Sub Variabel, dan Indikator**

VARIABEL INDEPENDEN	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Pelaksanaan Etika Profesi	Independensi, Integritas, dan Obyektivitas (X1)	a. Hubungan keluarga b. Kerjasama bisnis c. Kepentingan keuangan d. Tidak memihak
	Standar Umum dan Prinsip Akuntansi (X2)	a. Kompetensi profesional b. Kecermatan profesional c. Pertimbangan kesesuaian terhadap standar / prinsip akuntansi yang berlaku
	Tanggung Jawab Kepada Klien (X3)	a. Informasi rahasia klien
	Tanggung Jawab Kepada Rekan seprofesi (X4)	a. Citra profesi b. Komunikasi antarakuntan
	Tanggung Jawab & Praktik Lain (X5)	a. Periklanan dan penawaran b. Komisi c. Perpindahan staf/partner
VARIABEL DEPENDEN	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Pengambilan Keputusan Auditor	Keputusan (Y)	a. Penerimaan/penolakan penugasan dari klien baru b. <i>Review</i> ulang partner c. Pengungkapan catatan atas laporan keuangan d. Pengungkapan temuan e. Evaluasi kecukupan bukti f. Pemberian opini audit g. Penentuan Audit prosedur

**Metode Analisis Data**

Untuk pengolahan data dalam penelitian ini digunakan alat analisis “one-sample test dan model analisa regresi berganda”. Analisis ini mengacu pada perhitungan data penelitian, yang berupa angka-angka yang dianalisis dengan menggunakan bantuan komputer melalui program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Untuk permasalahan pertama, peneliti menggunakan alat analisis *one-sampel test* dan permasalahan kedua menggunakan model analisa regresi berganda.

(1) *One-sampel Test*

Langkah-langkah pengujian, sebagai berikut:

- a.  $H_0 : \mu > 3$   
artinya pemahaman tentang etika profesi masih rendah.  
 $H_a : \mu > 3$   
artinya pemahaman tentang etika profesi sudah baik.
- b. Menentukan nilai statistik:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

keterangan:

- $\bar{X}$  : rata-rata
- $\mu$  : rata-rata populasi = 3
- $\sigma$  : standar deviasi
- $n$  :  $\Sigma$  sampel

- c. Menentukan nilai tabel:

$$t_{\alpha, df \ n - K}$$

keterangan:

- $\alpha$  : tingkat kesalahan (5%, 10%, 1%)
- $K$  : Degree of freedom/jumlah variabel ( $K=1$ )

- d. Jika t statistik > t-tabel maka  $H_0$  ditolak  
Jika t statistik < t-tabel maka  $H_0$  diterima

(2) Model Analisa Regresi Berganda

Regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

Keterangan:

- $Y$  : Pengambilan keputusan auditor
- $X_1$  : Independensi, integritas, dan objektivitas
- $X_2$  : Standar umum dan prinsip akuntansi
- $X_3$  : Tanggung jawab kepada klien
- $X_4$  : Tanggung jawab kepada rekan seprofesi
- $X_5$  : Tanggung jawab dan praktik lain
- $\epsilon$  : Error

Berdasarkan pengolahan model analisa regresi berganda, digunakan pengujian sebagai berikut:

- a.  $R^2$  (Koefisien Determinasi). Merupakan pengujian variasi dari variabel independen pelaksanaan etika profesi apakah mampu/tidak mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen.
- b. Uji F (Uji Serentak). Merupakan pengujian untuk menguji apakah secara bersama-sama seluruh variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- c. Uji t (Uji Individu). Merupakan pengujian untuk menguji apakah masing-masing variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya. Jika signifikan, t statistik < 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan jika tidak signifikan, t statistik > 0.05 maka  $H_0$  diterima.

**HASIL ANALISIS dan PEMBAHASAN**

**Uji Hipotesis 1**

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 2, nampak  $H_a : \mu > 3$  artinya pemahaman tentang etika profesi sudah baik. Lebih lanjut, pengujian statistik juga dilakukan untuk memperkuat dugaan tersebut di atas yang hasilnya terlihat pada Tabel 3. Nampak kelima variabel independen memiliki t statistik > t-tabel, maka disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa para auditor yang bekerja secara profesional telah memahami pelaksanaan etika profesi yang berlaku.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Muhd. Nuryatno dan Synthia Dewi (2001) yang menunjukkan bahwa auditor pada umumnya masih kurang memahami nilai-nilai etika yang menjadi pedoman bagi para audi-

tor dalam melaksanakan pemeriksaan laporan keuangan. Menurut Sonny Keraf (1998), seorang yang profesional adalah seorang yang dalam menjalankan

kegiatannya didasari dengan keahlian khusus, identitas khusus, dan kaidah-kaidah serta standar moral (etika) yang sangat tinggi.

**Tabel 2**  
**One-Sampel Staistics**

KETERANGAN	N	Mean
Independensi, integritas dan objektivitas	85	3.85
Standar umum dan prinsip akuntansi	85	4.41
Tanggung jawab kepada klien	85	3.27
Tanggung jawab kepada rekan seprofesi	85	4.39
Tanggung jawab dan praktik lain	85	4.46

**Tabel 3**  
**One-Sampel Test**

KETERANGAN	T statistik	t-tabel	KESIMPULAN
Independensi, integritas, dan objektivitas	18.937	1.671	Sudah Memahami
Standar umum dan prinsip akuntansi	24.275	1.671	Sudah Memahami
Tanggung jawab kepada klien	12.925	1.671	Sudah Memahami
Tanggung jawab kepada rekan seprofesi	22.342	1.671	Sudah Memahami
Tanggung jawab dan praktik lain	20.646	1.671	Sudah Memahami

**Uji Hipotesa 2 sampai dengan 6**

Untuk menjawab pengujian hipotesis kedua sampai dengan keenam digunakan uji t (uji individu) untuk menguji apakah masing-masing variabel independen

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya. Hasil perhitungan ditunjukkan pada Tabel 4.

Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0.722 - 0.123 X_1 + 0.209 X_2 + 0.273 X_3 + 0.108 X_4 + 0.389 X_5 + \epsilon$$

**Tabel 4**  
**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T statistik	t – tabel	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.722	.325		2.217	1.671	.029
Independensi, integritas dan objektivitas	-.123	.068	-.146	-1.812	1.671	.074
Standar umum dan prinsip akuntansi	.209	.082	.207	2.557	1.671	.012
Tanggung jawab kepada klien	.273	.058	.399	4.672	1.671	.000
Tanggung jawab kepada rekan seprofesi	.108	.082	.106	1.326	1.671	.189
Tanggung jawab dan praktik lain	.389	.094	.426	4.150	1.671	.000

Pengujian **hipotesis 2**, dengan pernyataan bahwa “Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (independensi, integritas, dan objektivitas) terhadap pengambilan keputusan *auditor*”. Hasil penelitian memperlihatkan nilai t statistik < t-tabel dan  $0.074 > 0.05$ ; sehingga disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Menerima  $H_0$  berarti secara statistik terbukti bahwa independensi, integritas, dan objektivitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap pengambilan keputusan auditor yang dapat dipertanggungjawabkan. Seperti diketahui, sikap independensi dalam kenyataan (*in-fact*) sangat tergantung pada hati nurani masing-masing *auditor*, sehingga independensi dalam penampilan (*in-appearance*) tidaklah mempengaruhi pengambilan keputusan *auditor* yang dapat dipertanggungjawabkan. Contohnya adalah misalnya seorang akuntan publik yang sama sekali tidak memiliki hubungan bisnis ataupun hubungan keuangan dengan klien. Dalam hal ini, secara *inappearance* dapat dikatakan independen, tetapi dalam praktik pengambilan keputusan *auditor* yang dapat dipertanggungjawabkan. Sikap independen maupun tidak independen lebih bergantung pada keinginan atau mau tidaknya *auditor* untuk diajak “kolusi” dengan klien. Semakin *auditor* tidak memiliki hubungan bisnis/keuangan dengan klien maka keputusan yang diambil *auditor* belum tentu akan semakin dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sesuai dengan penemuan Tumanggor M.S. (2002), bahwa profesi akuntan publik ibarat pedang bermata dua. Satu sisi

akuntan harus memperhatikan kredibilitas dan etika profesi, namun sisi lain juga harus menghadapi tekanan dari pemberi kerja untuk mengikuti keinginannya dengan imbalan tertentu melalui tekanan dalam berbagai pengambilan keputusan *auditor* (mulai dari evaluasi kecukupan bahan bukti audit, penentuan prosedur audit, sampai pada tekanan dalam pemberian opini audit). Jadi, walaupun akuntan publik menjunjung tinggi sikap independensi, integritas (kejujuran), dan obyektivitas (tidak memihak) namun keputusan yang diambil pada dasarnya akan masih tetap dalam “bayang-bayang” kepentingan manajemen klien.

Pada **hipotesis 3** menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (standar umum dan prinsip akuntansi) terhadap pengambilan keputusan *auditor*”. Hasil penelitian memperlihatkan t statistik > t-tabel dan  $0.012 < 0.05$ ; sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Menerima  $H_a$  berarti secara statistik terbukti bahwa standar umum dan prinsip akuntansi mempengaruhi pengambilan keputusan *auditor*. Laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, kewajarannya tentu saja lebih dapat dipercaya dibandingkan laporan keuangan yang tidak atau belum diaudit. Pengguna laporan audit mengharapkan bahwa laporan keuangan yang telah diaudit oleh akuntan publik ini bebas dari salah saji material, dapat dipercaya kebenarannya untuk dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan, dan telah sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Jadi, semakin kompeten dan profesional

seorang akuntan publik, maka keputusan yang diambil akan semakin mendekati “dapat dipertanggung jawabkan”. Keputusan (opini) akuntan publik mengenai kewajaran laporan keuangan klien ini disusun tentu saja setelah *auditor* secara mahir dan profesional mempertimbangkan terlebih dahulu kesesuaian antara sistem/metode penilaian dan pencatatan akun-akun laporan keuangan dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Pada **hipotesis 4** menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (tanggung jawab kepada klien) terhadap pengambilan keputusan *auditor*. Hasil penelitian memperlihatkan t statistik > t-tabel dan  $0.000 < 0.05$ ; sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Menerima  $H_a$  berarti secara statistik terbukti bahwa tanggungjawab kepada klien mempengaruhi pengambilan keputusan *auditor*. Dalam melaksanakan audit, anggota KAP (*auditor*) tidak diperkenankan mengungkapkan informasi klien yang rahasia tanpa persetujuan dari klien. Seorang akuntan dalam melaksanakan tugasnya dapat memperoleh informasi yang bersifat rahasia tentang kliennya, seperti besarnya gaji para staf, rencana penetapan harga produk, data biaya produk, keuntungan produk per unit, dan lain-lain. Seringkali informasi yang diperolehnya tersebut tidak boleh diketahui oleh pihak lain (rahasia) karena dapat merugikan kepentingan klien. Jadi, dalam hal ini dapat dikatakan bahwa seorang akuntan publik tidak akan membeberkan hasil temuannya apalagi mengungkapkan mengenai informasi rahasia klien kepada pihak luar (kecuali bila dikehendaki oleh hukum/permintaan pengadilan) jika saja akuntan publik tersebut benar-benar memiliki komitmen yang tinggi akan tanggung jawabnya kepada klien.

Pada **hipotesis 5** menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (tanggung jawab kepada rekan seprofesi) terhadap pengambilan keputusan *auditor*”. Hasil penelitian memperlihatkan t statistik < t-tabel dan  $0.189 > 0.05$ ; sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Menerima  $H_0$  berarti secara statistik terbukti bahwa tanggung jawab kepada rekan seprofesi cenderung mempengaruhi pengambilan keputusan *auditor*. KAP seringkali dituntut untuk dapat beroperasi secara lebih profesional dan lebih berhati-hati dalam pemberian opini mengenai kewajaran sebuah laporan keuangan, agar jangan

sampai kesalahan dalam pemberian opini yang dikeluarkan oleh salah satu KAP pada akhirnya akan merusak citra akuntan publik secara keseluruhan. Menurut Venus Gani (2000), jangan sampai perbedaan dalam tingkat evaluasi etikal, intensi etikal, dan orientasi etikal pada KAP-KAP yang berbeda justru malahan akan merusak atau “menjatuhkan” citra profesional akuntan publik secara keseluruhan.. Jadi, dalam setiap keputusan *auditor* harus/akan cenderung “hati-hati” dengan tetap memperhatikan atau mempertimbangkan tanggungjawabnya kepada rekan seprofesi. Sebagai contoh, *auditor* harus berhati-hati dalam memutuskan antara menerima/menolak suatu penugasan audit dari klien yang baru ataupun dalam menghadapi manajemen klien yang bermaksud untuk “membeli opini”. Dalam hal penugasan audit dari klien yang baru, penting bagi *auditor* penerus untuk berkomunikasi dengan *auditor* terdahulu untuk mendapatkan informasi terutama mengenai integritas moral dari manajemen klien yang baru tersebut. Dengan adanya komunikasi tersebut diharapkan *auditor* penerus dapat melakukan auditnya dengan lebih baik dan tetap menjaga citra profesional akuntan publik secara keseluruhan. Dalam kasus manajemen klien yang berusaha “membeli opini” dari *auditor*, dapat dipastikan tidak akan terjadi jika akuntan publik selaku penasehat klien mau berkomunikasi dengan kantor akuntan publik yang melakukan audit atas klien tersebut.

Pada **hipotesis 6** menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh pelaksanaan etika profesi (tanggung jawab dan praktik lain) terhadap pengambilan keputusan *auditor*”. Hasil penelitian memperlihatkan t statistik > t-tabel dan  $0.000 < 0.05$ ; sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Menerima  $H_a$  berarti secara statistik terbukti bahwa tanggung jawab dan praktik lain mempengaruhi pengambilan keputusan *auditor*. Seorang akuntan publik tidak dibenarkan untuk mencari klien audit dengan memasang iklan yang sifatnya mendustai, menyesatkan, atau menipu. Penawaran yang menggunakan desakan yang berlebihan atau hasutan dilarang. Saat ini, penawaran harga untuk biaya jasa audit merupakan hal yang biasa dan cenderung kompetitif. Seringkali terjadi perang tarif antara sesama kantor akuntan publik yang pada akhirnya audit tidak dapat dilakukan secara maksimal (mutu audit berkurang) mengingat ketidaksesuaian antara *fee* audit yang diterima (terlalu kecil) dengan luasnya *scope*

pemeriksaan yang harus dilakukan. Perang tarif ini diyakini dapat menyedatkan pemberian opini audit (keliru), mengingat sifat pengumpulan bahan bukti audit yang kurang dari memadai. Berkaitan dengan komisi, seorang akuntan publik tidak dibenarkan merekomendasi atau mereferensi produk atau jasa pihak lain bagi klien demi untuk memperoleh komisi. Larangan untuk menerima komisi ini dibuat untuk memastikan bahwa kantor akuntan publik bersangkutan dapat bersikap independen dalam proses pengambilan keputusan nantinya. Jadi, berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa tanggung jawab dan praktik lain ini turut mempengaruhi pengambilan keputusan *auditor*.

### SIMPULAN, KETERBATASAN, dan SARAN

#### Simpulan:

1. Para *auditor* yang bekerja secara profesional **telah memahami** pelaksanaan etika profesi yang berlaku.
2. Independensi, Integritas, dan Objektivitas **tidak berpengaruh** signifikan positif terhadap pengambilan keputusan *auditor*.
3. Standar Umum dan Prinsip Akuntansi **mempengaruhi** pengambilan keputusan *auditor* yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Tanggungjawab kepada Klien **mempengaruhi** pengambilan keputusan *auditor* yang dapat dipertanggungjawabkan.
5. Tanggungjawab kepada Rekan Seprofesi **cenderung mempengaruhi** pengambilan keputusan *auditor* yang dapat dipertanggungjawabkan.

6. Tanggungjawab dan Praktik Lain **mempengaruhi** pengambilan keputusan *auditor* yang dapat dipertanggungjawabkan.

#### Keterbatasan dan Saran

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian yang dilakukannya tidaklah terlepas dari berbagai kekurangan yang ada. Penelitian ini dilakukan dalam berbagai keterbatasan, antara lain dalam pilihan responden yang dilakukan dengan cara *convenience sampling*, sehingga tidak dapat dikatakan merupakan representasi dari akuntan publik yang ada di Indonesia.

Disarankan bagi penelitian selanjutnya mengenai topik ini, dapat menggunakan metode sampling yang lebih representatif sehingga dapat memperoleh sampel yang lebih mendekati populasi yang sedang diteliti. Demikian juga instrumen yang digunakan mungkin dapat diusahakan untuk lebih mengidentifikasi pemahaman atas pelaksanaan etika profesi yang berlaku sekarang ini, dan mengadopsinya ke dalam instrumen pengukuran yang digunakan.

Penelitian lebih lanjut disarankan untuk tidak saja hanya melihat pengaruh pelaksanaan etika profesi terhadap pengambilan keputusan *auditor*, akan tetapi juga terhadap kinerja auditing secara keseluruhan. Perlu identifikasi secara mendetail, seksama, dan lebih "*suitable*" dalam menentukan sub-variabel dan indikator daripada kinerja auditing tersebut.



**DAFTAR PUSTAKA**

Agoes Sukrisno. (2003). Pengaruh Kode Etik, Standar Profesional Akuntan Publik dan Standar Pengendalian Mutu terhadap Mutu Auditing dalam Praktik Auditing di Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, Th. VII/02/Des/2003. Penerbit FE-UNTAR Jakarta.

—————. (2004). *Auditing untuk Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid Kesatu, Cetakan Pertama dan Edisi Ketiga. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Boynton, Johnson & Kell. (2001). *Modern Auditing*. Sixth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Gudono, M. (1999). *Persepsi Akuntan terhadap Kode Etik Akuntan*. Simposium Nasional Akuntansi II IAI-KAPd. Gedung Widyaloka Universitas Brawijaya, 24-25 September 1999.

—————. (1998). *Penerapan Kode Etik Ikatan Akuntan Indonesia*. Prosiding Kongres VIII IAI. Jakarta, 23-25 September 1998.

Haryono Yusuf (2001). *Auditing*. Buku Kesatu. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN, Yogyakarta.

Hermawan. (2003). *Pedoman Praktis Metodologi Penelitian Bisnis; untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Penerbit LPFE-USAKTI.

Muhd. Nuryatno & Synthia Dewi. (2001). *Tinjauan Etika atas Pengambilan Keputusan Auditor Berdasarkan Pendekatan Moral*. *Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi*, Vol. 1 No. 3 (Desember: 27-48).

Sonny Keraf. (1998). *Etika Bisnis, Tuntutan dan Relevansinya*. Edisi Baru. Penerbit Kanisius.

Tumanggor, M.S. (2002). *Opini Disclamer Oleh Akuntan Publik Atas Laporan Keuangan di*

*Pasar Modal*. *Jurnal Akuntansi* Th VI/01/Mei 2002. Hal. 59-67. Penerbit : FE-Untar.

Venus Gani. (2000). *Pengaruh Perbedaan Kantor Akuntan Publik dan Gender terhadap Evaluasi Etikal, Intensi Etikal dan Orientasi Etikal Auditor*. Simposium Nasional Akuntansi IAI-KAP. Depok, 5 September 2000.



## **PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PDAM TIRTAMARTA YOGYAKARTA (PENDEKATAN TEORI EKSPEKTANSI VICTOR VROOM)**

*Suhartini<sup>1</sup>  
Putri Yusiyanti<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

The research about motivation effect to labour productivity in PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta using three variables which in The Expectation Theory of Victor Vroom, expectation, instrumentality, and valention. The result prepare that (1) the rate of labour motivation in PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta are 4,1% high motivation, 64,9% middle motivation, 17,6% low motivation, and 13,5% no motivation; (2) the simultaneous, the labour motivation had effect to labour productivity with  $R^2$  0,408; and (3) the individual, the motivation variable which have the most effect to labour productivity in PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta is expectation variable with coefficient 3,097.

**Keywords:** motivation, expectation, instrumentality, valention, and productivity.

### **PENDAHULUAN**

Pada era perkembangan jaman seperti sekarang ini pertumbuhan bisnis nasional telah maju dengan pesatnya. Setelah sempat mengalami krisis ekonomi pada tahun 1998 yang mengacaukan sistem

perekonomian, bisnis nasional mulai menunjukkan geliatnya. Perlahan namun pasti, bisnis nasional kembali melakukan perbaikan hampir di setiap bidang, guna meningkatkan kualitas produk maupun jasa. Tidak hanya perusahaan kelas nasional yang melakukan perbaikan di segala bidang. Seakan tidak ingin tertinggal, perusahaan yang bersifat lokalpun, dalam hal ini perusahaan milik pemerintah daerah, mulai menunjukkan eksistensinya dalam peta perekonomian. Walaupun sebagai perusahaan daerah dan hanya melayani lingkup regional saja, akan tetapi perusahaan daerah tetap memberikan sumbangan dalam perputaran perekonomian. Sehingga pengelolaannyapun memerlukan totalitas yang sama dengan perusahaan yang berskala nasional.

Sejalan dengan uraian di atas, salah satu elemen penting di dalam sebuah perusahaan adalah elemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena manusia adalah faktor yang paling berperan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Faktor manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dengan elemen kunci sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam perspektif sumber daya manusia ada sebuah ungkapan yang sangat populer yaitu: *"make people before make products"*

<sup>1</sup> Suhartini, SE., M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

<sup>2</sup> Putri Yusiyanti, adalah mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

(Alwi, 2001: 26). Hal ini menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia tidak dapat dipandang sebelah mata saja. Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tidak dapat diserahkan kepada satu bagian saja, misalnya bagian personalia. Akan tetapi departemen sumber daya manusia diletakkan langsung satu tingkat di bawah level manajemen puncak (*Chief Executive Officer* atau *CEO*).

Salah satu elemen penting dalam perspektif sumber daya manusia adalah elemen “motivasi” kerja karyawan, dimana dalam motivasi kerja karyawan inilah tercermin sikap dan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Istilah motivasi (*motivation*) sendiri berasal dari bahasa latin, yaitu *Movere*, berarti “menggerakkan” (*To Move*) (Winardi, 2001: 1). Pemimpin perusahaan atau manajer harus mampu bertindak sebagai motivator. Pemimpin perusahaan harus selalu menimbulkan dorongan atau motivasi kerja yang tinggi terhadap karyawannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi optimalnya pada perusahaan, serta komitmen untuk mengembangkan perusahaan secara bersama-sama.

Dalam perkembangannya, disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia telah banyak menghasilkan berbagai pendekatan teori motivasi. Salah satu pendekatan teori tersebut adalah Teori Ekspektansi yang dikemukakan oleh Victor Vroom sebagai orang pertama yang mengaplikasikan Teori Ekspektansi untuk memotivasi karyawan di dalam lingkungan pekerjaan. Teori Ekspektansi tersebut sangat menarik, karena di dalam Teori Ekspektansi tersebut terkandung prinsip hedonisme yang cenderung berupaya untuk memaksimalkan kesenangan dan meminimalisasi perasaan sakit. Pada umumnya, teori ekspektansi dapat dimanfaatkan untuk memprediksi perilaku pada setiap situasi, dimana terdapat suatu pilihan antara dua buah alternatif.

Salah satu contoh perusahaan daerah di kota Yogyakarta yang telah berkembang, adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) TIRTAMARTA. Sebagai perusahaan yang mempunyai bidang usaha memenuhi kebutuhan air bersih sebagai salah satu kebutuhan vital manusia, PDAM TIRTAMARTA dituntut untuk senantiasa profesional dalam setiap layanan. Sebagai perusahaan daerah yang memenuhi kebutuhan hidup orang banyak, PDAM TIRTAMARTA tidak bisa hanya berpedoman pada *profit oriented* semata. PDAM

TIRTAMARTA hendaknya memberikan layanan yang memuaskan dan sesuai dengan keinginan masyarakat. Akan tetapi dibalik persoalan kompleks tersebut, terselip masalah yang sederhana sebagai elemen utama dalam setiap organisasi atau perusahaan, yaitu masalah sumber daya manusia sebagai elemen utama dalam menggerakkan perputaran roda usaha. Untuk mencapai iklim usaha yang sehat, PDAM TIRTAMARTA tidak dapat hanya mengandalkan sumber daya manusia yang motivasi kinerjanya masih dipertanyakan.

Harus disadari bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, karena adanya teknik-teknik untuk menjaga produktivitas karyawan. Dalam hal ini bagaimana menjaga motivasi kerja karyawan untuk mencapai produktivitas atau mempertahankan produktivitas kerja yang telah dicapai sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel Teori Ekspektansi Victor Vroom dengan produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA.

#### RUMUSAN MASALAH

1. Adakah pengaruh dari variabel ekspektansi, instrumental, dan valensi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA?
2. Variabel manakah dari variabel ekspektansi, instrumental, dan valensi yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA ?

#### KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian oleh Romy Gustiansyah pada tahun 2003, dengan judul “Analisis Motivasi Kehadiran Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (Pendekatan Teori Pengharapan)” di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan sampel mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia semua jurusan yang belum mengambil KKN dan tugas akhir. Dengan menggunakan metode analisis Model Lawler, regresi linear berganda, dan metode *chi-square*, penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (1) variabel teori

pengharapan yang berupa “*valence* dari *outcomes*” adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi mahasiswa yang menghadiri kuliah; (2) berdasarkan jurusan, terdapat perbedaan tingkat motivasi mahasiswa dalam menghadiri kuliah; dan (3) motivasi kehadiran mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sebenarnya berada pada tingkat yang relatif wajar dan tidak ada satupun mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang berada pada kelompok tidak termotivasi untuk hadir dan kelompok yang kurang termotivasi untuk hadir.

2. Penelitian oleh Steven V. Campbell, Tatyana Baronina, dan Barbara P. Reider pada tahun 2001 dengan Judul “*Using Expectancy Theory to Assess Group-Level Differences in Student Motivation: A Replication in The Russian Far East*” . Dengan mengambil sampel mahasiswa akuntansi yang berada di Rusia serta menggunakan metode analisis korelasi dan analisis ANOVA, penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (1) ada pengaruh signifikan antara variabel valensi terhadap masing-masing individu untuk meningkatkan nilai dan indeks prestasi, tidak ada satu mahasiswapun yang beranggapan bahwa jenis kelamin merupakan faktor penghalang motivasi, tidak ada perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita untuk mencapai IPK yang tinggi, dan faktor motivasi yang mempengaruhipun sama; (2) ada perbedaan yang signifikan antara tinggi rendahnya kedudukan dalam kelompok dengan usaha untuk meningkatkan indeks prestasi; (3) berdasarkan sampel sebanyak 133 mahasiswa, 53 orang beranggapan bahwa variabel motivasi Teori Ekspektansi Victor Vroom yang paling berpengaruh adalah variabel valensi dan 80 orang beranggapan bahwa variabel ekspektansi adalah variabel yang paling berpengaruh; dan (4) variabel valensi dan ekspektansi tidak mempunyai pengaruh dalam praktik organisasi yang diikuti.
3. Penelitian oleh Robert G. Isaac, Wilfred J. Zerbe, dan Douglas C. Pitt pada tahun 2001 dengan judul “*Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory*”. Dengan menggunakan rumus penghitungan motivasi Victor Vrom yaitu  $M = E \times I \times V$  dengan subyek karyawan sebuah perusahaan di Pittsburg Amerika Serikat,

penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (1) variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi merupakan faktor dominan motivasi dalam praktik kepemimpinan dan pemecahan suatu masalah dan (2) motivasi yang tinggi dan kondisi lingkungan yang mendukung, akan mempengaruhi bawahan yang mempunyai persepsi yang lebih baik terhadap pekerjaan dan menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri.

## LANDASANTEORI

### Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang memberikan dorongan dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dan dorongan (Gibson, Donelly, Ivancevich, 1997: 340). Teori-teori motivasi dapat dikelompokkan atau diklasifikasikan menjadi 2 jenis yaitu: (Hasibuan, 2005: 152)

#### a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini memusatkan pada apa adanya motivasi. Mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang mengakibatkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu.

#### b. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori ini memusatkan pada bagaimana-nya motivasi. Teori ini pada dasarnya menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori Ekpektansi yang dikemukakan oleh Victor Vroom termasuk dalam teori ini

### Teori Ekspektansi Victor Vroom

Asumsi yang terbentuk dari Teori Ekpektansi adalah pilihan yang dibuat oleh seseorang di antara berbagai alternatif pilihan yang berhubungan dengan aspek psikologis, dimana pilihan tersebut disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya. Pilihan yang dibuat didasarkan pada persepsi dan kepercayaan individu tersebut. Teori ini tidak menggambarkan keotomatisan individu dalam bekerja, tidak juga apakah mereka merasa termotivasi atau tidak. Semua itu terbentuk dari

kepercayaan tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, yang selanjutnya akan mendatangkan imbalan dari hasil kerja mereka tersebut dan persepsi/ketertarikan individu terhadap imbalan tersebut.

Teori Ekspektansi Victor Vroom mengandung tiga unsur, yaitu: (Kanungo & Mendoca, 1992: 64)

1. Effort '! Performance Expectancy (E'!P)

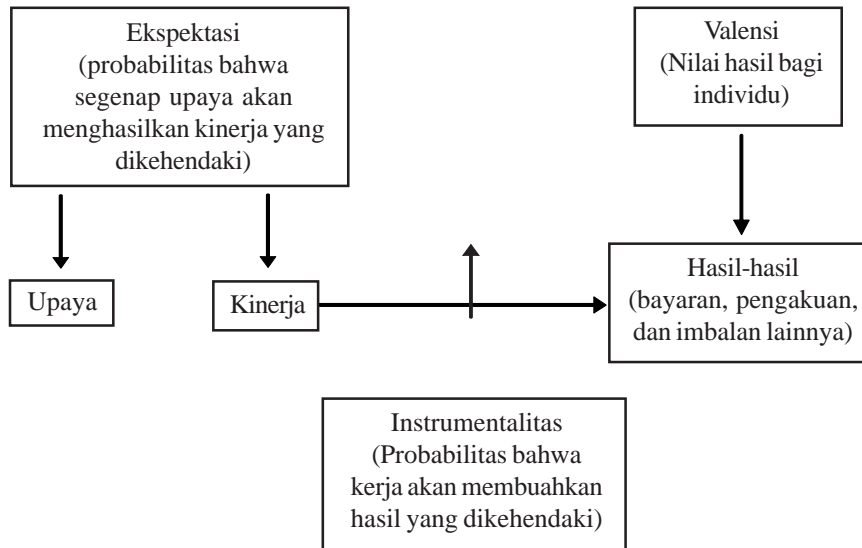
Ekspektansi seseorang terhadap kemampuannya untuk mencapai kinerja yang ditetapkan. "Mampukah saya?". Hal ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan, *self-esteem*, realistik tidaknya standar prestasi yang harus dicapai, pengalaman sejenis di masa lalu, dan informasi hasil interaksi dengan orang lain.

2. Performance '! Outcome Expectancy (P'!O)

Ekpektansi seseorang terhadap keyakinannya bahwa apabila kinerja telah dilaksanakan maka imbalan akan diberikan. "Betulkah kalau saya berprestasi saya akan mendapatkan imbalan? Siapa yang menjamin? Hal ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman sejenis di masa lalu, daya tarik dari imbalan, dan informasi hasil interaksi dengan orang lain.

3. Valence (V)

Tinggi rendahnya valensi sangat dipengaruhi oleh daya tarik imbalan berdasarkan keadilan dan kemampuan imbalan tersebut untuk memuaskan kebutuhan.



Sumber: Simmamora (2004:511)

**Gambar 1**  
**Komponen-komponen Teori Ekspektansi Victor Vroom**

**Produktivitas**

Menurut Walter Argmer, produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. (Akhwan, 1997: 4). Penilaian produktivitas kerja dilakukan dengan melihat baik

tidaknya pekerjaan yang dilakukan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan dan terlaksananya pekerjaan tersebut, yaitu (1) kualitas kerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan ketelitian dalam bekerja; (2) kuantitas kerja adalah hasil yang dapat dicapai dan berapa cepat; (3) kemampuan kerja adalah

lamanya hasil kerja yang dicapai karyawan dengan pengawasan maksimum; (4) pengetahuan kerja adalah pengetahuan teknis kerja yang berhubungan dengan pekerjaan pemahaman dan penggunaan alat; (5) hubungan kerja adalah sikap atau perilaku yang baik terhadap atasan maupun teman; dan (6) keselamatan kerja adalah aktivitas karyawan dalam operasional perusahaan seperti mengurangi kecelakaan baik pada dirinya sendiri maupun pada lingkungan kerja.

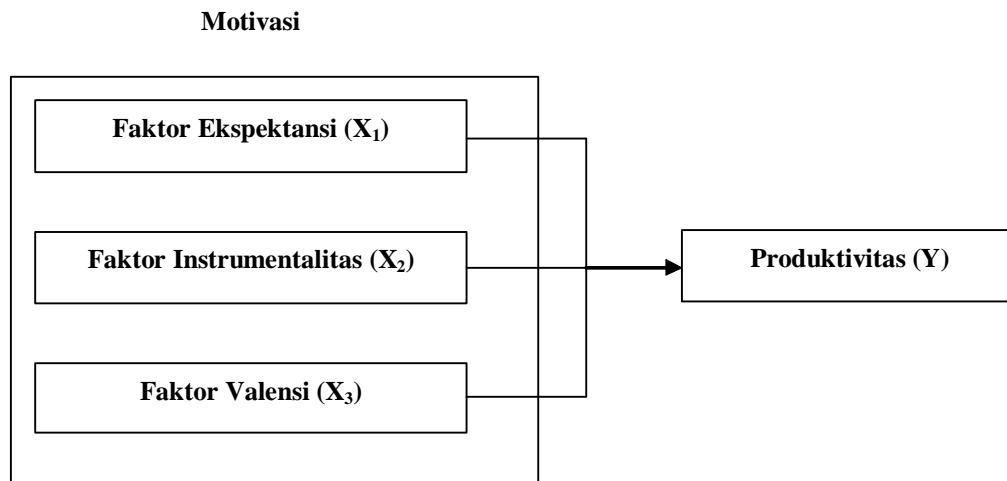
### Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas

Salah satu aspek paling penting dalam kehidupan sebuah organisasi adalah motivasi. Hal tersebut disebabkan motivasi adalah hal yang mengakibatkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja

dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2005:141).

Hal tersebut sejalan dengan konsep pemikiran sebuah produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan konsep tersebut, motivasi seorang karyawan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karena melalui tingkat pendidikan dan “*morale-building*” mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan. Motivasi menjadi semakin penting peranannya karena diharapkan semua pekerjaan yang diserahkan kepada karyawan dapat dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

### KERANGKA PEMIKIRAN



### HIPOTESIS PENELITIAN

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta.
2. Diduga variabel ekspektansi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta.

### METODE PENELITIAN

#### Variabel Penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel Ekspektansi (X<sub>1</sub>), Instrumentalitas (X<sub>2</sub>), dan Valensi (X<sub>3</sub>). Sedangkan variabel terikatnya adalah variabel produktivitas (Y).

### Definisi Operasional Variabel

1. Ekspektansi ( $X_1$ )  
Ekspektansi adalah keyakinan bahwa segenap upaya yang dilakukan seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang dikehendaki. Parameter dan indikator variabel ekspektansi adalah (1) sikap karyawan terhadap pekerjaan dengan indikator pelaksanaan fungsi dalam suatu pekerjaan, pengembangan diri, kesesuaian antara pekerjaan dengan metode kerja, kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan, dan inisiatif untuk mengatasi kesulitan dalam pekerjaan dan (2) persepsi karyawan terhadap pekerjaan dengan indikator tantangan pekerjaan, minat mengikuti pelatihan, persepsi positif pelatihan, keyakinan terhadap pekerjaan, dan kesesuaian antara pekerjaan dan harapan
2. Instrumentalitas ( $X_2$ )  
Instrumentalitas adalah keyakinan bahwa segenap kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang dikehendaki. Parameter dan indikator dari variabel instrumentalitas adalah (1) imbalan menarik dengan indikator pertimbangan imbalan dan pekerjaan, ketertarikan terhadap imbalan, insentif tambahan, dan dorongan yang ditimbulkan karena imbalan dan (2) kesesuaian imbalan dengan indikator kesesuaian antara imbalan dan kontribusi, gaji tepat waktu, tunjangan keluarga, dan Tunjangan Hari Raya (THR).
3. Valensi ( $X_3$ )  
Valensi adalah keyakinan bahwa imbalan yang akan diterima merupakan sesuatu yang sangat didambakan. Parameter dari variabel valensi adalah (1) valensi positif dengan indikator level pekerjaan yang lebih tinggi, gaji yang adil, gaji yang memenuhi kebutuhan, kenaikan gaji berkala, kenaikan gaji karena hasil kerja, kenaikan jabatan, promosi jabatan dan (2) valensi negatif dengan indikator mutasi jabatan dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).
4. Produktivitas (Y)  
Produktivitas adalah hasil kerja karyawan yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Parameter dan indikator dari variabel produktivitas adalah (1) kuantitas pekerjaan dengan indikator jumlah pekerjaan, jumlah waktu yang diberikan, pemanfaatan waktu, dan ketepatan waktu

dan (2) kualitas kerja dengan indikator ketelitian kerja, kemampuan kerja, pemanfaatan sarana dan prasarana, kesesuaian metode kerja, inisiatif dalam pekerjaan, pencapaian target kerja, faktor keselamatan, dan hubungan sosial kerja yang seimbang.

### Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) data primer yang diperoleh dari jawaban karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta terhadap kuesioner yang dibagikan dan wawancara yang dilakukan dan (2) data sekunder yang meliputi berbagai keterangan yang diperlukan untuk mendukung penelitian antara lain sejarah berdirinya PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta, struktur organisasi, dan data lain yang berkaitan dengan karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta.

### Uji Instrumen Penelitian

Pelaksanaan uji instrumen penelitian menggunakan program *SPSS.12.0 for Windows* yang dilakukan secara uji terapan artinya dilakukan terhadap responden sebanyak 74 orang dengan jumlah pertanyaan sebanyak 40 butir dengan rincian untuk variabel ekspektansi ( $X_1$ ) sebanyak 10 butir pertanyaan, variabel instrumentalitas ( $X_2$ ) sebanyak 8 butir pertanyaan, variabel valensi ( $X_3$ ) sebanyak 10 butir pertanyaan, dan variabel produktivitas (Y) sebanyak 12 butir pertanyaan. Pada penelitian ini, butir pertanyaan dikatakan valid jika memenuhi kriteria  $r$  positif dan  $p < 0,05$  (5%). Hasil uji validitas adalah (1) variabel ekspektansi ( $X_1$ ), dari 10 butir pertanyaan, diperoleh  $r$  (korelasi) positif, berkisar 0,471 sampai 0,668. Probabilitas ( $p$ -value) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih; (2) variabel instrumentalitas ( $X_2$ ), dari 8 butir pertanyaan, diperoleh  $r$  (korelasi) positif, berkisar 0,386 sampai 0,687. Probabilitas ( $p$ -value) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih; (3) variabel valensi ( $X_3$ ), dari 10 butir pertanyaan, diperoleh  $r$  (korelasi) positif, berkisar 0,373 sampai 0,681. Probabilitas ( $p$ -value) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih; dan (4) variabel produktivitas (Y), dari 12 butir pertanyaan, diperoleh  $r$  (korelasi) positif,



berkisar 0,416 sampai 0,686. Probabilitas (*p-value*) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih.

Reliabilitas adalah proporsi varian “yang sebenarnya” terhadap varian total yang diperoleh untuk data yang didapatkan dengan suatu instrumen pengukur. Pengujian ini juga dilakukan melalui program *SPSS 12.0 for Windows* dengan metode *Alpha*. Pada penelitian ini, butir pertanyaan dikatakan andal (reliabel) jika memenuhi kriteria rtt (*Alpha*) positif dan rtt (*Alpha*) hitung > r tabel (0,1927). Hasil uji reliabilitas adalah (1) variabel ekspektansi ( $X_1$ ) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,758 dengan status andal/reliabel;

(2) variabel instrumentalitas ( $X_2$ ) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,643 dengan status andal/reliabel; (3) variabel valensi ( $X_3$ ) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,674 dengan status andal/reliabel; dan (4) variabel roduktivitas (*Y*) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,806 dengan status andal/reliabel.

**Populasi dan Sampel**

Populasi karyawan pada PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta sebanyak 280 orang dengan sebaran sebagaimana dalam Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Jumlah Karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta**

No	Bagian	Pria	Wanita	Jumlah
1	Bagian Perencanaan Teknik	19	1	20
2	Bagian Produksi	77	4	81
3	Bagian Transmisi dan Distribusi	45	2	47
4	Bagian Umum	46	12	58
5	Bagian Keuangan	10	15	25
6	Bagian Langganan	27	13	40
7	Bagian Uembang Tirta	6	3	9
JUMLAH		230	50	280

**Sumber:** Data jumlah karyawan PDAM Tirta Marta Yogyakarta per November 2005.

Jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan rumus berikut (Sevilla, 1993: 161):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

- n = jumlah sampel yang diinginkan
- N = jumlah populasi
- e = nilai kritis (batas penelitian yang diinginkan atau persentase ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel populasi. e = 10%).

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dari populasi karyawan PDAM TIRTAMARTA dalam penelitian ini sebanyak 74 orang. Sedangkan metode pengambilan sampelnya dalam penelitian ini adalah *Quota Convinience Sampling* dengan sebaran sebagaimana dalam Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Distribusi Sampel Menurut Bagian**

No	Bagian	Jumlah Sampel	
		Dalam Angka	Prosentase
1	Perencanaan Teknik	= 20/280 x 74 = 5	6,70%
2	Produksi	= 81/280 x 74 = 22	22,7 %
3	Transmisi dan Distribusi	= 47/280 x 74 = 12	16,20%
4	Umum	= 58/280 x 74 = 15	20,3 %
5	Keuangan	= 25/280 x 74 = 7	9,50%
6	Langganan	= 40/280 x 74 = 11	14,9 %
7	Umbang Tirta	= 9/280 x 74 = 2	2,70%
JUMLAH		280	100%

Sumber: Data primer (Diolah, 2006).

**TEKNIK ANALISIS**

**Analisis Deskriptif**

Model Teori Ekspektansi Victor Vroom adalah sebagai berikut:

$$\{ (E \rightarrow I) \times \Sigma [ (I \rightarrow O) \times (V) ] \} = \textit{Motivation Force}$$

keterangan:

(E → I) = *Effort Instrumentality Expectancy* (X<sub>1</sub>)

(I → O) = *Instrumentality Outcomes Expectancy* (X<sub>2</sub>)

(V) = *The Valence* (X<sub>3</sub>)

Data yang diperoleh dari jawaban kuesioner responden diubah dari data kualitatif ke bentuk kuantitatif dengan tahapan:

1. Mencari besarnya nilai skor ideal  
Jumlah responden x nilai skala maksimal masing-masing variabel.
2. Mencari besarnya nilai skor rata-rata responden untuk masing-masing variabel
3. Mencari besarnya nilai prosentase rata-rata masing-masing variabel
4. Pengkategorian nilai

**Analisis Inferensial**

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Tujuan digunakan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel dalam Teori Ekspektansi Victor Vroom yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Umar, 1998: 188):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

keterangan:

Y = Produktifitas Kerja

X<sub>1</sub> = Variabel Ekspektansi

X<sub>2</sub> = Variabel Instrumentalitas

X<sub>3</sub> = Variabel Valensi

a = Konstanta b1, b2, dan b3 merupakan koefisien regresi

**Analisis Korelasi Linier Berganda**

Analisis korelasi linier berganda digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Tinggi rendahnya hubungan itu diukur dengan koefisien korelasi. R<sup>2</sup> mempunyai harga yang besarnya antara 0 (nol) hingga 1 (satu). Jika nilai R<sup>2</sup> mendekati 0 (nol), maka kedua variabel itu tidak mempunyai korelasi dan jika nilai R<sup>2</sup> mendekati 1 (satu), maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi yang sangat kuat. Dengan batasan sebagai berikut:

- 0–0,3 : hubungan korelasi kurang kuat
- 0,4–0,6 : hubungan korelasi kuat
- 0,7–1 : hubungan korelasi sangat kuat

**Pengujian Hipotesis**

**Pengujian Hipotesis I**

Untuk meguji kebenaran hipotesis I yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA dilakukan uji F. Pada taraf signifikansi  $\alpha=5\%$ , maka ketentuan pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka Ho diterima, artinya hubungan variabel bebas dan variabel terikat adalah signifikan.

- 2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka Ho ditolak, artinya hubungan antarvariabel tidak signifikan.

**Pengujian Hipotesis II**

Untuk menguji kebenaran hipotesis II yang menyatakan bahwa diduga variabel ekspektansi adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA dilakukan Uji t. Pada taraf signifikansi  $\alpha=5\%$ , maka ketentuan pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1. Jika  $t_{hitung} > +t_{tabel}$ , atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$ , dan  $p < 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima
- 2. Jika  $t_{hitung} < +t_{tabel}$ , atau  $t_{hitung} > -t_{tabel}$ , dan  $p > 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak

Proses penghitungan data baik uji hipotesis I maupun uji hipotesis II dilakukan dengan program *SPSS 12.0 for Windows*.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Deskriptif**

Data pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PDAM TIRTAMARTA sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditentukan yaitu 74 responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dari 74 kuesioner yang disebarakan, 74 kuesioner tersebut telah kembali dan terisi lengkap.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Data Variabel-Variabel Penelitian**

VARIABEL PENELITIAN	JML PERNYATAAN	NILAI SKALA MAKSIMAL	NILAI IDEAL	SKOR TOTAL IDEAL	SKOR RATA-RATA RESPONDEN	PERSENTASE RATA-RATA	KATEGORI
Ekspektansi (X1)	10	1	10	74	58.73	79.36	TINGGI
Instrumentalitas (X2)	8	1	8	74	55.78	75.58	TINGGI
Valensi (X3)	10	1	10	74	20.40	27.56	SANGAT RENDAH
Produktivitas (Y)	12	1	12	74	59	79.73	TINGGI

**Sumber:** Data Primer (Diolah, 2006).

Keterangan pengkategorian sebagai berikut:

81 % - 100 % = Kategori Sangat Tinggi

66 % - 80 % = Kategori Tinggi

51 % - 65 % = Kategori sedang

35 % - 50 % = Kategori Rendah

Kurang dari 35 % = Kategori Sangat Rendah

Berdasarkan data tabel 3, dapat dilihat bahwa:

1. Variabel Ekspektansi (X1) persentase rata-rata 79,36 (kategori tinggi). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA memiliki keyakinan bahwa mereka mampu melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan, diberikannya berbagai pelatihan positif yang diberikan perusahaan, membuat karyawan yakin bahwa mereka mampu untuk menempatkan diri dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Terpenuhinya harapan dan keinginan karyawan akan pekerjaan, mendorong mereka untuk menjadikan suatu pekerjaan sebagai tantangan, sehingga muncul keinginan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Variabel Instrumentalis (X2) persentase rata-rata 75,58 (kategori tinggi). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA memiliki keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang dikehendaki yaitu imbalan yang menarik dan sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Selain gaji pokok dan tunjangan keluarga yang diberikan tepat waktu setiap bulannya, perusahaan juga berusaha mendorong semangat kerja karyawan dengan memberikan insentif tambahan apabila berhasil menyelesaikan pekerjaan tertentu. Variabel instrumentalis ini juga sangat dipengaruhi oleh kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen. Nilai variabel instrumentalis yang tinggi juga menggambarkan keyakinan bahwa terdapat kepastian apabila karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan, imbalan pasti akan diberikan.
3. Variabel Valensi (X3) persentase rata-rata 27,56 (kategori sangat rendah). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA belum memiliki keyakinan bahwa imbalan yang diterima merupakan sesuatu yang sangat didambakan, baik

dalam bentuk imbalan finansial maupun non finansial. Dengan hampir tidak pernah diberlakukannya demosi jabatan dan pemutusan hubungan kerja (PHK) bukan berarti karyawan merasa bahwa nilai-nilai imbalan yang sangat didambakan telah terpenuhi. Perusahaan hanya memberikan level pekerjaan yang lebih tinggi kepada karyawan apabila berhasil memperoleh jabatan yang lebih tinggi pula. Sehingga karyawan merasa berada pada level pekerjaan yang statis. Sedangkan kenaikan jabatan hanya diberikan pada waktu-waktu tertentu saja. Misalnya kenaikan jabatan berdasarkan lama kerja dan bukan karena hasil kerja yang dinilai baik oleh perusahaan. Padahal kenaikan jabatan karena keberhasilan dalam bekerja akan lebih berharga dan bernilai dimata karyawan, karena terdapat unsur usaha dan kerja keras didalamnya. Ketidakmampuan gaji, tunjangan, maupun insentif yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang semakin meningkat, merupakan hal yang sangat wajar apabila kemudian karyawan menginginkan imbalan yang lebih baik daripada sebelumnya berikut nilai-nilai positif yang ditimbulkan dari imbalan tersebut.

4. Variabel Produktivitas (X3) persentase rata-rata 79,73 (kategori tinggi). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA mempunyai keinginan dan upaya untuk senantiasa membangun produktivitas kerja dengan memanfaatkan waktu dengan kuantitas pekerjaan yang diberikan dengan baik, serta selalu meningkatkan kualitas kerja dan kualitas kehidupan kerja di lingkungan perusahaan. Karyawan berusaha memanfaatkan waktu yang ditentukan oleh perusahaan seefektif dan seefisien mungkin. Hal tersebut dapat dilihat dari kesadaran karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya secara tepat waktu. Faktor ketelitian karyawan dalam bekerja, pengetahuan yang cukup dan metode kerja yang tepat, serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan dengan baik, memudahkan karyawan untuk mencapai hasil kerja sesuai target perusahaan. Tentunya hal tersebut dilakukan perusahaan tanpa mengabaikan faktor keselamatan dalam bekerja dan senantiasa membina hubungan kerja yang harmonis, baik dengan atasan, maupun dengan sesama rekan kerja.

**Analisis Deskriptif Model Motivasi Victor Vroom**

$$\{ (E \rightarrow I) \times \Sigma [ (I \rightarrow O) \times (V) ] \} = \text{Motivation Force}$$

Berdasar rumus tersebut maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Motivation Force} &= \{ (10) \times \Sigma [ (8) \times (10) ] \} \\ &= \{ (10) \times (80) \} \\ &= 800 \end{aligned}$$

keterangan:

- a. Nilai ideal dari variabel ekspektansi ( $X_1$ ) = 10
- b. Nilai ideal dari variabel instrumentalitas ( $X_2$ ) = 8
- c. Nilai ideal dari variabel valensi ( $X_3$ ) = 10

Untuk mempermudah pengambilan keputusan, maka dilakukan pengelompokan atau pembagian kelas tingkat motivasi berdasarkan model Victor Vroom sebagaimana dalam Tabel 4 (Campbell, 2001: 1-3):

**Tabel 4**  
**Pembagian Kelas Tingkat Motivasi Model Victor Vroom**

No	Kelas	Keterangan
1	(-) < 0	Tidak Termotivasi
2	0 - 10 %	Motivasi rendah
3	10 % - 50 %	Motivasi Sedang
4	50 % - 100 %	Motivasi Tinggi

Tingkat motivasi masing-masing responden diketahui melalui rumus :

$$\{ (E \rightarrow I) \times \Sigma [ (I \rightarrow O) \times (V) ] \} = \text{Motivation Force}$$

keterangan:

- a. Total skor variabel ekspektansi ( $X_1$ )
- b. Total skor variabel instrumentalitas ( $X_2$ )
- c. Total skor dari variabel valensi ( $X_3$ )

**Tabel 5**  
**Distribusi Tingkat Motivasi Berdasarkan Pembagian Kelas Tingkat Motivasi Model Victor Vroom**

Kelas	Keterangan	Frekuensi	Persentase
(-) < 0	Tidak Termotivasi	10	13.5 %
0 - 79	Motivasi Rendah	13	17.6 %
81 - 399	Motivasi sedang	48	64.9 %
400 - 800	Motivasi Tinggi	3	4.1 %
	Jumlah	74	100%

Sumber: Data primer (Diolah,2006).

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan di PDAM TIRTAMARTA mempunyai tingkat motivasi yang berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Berdasarkan data, kondisi khusus karyawan PDAM TIRTAMARTA yang tidak termotivasi dalam bekerja (13.5%) dan karyawan yang mempunyai tingkat motivasi rendah (17.6%) disebabkan karena nilai valensinya negatif. Artinya menurut kesepuluh karyawan tersebut, kompensasi yang diberikan perusahaan sangatlah tidak menarik, meskipun faktor-faktor lain dari teori ekspektansi yaitu ekspektansi dan instrumentalitas sudah dapat dirasakan oleh karyawan.

Survei kepuasan atas sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan secara berkala menjadi salah satu hal yang harus dilakukan untuk meminimalisasi keadaan tersebut. Dengan melakukan pendekatan secara personal dapat diketahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh karyawan atau hal-hal apa saja yang dapat membangkitkan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat daripada sebelumnya. Selanjutnya perusahaan dapat mendesain program kompensasi (baik langsung maupun tidak langsung) yang terintegrasi untuk mendorong pencapaian tujuan perusahaan oleh karyawan. Meskipun hambatan senantiasa muncul dalam upaya memastikan bahwa

semua karyawan betul-betul memahami tujuan organisasi, namun dengan menghubungkan antara imbalan dengan kinerja yang ditetapkan secara organisasional, sehingga penyesuaian antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan.

Peningkatan nilai valensi dari kompensasi yang diberikan juga dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penyusunan program kompensasi dan mengkomunikasikan program kompensasi tersebut secara jelas kepada karyawan (Kanungo & Mendoca, 1992: 108). Sedangkan, peningkatan nilai valensi khususnya untuk kompensasi non-finansial dapat dilakukan dengan mendisain ulang pekerjaan dengan lebih banyak menawarkan antara lain otonomi, variasi kerja, dan pemberian umpan balik (Kanungo & Mendoca, 1992: 112-113).

Selain itu, untuk menghadapi karyawan yang tidak memiliki kemauan (motivasi) maupun kemampuan berkaitan dengan tugas-tugasnya (tidak termotivasi), sebaiknya perusahaan menerapkan perilaku tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah. Dalam hal ini manajer secara tegas menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, kapan tugas tersebut harus dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Pengawasan ketat terhadap cara kerja dan hasil kerja karyawan harus selalu dilakukan. Manajer tidak memberikan dukungan emosi maupun iktidat untuk membantu. Perilaku manejer yang diterapkan tersebut adalah gaya kepemimpinan perintah. Akan tetapi untuk karyawan yang mempunyai motivasi namun tidak mempunyai kemampuan dalam bekerja (motivasi rendah), menejer hendaknya menerapkan perilaku tugas yang tinggi dan hubungan yang tinggi pula. Manajer secara tegas menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh bawahan, akan tetapi juga memberikan dukunya emosi kepada karyawan. Hal tersebut disebut juga dengan gaya kepemimpinan menjual (Rahmani, 2006).

Motivasi karyawan sedang (64,9%) masih memungkinkan karyawan untuk termotivasi melalui paling tidak dua dari tiga unsur motivasi teori ekspektansi, yaitu ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Pada umumnya, karyawan telah memiliki keyakinan bahwa segenap upaya menghasilkan kinerja dan imbalan yang dikehendaki, akan tetapi mereka tidak memiliki keyakinan akan nilai-nilai imbalan yang

diperoleh. Begitu sebaliknya, dimana karyawan selalu berusaha untuk bekerja lebih baik karena imbalan yang diberikan dirasa telah sesuai. Hal ini terlihat dari tingginya nilai jawaban responden atas pertanyaan kuesioner variabel instrumentalitas walaupun kinerja yang dihasilkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan belum sepenuhnya maksimal, begitu juga sebaliknya.

Keadaan seperti itu juga menunjukkan bahwa selain memerlukan survei ulang kepuasan imbalan (sistem kompensasi) secara berkala, karyawan juga perlu dibina (ditraining), dan pekerjaan direstrukturisasi atau didesain kembali agar lebih sesuai dengan kemampuan dan juga kemauan karyawan itu sendiri. Kebutuhan akan pelatihan itu sendiri hendaknya disesuaikan dengan waktu, *fleksibilitas*, dan juga kedalaman akan pelatihan tersebut (Wungu, 2004: 141). Selain itu, mengaitkan kompensasi dengan kinerja juga sangat memungkinkan dapat membantu memperbaiki komposisi kerja karyawan. Sistem imbalan yang tidak terkait dengan kinerja cenderung mempunyai dampak yang merugikan bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, pertimbangan, kecukupan, keadilan, dan keseimbangan haruslah mengarahkan pada pengambilan keputusan dalam konteks strategi penyusunan sistem imbalan (kompensasi) secara keseluruhan.

Sementara itu pendesainan kembali pekerjaan berkaitan erat untuk menjaga efektivitas dan motivasi kerja individu yang lebih tinggi serta untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Penurunan motivasi kerja dan kinerja atau produktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan juga merupakan salah satu indikasi bahwa *job redesign* itu sendiri juga perlu untuk dipertimbangkan (Alwi, 2001: 121). Perusahaan harus selalu mengidentifikasi reaksi-reaksi karyawan yang muncul mengenai ketidakpuasan. Mendesain kembali suatu pekerjaan berarti melihat kembali isi, fungsi-fungsi, dan hubungan dari suatu pekerjaan.

Pada keadaan seperti ini manajer juga dapat menerapkan perilaku-perilaku tugas yang rendah namun perilaku hubungan tinggi. Karyawan tidak memerlukan pengarahan secara langsung, karena mereka sebenarnya telah mengerti apa yang harus dilakukan. Karyawan lebih dilibatkan dalam pengambilan

keputusan, diajak untuk mendiskusikan tugas baik secara formal maupun informal untuk menyikapi penyebab terkikisnya motivasi. Perilaku manajer yang menerapkan hal semacam itu disebut juga dengan gaya kepemimpinan partisipatif (Rahmani, 2006).

Karyawan yang mempunyai tingkat motivasi tinggi (4,1%), dapat dipastikan bahwa mereka memiliki tiga unsur dari motivasi teori ekspektansi Victor Vroom. Karyawan meyakini bahwa segenap upaya akan menghasilkan kinerja dan imbalan yang sesuai, dan mereka juga dapat merasakan dengan baik nilai-nilai yang diharapkan dari setiap imbalan yang diberikan. Hal tersebut dapat tercermin dalam tingginya nilai jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Perusahaan dituntut untuk lebih menghargai karyawan melalui sektor non finansial. Misalnya saja dengan memberikan jaminan karir atau peluang untuk berkembang dalam perusahaan, serta lebih menghargai hasil kerja mereka. Ucapan selamat apabila karyawan berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan juga tidak boleh dilupakan.

Keadaan karyawan yang semacam itu tentu saja menjadi sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan, memiliki kemampuan yang dapat diandalkan dan mempunyai motivasi yang tinggi pula untuk bekerja. Kepada karyawan semacam ini, manajer harus menunjukkan kepercayaan terhadap karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sendiri dengan campur tangan dan pengawasan yang minimal. Manajer menyerahkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan implementasi pada bawahan dan selanjutnya cukup melakukan observasi dan memonitor kinerja karyawan. Perilaku yang diterapkan semacam ini oleh manajer disebut juga dengan gaya kepemimpinan delegasi (Rahmani, 2006).

**Analisis Inferensial**

**Pengujian Hipotesis I**

Pengujian kebenaran hipotesis I bahwa variabel ekspektansi ( $X_1$ ), instrumentalitas ( $X_2$ ), dan valensi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh secara bersama-sama dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, digunakan uji F.

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Koefisien Regresi	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	4.247	1.085	3.913	.000
X <sub>1</sub>	.352	.114	3.079	.003
X <sub>2</sub>	.381	.130	2.921	.005
X <sub>3</sub>	.105	.047	2.212	.030
R Square = 0.408 F ratio = 16,073 Sig. .000 <sup>a</sup>				

**Sumber:** Data primer (Diolah, 2006).  
 $Y = 4,247 + 0,352 X_1 + 0,381 X_2 + 0,105 X_3$

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa F-hitung = 16,073 > F-tabel = 2,74, dan p-value = 0,000 < 0,05 (5%), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> terhadap Y. Dengan demikian, hipotesis I terbukti kebenarannya, artinya terdapat pengaruh signifikan antara motivasi pendekatan Teori Ekspektansi

Victor Vroom dan produktivitas kerja pada karyawan PDAM TIRTAMARTA.

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,639 dapat dikatakan berkorelasi tinggi. Sedangkan Koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,408 menunjukkan bahwa 40,8% variabel Y dipengaruhi oleh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>, sedangkan sisanya sebesar 59,6% adalah dipengaruhi oleh faktor lain.

## Pengujian Hipotesis II

Pengujian hipotesis II bahwa variabel ekspektansi merupakan variabel yang paling mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA, digunakan uji t. Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa hanya variabel ekspektansi dan valensi saja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan variabel instrumentalis pengaruhnya tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Di antara tiga variabel independen, variabel yang paling mempengaruhi produktivitas kerja pada karyawan PDAM TIRTAMARTA adalah variabel ekspektansi. Dengan demikian, hipotesis II terbukti kebenarannya. Dengan terbuktinya kebenaran hipotesis II menjelaskan bahwa keyakinan atas segenap upaya yang dilakukan oleh seseorang akan menghasilkan kinerja yang dikehendaki sangat penting dirasakan oleh karyawan PDAM TIRTAMARTA daripada unsur-unsur lain dalam motivasi Teori Ekspektansi Victor Vroom yaitu instrumentalis dan valensi. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa karyawan sadar bahwa PDAM TIRTAMARTA tidak berorientasi pada *profit oriented* secara keseluruhan. Laba yang diterima oleh perusahaan tidak diterima 100 %. Seandainya laba yang diterima perusahaan meningkat akan tetapi gaji yang diterima tetap.

Kebutuhan dan biaya hidup yang meningkat mengakibatkan sebagian karyawan memilih untuk mempunyai usaha sampingan untuk mendapatkan penghasilan selain gaji yang diterima setiap bulannya. Hal ini mengakibatkan karyawan lebih termotivasi dari sektor non finansial, yaitu dengan menjadikan suatu pekerjaan sebagai tantangan tersendiri, sehingga karyawan berusaha untuk meningkatkan kemampuan agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan sisi organisasi hal tersebut dapat diwujudkan dengan lebih menekankan pada penempatan karyawan berdasarkan kompetensinya (*the right man on the right place*).

Variabel instrumentalis pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini dapat dipahami karena karakteristik perusahaan yang merupakan perusahaan daerah, tentunya menerapkan aturan-aturan yang sudah sangat formal. Kondisi ini dimungkinkan membuat karyawan

mengasumsikan bahwa semua aturan khususnya terkait dengan pemberian imbalan sudah formal dan pasti akan dilaksanakan. Akan tetapi, untuk lebih mempertinggi motivasi karyawan dalam berkinerja, sangatlah penting apabila perusahaan (dalam hal ini pengambil keputusan) mampu menggalang kepercayaan yang lebih tinggi dari karyawan terhadap diri pribadi pemimpin maupun terhadap konsistensi pelaksanaan aturan.

## SIMPULAN

1. Hipotesis I terbukti bahwa variabel ekspektansi, instrumentalis, dan valensi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA.
2. Hipotesis II terbukti bahwa variabel ekspektansi adalah variabel yang paling berpengaruh dari motivasi pendekatan Teori Motivasi Victor Vroom terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA

## SARAN

1. Variabel ekspektansi merupakan variabel yang paling mempengaruhi produktivitas karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan lebih selektif dalam memberikan tugas kepada karyawan dengan berprinsip pada *the right man in the right place*.
2. Variabel valensi merupakan variabel yang paling mempengaruhi munculnya karyawan yang tidak termotivasi dan motivasi rendah. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan (a) mengadakan survei kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan secara periodik; (b) melibatkan karyawan dalam menyusun program kompensasi; dan (c) mendesain ulang pekerjaan untuk lebih meningkatkan daya tarik pekerjaan secara non finansial.
3. Variabel instrumentalis pengaruhnya tidak signifikan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan berusaha membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, pemimpin senantiasa konsisten dalam menjalankan peraturan yang ada, dan memberikan suritauladan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Akhwan, F. (1997). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Cipta Manunggal Tekstil di Batang*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Campbell, R., Baronina, T., dan Reider, B. (2001). "Using Expectancy Theory to Assess Group-Level Differences in Student Motivation: A Replication in The Russian Far East", *Journal Issues in Accounting*, Vol. 8, pp.1-8.
- Gibson, Invacevich, Donnelly. (1997). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gustiansyah, R. (2003). *Analisis Motivasi Kehadiran Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Skripsi Sarjana ( Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Issac, R., Zerbe, W., dan Pitt, D. (2001). "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, pp. 212-222.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kanungo, R.N dan Mendoca, M. (1992). *Compensation: Effective Reward Management*. Toronto: Butterworth.
- Mustafa, Z. (1998). *Pengantar Statistik Deskriptif*. Edisi Revisi. Yogyakarta: BPFE UII.
- Rahmani, (2005). "Kematangan Bawahan dan Cara Memimpin Mereka". *Kedaulatan Rakyat*. 11 Desember 2005.
- Sagir, S. (1985). *Produktivitas Kerja dan Mutu Kehidupan*. Cetakan I. Jakarta: Kumpulan Kertas Kerja, PT Alfabeta Indah Indonesia.
- Sevilla, C. (1993). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: UI Press.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sangarimbun, M. dan Effendi, S. (1993). *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudarmanto, Gunawan.R. (2005). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit GRAHA ILMU.
- Sulaiman, Wahid. (2003). *Statistik Non-Parametrik: Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Umar, Hussein. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi, J (2001). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wungu, J dan Brotoharsojo, H (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



## **KRITIK TERHADAP KINERJA PENDEKATAN PROFITABILITY INDEX DAN PENDEKATAN NET PRESENT VALUE UNTUK MEMILIH SEJUMLAH PROYEK INDEPENDEN DALAM CAPITAL RATIONING**

*Y. Supriyanto*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

Capital rationing is a situation where a constraint (budget ceiling) is placed on the total size of capital expenditures during a particular period. It is one of some potential difficulties faced by a firm to determine all possible combinations of the projects. The firm should choose some projects subject to available budget that can increase the highest value, i.e. net present value, which is the difference between the discounted cash inflows and cash outflow(s). Practically, from the perspective of maximizing firm's value, the highest NPV may frequently be the decision makers' actual goal.

Two commonly used approaches to maximize organization value are profitability index (PI) and net present value (NPV). Although the two approaches are based on the concepts of linear programming, they do not always produce an optimum solution. This is an interest argument to evaluate performance of them, whether they can be applied to all cases faced by a firm. This study used nine cases to test and evaluate the performance of two approaches.

Principal criticism towards performance of PI and NPV approaches are that two approaches can not handle strongly to choose number of independent

investment project in situation capital rationing. The authors of the financial management textbook should develop a new heuristic algorithm to choose several best investment projects, besides with technique linear programming.

**Keywords:** capital rationing, net present value, profitability index.

### **PENDAHULUAN**

Pada sejumlah perusahaan, jumlah anggaran modal yang tersedia untuk investasi seringkali menjadi batasan yang harus diperhatikan. Beberapa proyek investasi yang dapat memberikan *net present value* (NPV) positif dianggap menarik bagi manajemen, sehingga seharusnya proyek-proyek tersebut dipertimbangkan untuk dipilih. Seringkali, manajemen tidak dapat melaksanakannya karena perusahaan memiliki jumlah anggaran yang terbatas, sehingga perusahaan hanya mempertimbangkan beberapa proyek investasi saja. Dalam teori *capital budgeting*, situasi seperti ini disebut *capital rationing* (Horne dan Wachowicz, 1992:346). Pada situasi seperti ini, perusahaan dituntut melakukan tindakan secara bijak dalam memilih kombinasi proyek-proyek yang

---

<sup>1</sup> Drs. Y. Supriyanto, MM., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta

diharapkan dapat memberikan sejumlah NPV tertinggi. Pendekatan *profitability index* (PI) digunakan secara luas dalam memberikan peringkat proyek-proyek independen untuk sejumlah anggaran yang terbatas (Shim dan Siegel, 2007:216).

Manajemen memiliki berbagai alasan yang berbeda-beda mengenai *capital rationing* ini (Brigham dan Gapenski, 1993:367). Sebagai contoh, beberapa perusahaan tidak ingin mendanai semua investasi proyek dengan sumber-sumber dana eksternal (misalnya melakukan pinjaman, menerbitkan obligasi baru, atau menjual saham baru); Manajemen yang masih terikat dengan sejumlah utang tertentu akan menolak menambah utang baru; Manajemen tidak ingin menjual saham baru karena para pemegang saham lama khawatir akan kehilangan hak suaranya; Manajemen menolak menggunakan berbagai bentuk pendanaan dari luar perusahaan dengan pertimbangan bahwa keamanan dan pengendalian perusahaan dianggap jauh lebih penting daripada penambahan laba. Hal ini merupakan sebagian kasus-kasus *capital rationing*.

Artikel ini mengungkapkan beberapa hal penting. Pertama adalah penelusuran apakah pendekatan PI dan NPV merupakan dua pendekatan yang pada dasarnya satu ide dan dapat memberikan hasil akhir yang dapat diyakini kebenarannya. Penelusuran ini dilakukan melalui tinjauan literatur. Selanjutnya, artikel ini juga akan menunjukkan kinerja kedua pendekatan dengan menggunakan sembilan kasus dan melihat apakah terdapat konsistensi pada hasil akhir. Usulan model merupakan bagian penting berikutnya untuk mengidentifikasi awal adanya kesamaan karakteristik kasus. Usulan model dilanjutkan dengan uji model yang digunakan untuk memastikan apakah setiap kasus memiliki kemiripan sifat dengan kasus-kasus lain, atau bahkan berbeda sifat sama sekali. Hal penting berikutnya adalah kritik terhadap para penulis buku-buku teks manajemen keuangan yang tidak membahas secara tuntas persoalan-persoalan *capital rationing*. Ini mengakibatkan para mahasiswa tidak akan memperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana mereka harus memilih kombinasi proyek-proyek yang optimal yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan. Implikasi dan simpulan merupakan bagian yang paling akhir dari artikel ini.

## TINJAUAN LITERATUR

Berbagai pendekatan telah digunakan untuk memprioritaskan calon-calon proyek independen yang *feasible* dengan batasan jumlah anggaran yang tersedia. *Profitability index* (PI) merupakan salah satu pendekatan yang paling sering dan secara luas digunakan untuk menentukan peringkat pilihan beberapa proyek independen dengan memper-timbangkan keterbatasan jumlah anggaran yang tersedia (Shim dan Siegel, 2007:216). Dalam *capital rationing*, pendekatan PI bekerja berdasarkan pada penggunaan konsep *linear programming* (LP). Hasil perhitungan dengan konsep LP akan menunjukkan dua kemungkinan status calon suatu proyek, yaitu calon proyek terpilih (diberi notasi 1) dan calon proyek tidak terpilih (diberi notasi 0). Oleh karena itu, konsep *linear programming* sering kali disebut konsep *zero-one programming* (Weingartner, 1966).

PI menunjukkan indeks atau rasio antara *present value cash inflows* ( $PVCI_k$ ) dan *cash outflows* ( $CO_k$ ) suatu proyek, yang dapat dirumuskan dengan  $PI_k = PVCI_k / CO_k$ . Prioritas penen-tuan suatu proyek dilakukan dengan cara mengurutkan  $PI_k$ , mulai dari yang tertinggi ke yang terendah (*descending order*) sehingga sejumlah proyek dapat diperoleh tanpa melanggar jumlah anggaran yang tersedia. Menurut pendekatan ini, proyek-proyek yang terpilih tersebut diasumsikan dapat menunjukkan solusi optimal karena sejumlah proyek tersebut akan memaksimalkan nilai perusahaan dengan jumlah anggaran yang terbatas (Horne dan Wachowicz, 1995:353).

Meskipun pendekatan PI ini sangat mudah digunakan, namun dalam berbagai kasus pendekatan ini ternyata tidak selalu dapat menunjukkan solusi yang optimal (Yang dan Lin, 1994). Hal ini dapat dengan mudah dipahami dari kenyataan bahwa dua proyek yang memiliki nilai PI sama seharusnya dipandang sebagai dua proyek yang memiliki kesempatan sama untuk dipilih. Seringkali, prioritas pemilihan proyek-proyek dengan pendekatan PI justru dapat menyesatkan, terutama jika proyek-proyek tersebut memiliki perbedaan skala investasi yang cukup signifikan. Sebagai contoh, sebuah proyek (disebut proyek k) memiliki  $PVCI_k = 72.000$  dan  $CO_k = 30.000$ ; sedangkan proyek lain (disebut proyek j) memiliki  $PVCI_j$

dan  $CO_j$  berturut-turut 132.000 dan 55.000. Meskipun kedua proyek tersebut memiliki skala investasi yang jauh berbeda, namun dengan pendekatan PI seharusnya kedua proyek k dan j memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih karena keduanya memiliki nilai PI yang persis sama, yaitu 2,4. Untuk mengukur kontribusi penambahan nilai bagi sebuah perusahaan, pendekatan PI ini tidak selalu menunjukkan *intrinsic character* pada setiap kasus *capital rationing*. Ini merupakan kritik yang sangat serius dalam masalah *capital rationing* yang dihadapi oleh sebuah perusahaan (Shim dan Siegel, 2007:217).

Pendekatan lain, yang juga berdasarkan pada konsep *linear programming* dan sering digunakan, adalah pendekatan *net present value* (NPV) (Horne dan Wachowicz, 1992:346). Pendekatan kedua ini menggunakan formula  $NPV_k = PVCI_k - CO_k$ . Prioritas penentuan suatu proyek dilakukan dengan mengurutkan  $NPV_k$ , mulai dari yang tertinggi ke yang terendah (*descending order*) sehingga sejumlah proyek dapat diperoleh tanpa melanggar jumlah anggaran yang tersedia. Analog dengan pendekatan PI, proyek-proyek yang terpilih dengan pendekatan NPV ini juga menunjukkan solusi optimal karena sejumlah proyek tersebut diharapkan dapat memaksimumkan nilai perusahaan dengan jumlah anggaran yang terbatas.

Seperti telah ditunjukkan pada pendekatan PI, kedua proyek k dan j memiliki prioritas yang sama untuk dipilih, namun dengan pendekatan NPV, kedua proyek tersebut sangat jelas menunjukkan kesempatan yang tidak sama untuk dipilih. Proyek j berada pada peringkat posisi yang lebih tinggi daripada proyek k karena kontribusi penambahan nilai, yaitu *net present value*, bagi perusahaan untuk proyek j ini 77.000 jauh lebih tinggi dibandingkan kontribusi penambahan nilai untuk proyek k, yang hanya 42.000. Prioritas kesempatan kedua proyek untuk dipilih dengan pendekatan NPV secara jelas tidak lagi sama seperti pada pendekatan PI.

Berdasarkan perspektif nilai perusahaan, sebaiknya pengambil keputusan memberikan perhatian pada maksimisasi NPV sebagai tujuan nyata perusahaan. Jadi, solusi terbaik dalam kasus *capital rationing* ini adalah maksimisasi nilai perusahaan, yaitu maksimisasi NPV, tanpa melanggar jumlah anggaran

yang tersedia (Bradley dan Frey, 1978). Argumen yang sangat menarik tentang penggunaan NPV dalam *capital budgeting* adalah bahwa NPV positif dapat menjadi sebuah ukuran eksplisit akibat adanya suatu investasi proyek terhadap nilai perusahaan. Sebuah proyek investasi dengan NPV positif akan meningkatkan nilai perusahaan dan menjadikan para pemiliknya (pemegang saham) semakin makmur (Brigham *et al.*, 1999:447). Pertimbangan inilah yang akan dijadikan sebagai kriteria dalam artikel ini untuk memilih beberapa proyek independen sebagai solusi optimal dengan sebuah *heuristic algorithm* yang dianggap efisien.

#### HEURISTIC ALGORITHM PENDEKATAN PI DAN NPV DENGAN DATA SIMULASI

Artikel ini menggunakan sembilan kasus yang berbeda dengan data simulasi. Enam kasus di antaranya diambil dari Horne dan Wachowicz, Brigham dan Louis, Nemhauser, dan Yang dan Lin dan tiga kasus lainnya dibuat secara random. *Heuristic algorithm* dengan pendekatan PI dan NPV memiliki kesamaan dan dapat dilakukan dengan cara yang sangat sederhana sebagai berikut:

1. Tentukan PI dan NPV untuk setiap proyek k. PI diperoleh dengan cara membagi  $PVCI_k$  dengan  $CO_k$ , atau  $PI_k = PVCI_k / CO_k$ . Sedangkan NPV diperoleh dengan cara mengurangi  $PVCI_k$  dengan  $CO_k$ , atau  $NPV_k = PVCI_k - CO_k$ .
2. Untuk pendekatan PI, susun peringkat semua  $PI_k$  dari yang tertinggi ke yang terendah dengan urutan: PI (*descending*),  $NPV_k$  (*descending*), dan  $CO_k$  (*ascending*). Hasil peringkat  $PI_k$  menunjukkan prioritas kesempatan proyek untuk dipilih lebih dahulu. Untuk pendekatan NPV, susun peringkat semua  $NPV_k$  dari yang tertinggi ke yang terendah dengan urutan  $NPV_k$  (*descending*) dan  $CO_k$  (*ascending*). Hasil peringkat  $NPV_k$  menunjukkan prioritas kesempatan proyek untuk dipilih lebih dahulu.
3. Sesuai dengan urutan pada butir 2, pilih sebuah proyek atau beberapa proyek yang dimungkinkan dengan memperhatikan jumlah anggaran yang tersedia.

Penjelasan berikut ini menunjukkan gambaran hasil *heuristic algorithm* pada pendekatan PI dan NPV untuk sembilan kasus dengan data simulasi. Huruf k menunjuk-kan banyaknya calon proyek-proyek terpilih dan huruf B menunjukkan batasan jumlah maksimum budget (anggaran) yang tersedia bagi perusahaan.

**KASUS 1. k = 8 dan B = 65.000 (Horne dan Wachowicz, 1995:345)**

Kasus pertama yang ditunjukkan pada Tabel 1 ini menunjukkan delapan proyek independen dengan budget (batas anggaran) 65.000.

**Tabel 1**  
**Kasus 1: n = 8 dan B = 65.000**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	50.000	62.000	12.000	1,2400	5	15.000	25.000	10.000	1,6667
2	35.000	50.000	15.000	1,4286	6	10.000	21.000	11.000	2,1000
3	30.000	72.000	42.000	2,4000	7	10.000	23.000	13.000	2,3000
4	25.000	26.000	1.000	1,0400	8	1.000	1.100	100	1,1000

Menurut pendekatan PI, kombinasi proyek yang dapat memaksimumkan nilai perusahaan adalah {3,5,6,7}. Kombinasi proyek ini diperoleh dari Tabel 2. Semua anggaran yang tersedia 65.000 digunakan dan proyek-proyek terpilih tersebut diharapkan dapat menambah nilai perusahaan (ONPV) sebesar 76.000. Tabel 3 memperlihatkan kinerja pendekatan NPV. Kombinasi proyek yang dianggap sebagai solusi optimal adalah {2,3}. Semua anggaran yang tersedia

65.000 habis digunakan dan proyek-proyek terpilih tersebut diharapkan dapat menambah nilai perusahaan (ONPV) sebesar 57.000. Pada kasus 1 ini, kombinasi proyek dengan pendekatan PI dapat memberikan penambahan nilai yang lebih besar bagi perusahaan, yaitu 76.000. Ini menunjukkan bahwa bahwa pendekatan PI dianggap lebih baik daripada pendekatan NPV yang hanya mampu memberikan penambahan nilai 57.000 bagi perusahaan.

**Tabel 2**  
**Kasus 1: k = 8 dan B = 65.000 Prioritas Pemilihan Proyek Berdasarkan Pendekatan PI**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
3	30.000	72.000	42.000	2,4000		
7	10.000	23.000	13.000	2,3000		
6	10.000	21.000	11.000	2,1000	30.000	42.000
5	15.000	25.000	10.000	1,6667	40.000	55.000
2	35.000	50.000	15.000	1,4286	50.000	66.000
1	50.000	62.000	12.000	1,2400	65.000	76.000
8	1.000	1.100	100	1,1000		
4	25.000	26.000	1.000	1,0400		

**Tabel 3**  
**Kasus 1: k = 8 dan B = 65.000** Prioritas Pemilihan Proyek Berdasarkan Pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
3	30.000	72.000	42.000		
2	35.000	50.000	15.000		
7	10.000	23.000	13.000		
1	50.000	62.000	12.000	30.000	42.000
6	10.000	21.000	11.000	65.000	57.000
5	15.000	25.000	10.000		
4	25.000	26.000	1.000		
8	1.000	1.100	100		

**KASUS 2. k = 7 dan B = 500.000 (Brigham dan Louis, 1993)**

Tujuh data proyek independen pada Kasus 2 yang ditunjukkan pada Tabel 4 memiliki anggaran 500.000. Meskipun jumlah anggaran yang tersedia ini dapat digunakan untuk memilih beberapa proyek, namun,

sekali lagi, dua pendekatan seperti yang ditunjukkan pada Lampiran 1 dan 2 menunjukkan hasil yang berbeda. Kombinasi proyek terbaik dengan pendekatan PI adalah {2,3,4,6} dengan  $\hat{O}NPV_k$  sebesar 135.333 dan  $\hat{O}CO_k$  sebesar 475.000. Kombinasi proyek terbaik dengan pendekatan NPV adalah {1,3} dengan  $\hat{O}NPV_k$  sebesar 126.933 dan  $\hat{O}CO_k$  sebesar 500.000.

**Tabel 4**  
**Kasus 2: k = 7 dan B = 500.000**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	400.000	498.895	98.895	1,2472	5	75.000	78.395	3.395	1,0453
2	250.000	337.951	87.951	1,3518	6	50.000	53.071	3.071	1,0614
3	100.000	128.038	28.038	1,2804	7	250.000	251.927	1.927	1,0077
4	75.000	91.273	16.273	1,2170					

**KASUS 3. k = 8 dan B = 21.000 (Brigham dan Louis, 1993)**

Anggaran yang tersedia 21.000 pada Kasus 3 seperti terlihat pada Tabel 5 ini cukup besar untuk memilih beberapa proyek independen. Data pada Lampiran 3 dan 4 menunjukkan bahwa kedua pendekatan mampu memilih lima dari delapan proyek yang ada tanpa

melanggar jumlah anggaran yang tersedia. Meskipun demikian, kombinasi proyek yang dapat dipilih untuk kedua pendekatan ini masih menunjukkan perbedaan. Pendekatan PI menghasilkan kombinasi proyek optimal {1,3,4,6,8} dengan  $\hat{O}NPV_k$  sebesar 20.016 dan  $\hat{O}CO_k$  sebesar 20.324; dan pendekatan NPV menghasilkan kombinasi proyek optimal {1,3,6,7,8} dengan  $\hat{O}NPV_k$  sebesar 20.097 dan  $\hat{O}CO_k$  sebesar 20.924.

**Tabel 5**  
**Kasus 3: k = 8 dan B = 21.000**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	4.404	8.480	4.076	1,9255	5	8.193	10.467	2.274	1,2776
2	7.620	8.689	1.069	1,1403	6	3.435	7.540	4.105	2,1951
3	4.225	6.600	2.375	1,5621	7	5.621	9.161	3.540	1,6298
4	5.021	8.480	3.459	1,6889	8	3.239	9.240	6.001	2,8527

**KASUS 4. k = 10 dan B = 81.500**

Tabel 6 menunjukkan data sepuluh proyek independen yang harus dipilih dengan jumlah anggaran maksimum 81.500. Kedua pendekatan dapat memperoleh kombinasi

proyek yang tepat sama, yaitu {1,2,4,9} tanpa melebihi jumlah anggaran yang tersedia seperti ditunjukkan pada Lampiran 5 dan 6. Penambahan nilai bagi perusahaan 111.585 dengan penggunaan anggaran 71.980.

**Tabel 6**  
**Kasus 4: k = 10 dan B = 81.500**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	30.000	55.672	25.672	1,8557	6	16.850	30.652	13.802	1,8191
2	12.000	49.341	37.341	4,1118	7	24.980	42.995	18.015	1,7212
3	22.430	29.194	6.764	1,3016	8	28.345	39.128	10.783	1,3804
4	17.100	36.226	19.126	2,1185	9	12.880	42.326	29.446	3,2862
5	36.140	48.657	12.517	1,3463	10	32.118	52.868	20.750	1,6461

**KASUS 5. k = 12 dan B = 105.500**

Dengan jumlah anggaran yang tersedia maksimum 105.500, tidak semua proyek investasi independen seperti terlihat pada Tabel 7 dapat dipilih. Sama seperti pada kasus 4, kedua pendekatan dapat menunjukkan

kombinasi proyek yang sama, yaitu {1,5,7,10,11,12} untuk memaksimalkan jumlah NPV sebesar 194.455. Pada kedua pendekatan ini, jumlah anggaran yang tersedia hanya digunakan 87.539. Kombinasi proyek dengan dua pendekatan ditunjukkan pada Lampiran 7 dan 8.

**Tabel 7.**  
**Kasus 5: k = 12 dan B = 105.500**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	15.926	52.728	36.802	3,3108	7	8.852	36.088	27.236	4,0768
2	26.380	51.775	25.395	1,9267	8	19.228	39.821	20.593	2,0710
3	18.365	39.887	21.522	2,1719	9	38.445	45.018	6.573	1,1710
4	24.168	42.834	18.666	1,7223	10	14.654	51.223	36.569	3,4955
5	9.885	38.416	28.531	3,8863	11	21.864	49.768	27.904	2,2763
6	19.824	29.663	9.839	1,4963	12	16.358	53.771	37.413	3,2871



**KASUS 6.  $k = 15$  dan  $B = 1.500$  (Nemhauser, 1998)**

Jumlah kasus pada Tabel 8 menunjukkan 15 proyek independen, namun anggaran yang tersedia untuk memilih sejumlah proyek ini sangat terbatas, yaitu hanya 1.500. Menurut pendekatan PI dan NPV, banyaknya proyek yang dapat dipilih dengan jumlah anggaran tersebut hanya terdiri atas dua proyek saja. Sama seperti pada kasus 3, meskipun kedua pendekatan

memperoleh jumlah proyek yang sama, namun kedua pendekatan ini masih menunjukkan perbedaan hasil. Pendekatan PI pada Lampiran 9 menghasilkan kombinasi proyek optimal {1,8} dengan  $\text{ONPV}_k$  sebesar 5.734 dan  $\text{OCO}_k$  sebesar 1.161; dan pendekatan NPV pada Lampiran 10 menghasilkan kombinasi proyek optimal {8,12} dengan  $\text{ONPV}_k$  sebesar 6.106 dan  $\text{OCO}_k$  sebesar 1.475.

**Tabel 8**  
**Kasus 6:  $k = 15$  dan  $B = 1.500$**

k	$\text{CO}_k$	$\text{PVCI}_k$	$\text{NPV}_k$	$\text{PI}_k$	k	$\text{CO}_k$	$\text{PVCI}_k$	$\text{NPV}_k$	$\text{PI}_k$
1	518	3.219	2.701	6,2143	9	1.997	3.358	1.361	1,6815
2	689	3.749	3.060	5,4412	10	1.100	2.646	1.546	2,4055
3	1.133	2.721	1.588	2,4016	11	740	2.576	1.836	3,4811
4	705	2.607	1.902	3,6979	12	832	3.905	3.073	4,6935
5	1.121	2.940	1.819	2,6227	13	1.097	2.642	1.545	2,4084
6	1.115	2.674	1.559	2,3982	14	541	2.936	2.395	5,4270
7	1.826	3.600	1.774	1,9715	15	1.062	4.016	2.954	3,7815
8	643	3.676	3.033	5,7170					

**KASUS 7.  $k = 20$  dan  $B = 7.000$  (Nemhauser, 1998)**

Data kasus ini dapat dilihat pada Tabel 9. Meskipun pendekatan PI dan NPV dapat menunjukkan jumlah proyek yang sama seperti pada kasus-kasus 3,5, dan 6, namun harapan penambahan nilai dengan kedua pendekatan tidak dapat memberikan hasil yang sama.

Pendekatan PI pada Lampiran 11 menunjukkan kombinasi proyek {3,7,8,17} dengan penambahan nilai sebesar 10.278 dan penggunaan anggaran sebesar 6.245; dan pendekatan NPV pada Lampiran 12 menghasilkan kombinasi proyek optimal {3,6,7,8} dengan penambahan nilai sebesar 10.501 dan penggunaan anggaran sebesar 6.930.

**Tabel 9**  
**Kasus 7:  $k = 20$  dan  $B = 7.000$**

k	$\text{CO}_k$	$\text{PVCI}_k$	$\text{NPV}_k$	$\text{PI}_k$	k	$\text{CO}_k$	$\text{PVCI}_k$	$\text{NPV}_k$	$\text{PI}_k$
1	1.833	4.140	2.307	2,2586	11	1.840	3.661	1.821	1,9897
2	1.754	3.506	1.752	1,9989	12	1.960	3.560	1.600	1,8163
3	1.246	3.819	2.573	3,0650	13	2.184	4.440	2.256	2,0330
4	1.529	2.310	781	1,5108	14	2.549	2.890	341	1,1338
5	2.034	3.370	1.336	1,6568	15	2.254	3.643	1.389	1,6162
6	2.568	5.276	2.708	2,0545	16	2.289	4.224	1.935	1,8453
7	1.508	3.859	2.351	2,5590	17	1.883	4.368	2.485	2,3197
8	1.608	4.477	2.869	2,7842	18	1.682	1.922	240	1,1427
9	1.691	3.269	1.578	1,9332	19	1.711	3.844	2.133	2,2466
10	2.112	3.807	1.695	1,8026	20	1.578	3.484	1.906	2,2079

**KASUS 8.  $k = 23$  dan  $B = 11.500$  (Nemhauser, 1998)**

Meskipun jumlah anggaran yang tersedia pada kasus 8 seperti pada Tabel 10 ini cukup besar dan dapat mengakomodasi 12 proyek independen, namun kedua pendekatan memberikan hasil yang berbeda. Bandingkan hasil yang diperoleh dengan pendekatan PI pada Lampiran 13 dan pendekatan NPV pada

Lampiran 14. Pendekatan PI menunjukkan 12 kombinasi proyek, yaitu {1,4,5,7,8,11,12,13,14,15,20,23} dengan penambahan nilai 26.288 dan penggunaan anggaran 10.509; Sedangkan pendekatan NPV juga menunjukkan 12 kombinasi proyek, yaitu {1,4,7,8,11,12,13,14,15,17,18,23} dengan jumlah penambahan nilai 26.649 dan penggunaan anggaran 10.811.

**Tabel 10**  
**Kasus 8:  $k = 23$  dan  $B = 11.500$**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	796	3.191	2.395	4,0088	13	957	3.132	2.175	3,2727
2	1.225	2.963	1.738	2,4188	14	787	2.746	1.959	3,4892
3	1.066	2.916	1.850	2,7355	15	1.031	3.304	2.273	3,2047
4	847	3.104	2.257	3,6647	16	1.067	2.870	1.803	2,6898
5	1.003	2.947	1.944	2,9382	17	1.082	3.127	2.045	2,8900
6	1.057	2.902	1.845	2,7455	18	1.187	3.295	2.108	2,7759
7	693	3.314	2.621	4,7821	19	1.107	2.900	1.793	2,6197
8	823	3.074	2.251	3,7351	20	964	2.812	1.848	2,9170
9	1.498	3.107	1.609	2,0741	21	1.012	2.868	1.856	2,8340
10	1.242	2.824	1.582	2,2738	22	1.196	2.818	1.622	2,3562
11	891	3.140	2.249	3,5241	23	801	2.762	1.961	3,4482
12	916	3.271	2.355	3,5710					

**KASUS 9.  $k = 28$  dan  $B = 2.800$  (Yang dan Lin, 1994)**

Jumlah proyek independen pada kasus ini (Tabel 11) adalah paling banyak dibandingkan dengan kasus-kasus sebelumnya. Mirip dengan kasus 8, jumlah anggaran yang sangat terbatas ini hanya mampu memilih tiga proyek independen, baik dengan

pendekatan PI maupun NPV. Berdasarkan data dari Lampiran 15 dan 16, pendekatan PI menghasilkan kombinasi proyek optimal {13,17,25} dengan jumlah penambahan nilai 7.350 dan penggunaan anggaran 2.377; pendekatan NPV menghasilkan kombinasi proyek optimal {5,15,27} dengan jumlah penambahan nilai 7.593 dan penggunaan anggaran 2.657.

**Tabel 11**  
**Kasus 9: k = 28 dan B = 2.800**

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>
1	1.049	2.984	1.935	2,8446	15	925	3.459	2.534	3,7395
2	1.425	3.284	1.859	2,3046	16	965	3.484	2.519	3,6104
3	759	3.050	2.291	4,0184	17	821	3.337	2.516	4,0646
4	1.073	2.929	1.856	2,7297	18	1.280	3.438	2.158	2,6859
5	827	3.348	2.521	4,0484	19	951	2.759	1.808	2,0912
6	1.068	2.953	1.885	2,7650	20	987	2.766	1.779	2,8024
7	895	2.772	1.877	3,0972	21	1.042	2.811	1.769	2,6977
8	1.550	3.109	1.559	2,0058	22	1.072	2.935	1.863	2,7379
9	769	2.973	2.204	3,8661	23	768	2.975	2.207	3,8737
10	1.106	3.512	2.406	3,1754	24	1.010	2.779	1.769	2,7515
11	1.065	2.960	1.895	2,7793	25	758	3.102	2.344	4,0923
12	1.101	3.512	2.411	3,1898	26	758	3.067	2.309	4,0462
13	798	3.288	2.490	4,1203	27	905	3.443	2.538	3,8044
14	1.036	2.803	1.767	2,7056	28	849	2.807	1.958	3,3062

#### USULAN MODEL

Kedua pendekatan -PI dan NPV- sangat memaksakan penggunaan asumsi adanya hubungan yang bersifat linear antara CO<sub>k</sub> dan PVCI<sub>k</sub>. Ini merupakan kelemahan utama pada kedua pendekatan ini. Pemaksaan asumsi tidak akan dapat dipertahankan lagi karena kedua

pendekatan akan menghasilkan peringkat yang tidak konsisten (perhatikan perbandingan hasil pada Tabel 12). Pada umumnya, pendekatan-pendekatan yang secara tepat mampu menunjukkan hubungan antara CO<sub>k</sub> dan PVCI<sub>k</sub> diyakini akan dapat memberikan solusi *heuristic* yang lebih baik (Wei *et al.*, 1999).

**Tabel 12**  
**Perbandingan Hasil Kinerja Pendekatan PI dan NPV**

Kasus dan Pendekatan	Kombinasi Proyek Optimal	Penggunaan Anggaran	Sisa Anggaran	$\Sigma NPV_k$ Optimal	Peringkat
Kasus 1: n = 8 dan B = 65.000					
1. PI	{3,5,6,7}	65.000	0	76.000	1
2. NPV	{2,3}	65.000	0	57.000	2
Kasus 2: n = 7 dan B = 500.000					
1. PI	{2,3,4,6}	475.000	25.000	135.333	1
2. NPV	{1,3}	500.000	0	126.933	2
Kasus 3: n = 8 dan B = 21.000					
1. PI	{1,3,4,6,8}	20.324	676	20.016	2
2. NPV	{1,3,6,7,8}	20.924	76	20.097	1
Kasus 4: n = 10 dan B = 81.500					
1. PI	{1,2,4,9}	71.980	9.520	111.585	1
2. NPV	{1,2,4,9}	71.980	9.520	111.585	1
Kasus 5: n = 12 dan B = 105.500					
1. PI	{1,5,7,10,11,12}	87.539	17.961	194.455	1
2. NPV	{1,5,7,10,11,12}	87.539	17.961	194.455	1
Kasus 6: n = 15 dan B = 1.500					
1. PI	{1,8}	1.161	339	5.734	2
2. NPV	{8,12}	1.475	25	6.106	1
Kasus 7: n = 20 dan B = 7.000					
1. PI	{3,7,8,17}	6.245	755	10.278	2
2. NPV	{3,6,7,8}	6.930	70	10.501	1
Kasus 8: n = 23 dan B = 11.500					
1. PI	{1,4,5,7,8,11,12, 13,14,15,20,23}	10.509	901	26.288	2
2. NPV	{1,4,7,8,11,12,13, 14,15,17,18,23}	10.811	689	26.649	1
Kasus 9: n = 28 dan B = 2.800					
1. NPV	{13,17,25}	2.377	423	7.350	2
2. PI	{5,15,27}	2.657	143	7.593	1

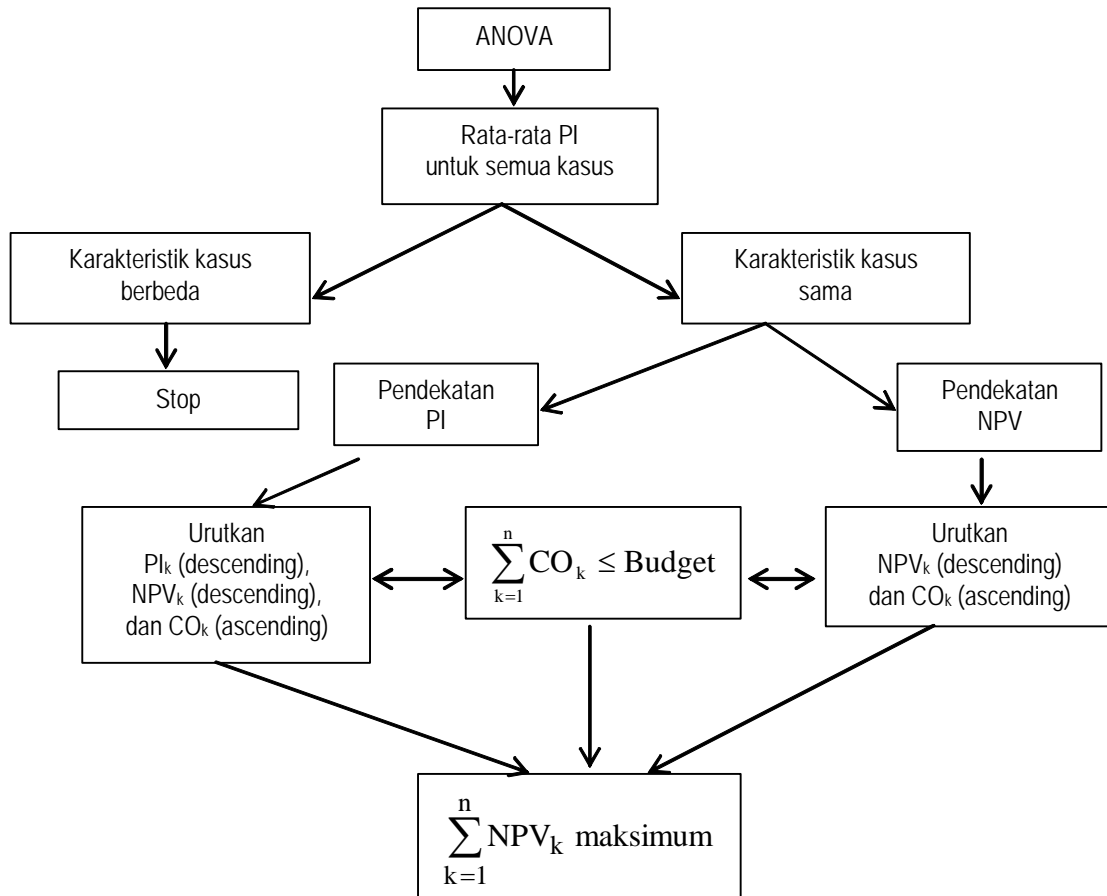
Usulan model, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, dapat yang digunakan untuk meng-identifikasi adanya kesamaan karakteristik melalui rata-rata PI semua kasus. Penggunaan PI, sebagai rasio relatif antara  $CO_k$  dan  $PVCI_k$ , dimaksudkan untuk menghilangkan perbedaan skala investasi pada semua kasus.

Selanjutnya, setelah melakukan identifikasi awal, model ini akan melanjutkannya dengan pendekatan PI atau pendekatan NPV untuk memperoleh

sejumlah proyek (kombinasi proyek) independen yang dapat memaksimum-kan nilai perusahaan tanpa melanggar batasan anggaran. Jadi, jika pada identifikasi awal sudah diketahui tidak ada kesamaan karakteristik antar kasus, sebaiknya pengambil keputusan bertindak secara bijak dan tidak memaksakan diri menggunakan kedua pendekatan tersebut. Penggunaan pendekatan PI atau pendekatan NPV dengan memaksakan asumsi bahwa semua kasus memiliki kesamaan karakteristik, tidak akan menjamin diperoleh hasil yang optimal.

Sebagai catatan penting, jika dalam hal ini ternyata penggunaan pendekatan NPV atau pendekatan PI dapat memberi solusi optimal, maka solusi tersebut dapat

dikatakan hanya sebagai peristiwa yang kebetulan saja terjadi dan belum tentu berlaku untuk kasus-kasus yang lain.



**Gambar 1**  
**Model Identifikasi Kesamaan Karakteristik untuk Semua Kasus**

**UJI MODEL DAN ANALISIS**

Tabel 13 menunjukkan hasil uji rata-rata PI dengan ANOVA. Nilai F hitung = 13,072 lebih besar daripada F tabel, yaitu  $F_{8;122;0,05} = 2,02$ . Secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa sembilan kasus yang telah ditunjukkan memiliki perbedaan karakteristik. Sesuai dengan usulan model yang telah ditunjukkan pada Gambar 1, *decision maker* sebaiknya tidak perlu memaksakan penggunaan pendekatan-pendekatan PI atau NPV jika identifikasi awal telah menunjukkan

adanya perbedaan karakteristik semua kasus. Identifikasi awal yang ditunjukkan pada Tabel 13 membuktikan bahwa sembilan kasus yang digunakan sebagai ilustrasi dalam artikel ini tidak memiliki kesamaan karakteristik. Oleh karena itu, dua pendekatan PI dan NPV tidak dapat digunakan lagi karena dua pendekatan tersebut tidak akan memberikan hasil yang konsisten dalam memilih sejumlah proyek yang diinginkan tanpa melanggar jumlah anggaran yang tersedia. Hal ini telah dibuktikan pada Tabel 12.

**Tabel 13**  
**Ringkasan Uji Rata-rata PI Semua Kasus dengan ANOVA**

----- ANALYSIS OF VARIANCE -----						
ONE-WAY ANOVA						
Perhitungan Rata-rata PI untuk Sembilan Kasus						
GROUP	MEAN	N				
1	1.659	8				
2	1.173	7				
3	1.784	8				
4	2.059	10				
5	2.574	12				
6	3.623	15				
7	1.999	20				
8	3.086	23				
9	3.213	28				
GRAND MEAN		2.614	131			
SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.	
BETWEEN	68.428	8	8.553	13.072	1.700E-13	
WITHIN	79.830	122	.654			
TOTAL	148.258	130				

**KRITIK DAN HARAPAN**

Beberapa buku teks manajemen keuangan, yang dianggap baik dan sering diguna-kan untuk mengajar di berbagai perguruan tinggi, tidak banyak membahas masalah bagaimana memilih sejumlah proyek investasi yang dapat memaksimumkan nilai perusaha-an dengan jumlah anggaran yang terbatas<sup>1</sup>. Selain itu, buku-buku teks tersebut sama sekali juga tidak mengemuka-kan algoritma penguna-an prosedur-prosedur (*heuristic algorithm*) dan cara-cara yang dapat digunakan untuk mencapai solusi optimal dalam memilih sejumlah

proyek. Pada umumnya, buku-buku teks manajemen keuangan yang digunakan di kelas hanya menunjukkan suatu teori untuk memilih kombinasi proyek yang dapat memaksimumkan nilai perusahaan dengan sebuah teknik yang disebut *linear programming* (Brigham *et al.*, 1999: 523). Meskipun beberapa buku teks manajemen keuangan telah menunjukkan beberapa artikel pada catatan kaki tentang penggunaan teknik *linear programming* untuk mem-peroleh solusi optimal, namun tidak satupun buku teks memberikan ilustrasi secara lengkap kasus-kasus *capital rationing* sampai dengan memperoleh solusi optimal<sup>2</sup>. Sebenarnya, ini

<sup>1</sup> Eugene F. Brigham, Louis C. Gapenski, dan Michael C. Ehrhardt 1999 dalam *Financial Management: Theory and Practice* membahas capital rationing kurang dari dua halaman (hal. 522-523); James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, Jr. 1995 dalam *Fundamental of Financial Management* membahas pemilihan proyek dalam situasi capital rationing dua halaman (hal. 352-353); Eugene F. Brigham dan Louis C. Gapenski 1993 dalam *Intermediate Financial Management* membahas capital rationing kurang dari lima halaman (hal. 366-370).

merupakan kritik yang dialamatkan secara langsung kepada *authors* buku-buku teks manajemen keuangan, dengan harapan bahwa mereka bersedia melengkapi materi *capital rationing* dengan sebuah *heuristic algorithm* yang mudah dipelajari oleh para pembacanya, terutama mahasiswa. Meskipun tidak perlu menjadi materi utama (bukan bab tersendiri), namun *heuristic algorithm* ini dapat dijadikan sebagai materi tambahan pada bagian akhir dari bab yang membicarakan *capital budgeting*.

#### **SIMPULAN DAN IMPLIKASINYA**

Hasil kinerja pendekatan PI dan NPV untuk sembilan kasus, yang digunakan pada artikel ini dan telah diringkas pada Tabel 12 di bagian depan, memberi kesimpulan bahwa kedua pendekatan tidak selalu memberi hasil yang sama untuk setiap kasus. Pada tabel tersebut, meskipun kedua pendekatan dapat menunjukkan kombinasi proyek optimal yang sama untuk beberapa kasus, namun kedua pendekatan tidak dapat mempertahankannya untuk kasus-kasus yang lain. Akibatnya, peringkat penambahan nilai dengan jumlah anggaran terbatas menjadi tidak konsisten (lihat Tabel 12 pada kolom peringkat).

Perbedaan karakteristik yang ditunjukkan dengan uji statistik pada Tabel 13 merupakan penyebab utama terjadinya ketidak-konsistenan pada hasil akhir. Penggunaan pendekatan PI dan NPV untuk memperoleh solusi optimal, dengan pemaksaan asumsi adanya kesamaan karakteristik untuk semua kasus, merupakan keputusan yang tidak efektif. Pemaksaan ini akan mengakibatkan timbulnya keraguan pada hasil akhir. Implikasinya adalah:

1. Pendekatan PI dan NPV tidak dapat dijadikan sebagai pegangan yang cukup kuat (*grasp*) untuk memilih sejumlah proyek investasi independen dalam situasi *capital rationing*.
2. Perlu dikembangkan suatu *heuristic algorithm* baru yang efisien untuk memilih beberapa proyek terbaik, selain dengan teknik *linear programming*.

Pengembangan *heuristic algorithm* baru memang masih merupakan ide awal dan masih memerlukan pemikiran lebih lanjut. Masalah *capital rationing* yang muncul dalam artikel ini dapat dijadikan sebagai alasan bagi para pengajar, khususnya di bidang manajemen keuangan, untuk memberi apresiasi yang semakin tinggi terhadap konsep *capital rationing* dan permasalahannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bradly S.P. dan S.C. Frey, Jr., "Equivalent Mathematical Programming Models of Pure Capital Rationing," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, pp. 345-361, 1978.
- Brigham E.F., L.C. Gapenski, dan M.C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory and Practice*, 9<sup>th</sup> edition, The Dryden Press, Orlando, 1999.
- Brigham, E.F. dan Louis C. Gapenski, *Intermediate Financial Management capital rationing*, 1993
- Horne, J.C., dan J.M. Wachowicz, Jr., *Fundamentals of Financial Management*, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
- Nemhauser, G.L., dan L.A. Wolsey, *Integer and Combinatorial Optimization*, John Wiley & Sons Publishing Company, 1988.
- Shim, Jae K., dan Joel G. Siegel, *Financial Management*, Third edition, (McGraw-Hill, New York, 2007).
- Wei, C.C., C.B. Chen, dan C.H. Tsai, "An Efficient Approach to Prioritize Projects Under Budget Constraints", *The Engineering Economist*, vol. 44, pp. 261-275, 1999.
- Weingartner, Martin H, "Capital Budgeting of Interrelated Projects-Survey and Synthesis", *Management Science*, vol. 12, March 1966, pp. 485-516.
- Yang, C., dan R.Y. Lin, "Budget Management of Network Capacity Planning by Searching Constrained Range and Dominant Set," *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, vol. 12, pp. 1031-1038, 1994.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1.

Kasus 2: k = 7 dan B = 500.000

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

K	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
2	250.000	337.851	87.951	1,3518	250.000	87.951
3	100.000	128.038	28.038	1,2804	350.000	115.989
1	400.000	498.895	98.895	1,2472	x	x
4	75.000	91.273	16.273	1,2170	425.000	132.262
6	50.000	53.071	3.071	1,0614	475.000	135.333
5	75.000	78.395	3.395	1,0453	x	x
7	250.000	251.927	1.927	1,0077	x	x

Lampiran 2.

Kasus 2: k = 7 dan B = 500.000

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
1	400.000	498.895	98.895	400.000	98.895
2	250.000	337.951	87.951	x	x
3	100.000	128.038	28.038	500.000	126.933
4	75.000	91.273	16.273	x	x
5	75.000	78.395	3.395	x	x
6	50.000	53.071	3.071	x	x
7	250.000	251.927	1.927	x	x

Lampiran 3.

Kasus 3: k = 8 dan B = 21.000

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

K	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
8	3.239	9.240	6.061	2,8527	3.239	6.001
6	3.435	7.540	4.105	2,1951	6.674	10.106
1	4.404	8.480	4.076	1,9255	11.078	14.182
4	5.021	8.480	3.459	1,6889	16.099	17.641
7	5.621	9.161	3.540	1,6298	x	x
3	4.225	6.600	2.375	1,5621	20.324	20.016
5	8.193	10.467	2.274	1,2776	x	x
2	7.620	8.689	1.069	1,1403	x	x

Lampiran 4.

Kasus 3: k = 8 dan B = 21.000

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
8	3.239	9.240	6.001	3.239	6.001
6	3.435	7.540	4.105	6.674	10.106
1	4.404	8.480	4.076	11.078	14.182
4	5.021	9.161	3.540	16.699	17.722
7	5.021	8.480	3.459	x	x
3	4.225	6.600	2.375	20.924	20.097
5	8.193	10.467	2.274	x	x
2	7.620	8.689	1.069	x	x

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 5.

Kasus 4: k = 10 dan B = 81.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

K	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
2	12.000	49.341	37.341	4,1118	12.000	37.341
9	12.880	42.326	29.446	3,2862	24.880	66.787
4	17.100	36.226	19.126	2,1185	41.980	85.913
1	30.000	55.672	25.672	1,8557	71.980	111.585
6	16.850	30.652	13.802	1,8191	x	x
7	24.980	42.995	18.015	1,7212	x	x
10	32.118	52.868	20.750	1,6461	x	x
8	28.345	39.128	10.783	1,3804	x	x
5	36.140	48.657	12.517	1,3463	x	x
3	22.430	29.194	6.764	1,3016	x	x

Lampiran 6.

Kasus 4: k = 10 dan B = 81.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
2	12.000	49.341	37.341	12.000	37.341
9	12.880	42.326	29.446	24.880	66.787
1	30.000	55.672	25.672	54.880	92.456
10	32.118	52.868	20.750	x	x
4	17.100	36.226	19.126	71.980	111.585
7	24.980	42.995	18.015	x	x
6	16.850	30.652	13.802	x	x
5	36.140	48.657	12.517	x	x
8	28.345	39.128	10.783	x	x
3	22.430	29.194	6.764	x	x

Lampiran 7.

Kasus 5: k = 12 dan B = 105.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
7	8.852	36.088	27.236	4,0768	8.852	27.236
5	9.885	38.416	28.531	3,8863	18.737	55.767
10	14.654	51.223	36.569	3,4955	33.391	92.336
1	15.926	52.728	36.802	3,3108	49.317	129.138
12	16.358	53.771	37.413	3,2871	65.675	166.551
11	21.864	49.768	27.904	2,2763	87.539	194.455
3	18.365	39.887	21.522	2,1719	x	x
8	19.228	39.821	20.593	2,0710	x	x
2	26.380	51.775	25.395	1,9627	x	x
4	24.168	42.834	18.666	1,7723	x	x
6	19.824	29.663	9.839	1,4963	x	x
9	38.445	45.018	6.573	1,1710	x	x

Lampiran 8.

Kasus 5: k = 12 dan B = 105.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
12	16.358	53.771	37.413	16.358	37.413
1	15.926	52.728	36.802	32.284	74.215
10	14.654	51.223	36.569	46.938	110.784
5	9.885	38.416	28.531	56.823	139.315
11	21.864	49.768	27.904	78.687	167.219
7	8.852	36.088	27.236	87.539	194.455
2	26.380	51.775	25.395	x	x
3	18.365	39.887	21.522	x	x
8	19.228	39.821	20.593	x	x
4	24.168	42.834	18.666	x	x
6	19.824	29.663	9.839	x	x
9	38.445	45.018	6.573	x	x

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 9.

Kasus 6: k = 15 dan B = 1.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

K	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
1	518	3.219	2.701	6,2143	518	2.701
8	643	3.676	3.033	5,7170	1.161	5.734
2	689	3.749	3.060	5,4412	x	x
14	541	2.936	2.395	5,4270	x	x
12	832	3.905	3.073	4,6935	x	x
15	1.062	4.016	2.954	3,7815	x	x
4	705	2.607	1.902	3,6979	x	x
11	740	2.576	1.836	3,4811	x	x
5	1.121	2.940	1.819	2,6227	x	x
13	1.097	2.642	1.545	2,4084	x	x
10	1.100	2.646	1.546	2,4055	x	x
3	1.133	2.721	1.588	2,4016	x	x
6	1.115	2.674	1.559	2,3982	x	x
7	1.826	3.600	1.774	1,9715	x	x
9	1.997	3.358	1.361	1,6815	x	x

Lampiran 10.

Kasus 6: k = 15 dan B = 1.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVCI <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
12	832	3.905	3.073	832	3.073
2	689	3.749	3.060	x	x
8	643	3.676	3.033	1.475	6.106
15	1.062	4.016	2.954	x	x
1	518	3.219	2.701	x	x
14	541	2.936	2.395	x	x
4	705	2.607	1.902	x	x
11	740	2.576	1.836	x	x
5	1.121	2.940	1.819	x	x
7	1.826	3.600	1.774	x	x
3	1.133	2.721	1.588	x	x
6	1.115	2.674	1.559	x	x
10	1.100	2.646	1.546	x	x
13	1.097	2.642	1.545	x	x
9	1.997	3.358	1.361	x	x

LAMPIRAN-LAMPIRAN

**Lampiran 11.**  
Kasus 7: k = 20 dan B = 7.000  
Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

k	CO <sub>k</sub>	PVC <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ICO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
3	1.246	3.819	2.573	3.0650	1.246	2.573
8	1.808	4.477	2.869	2.7842	2.854	5.442
7	1.508	3.859	2.351	2.5590	4.362	7.793
17	1.883	4.368	2.485	2.3197	6.245	10.278
1	1.833	4.140	2.307	2.2586	x	x
19	1.711	3.844	2.133	2.2466	x	x
20	1.578	3.484	1.906	2.2079	x	x
6	2.568	5.276	2.708	2.0545	x	x
13	2.184	4.440	2.256	2.0330	x	x
2	1.754	3.506	1.752	1.9889	x	x
11	1.840	3.661	1.821	1.9897	x	x
9	1.691	3.269	1.578	1.9332	x	x
16	2.289	4.224	1.935	1.8453	x	x
12	1.960	3.560	1.600	1.8163	x	x
10	2.112	3.807	1.695	1.8026	x	x
5	2.034	3.370	1.336	1.6568	x	x
15	2.254	3.643	1.389	1.6162	x	x
4	1.526	2.310	784	1.5138	x	x
18	1.682	1.922	240	1.1427	x	x
14	2.549	2.890	341	1.1338	x	x

**Lampiran 12.**  
Kasus 7: k = 20 dan B = 7.000  
Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVC <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ICO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
8	1.608	4.477	2.869	1.608	2.869
6	2.568	5.276	2.708	4.176	5.577
3	1.246	3.819	2.573	5.422	8.150
17	1.883	4.368	2.485	x	x
7	1.508	3.859	2.351	6.930	10.501
1	1.833	4.140	2.307	x	x
13	2.184	4.440	2.256	x	x
19	1.711	3.844	2.133	x	x
16	2.289	4.224	1.935	x	x
20	1.578	3.484	1.906	x	x
11	1.840	3.661	1.821	x	x
2	1.754	3.506	1.752	x	x
10	2.112	3.807	1.695	x	x
12	1.960	3.560	1.600	x	x
9	1.691	3.269	1.578	x	x
15	2.254	3.643	1.389	x	x
5	2.034	3.370	1.336	x	x
4	1.526	2.310	784	x	x
14	2.549	2.890	341	x	x
18	1.682	1.922	240	x	x

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 13.

Kasus 8: k = 23 dan B = 11.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

k	CO <sub>k</sub>	PVC <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
7	693	3.314	2.621	4,7821	693	2.621
1	796	3.191	2.395	4,0088	1.489	5.016
8	823	3.074	2.251	3,7351	2.312	7.267
4	847	3.104	2.257	3,6647	3.159	9.524
12	916	3.271	2.355	3,5710	4.075	11.879
11	891	3.140	2.249	3,5241	4.986	14.128
14	787	2.746	1.959	3,4882	5.753	16.087
23	801	2.762	1.961	3,4482	6.554	18.048
13	957	3.132	2.175	3,2727	7.511	20.223
15	1.031	3.304	2.273	3,2047	8.542	22.496
5	1.003	2.947	1.944	2,9382	9.545	24.440
20	964	2.812	1.848	2,9170	10.509	26.288
17	1.082	3.127	2.045	2,8900	x	x
21	1.012	2.868	1.856	2,8340	x	x
18	1.187	3.295	2.108	2,7759	x	x
6	1.057	2.902	1.845	2,7455	x	x
3	1.066	2.916	1.850	2,7355	x	x
16	1.067	2.870	1.803	2,6898	x	x
19	1.107	2.900	1.793	2,6197	x	x
2	1.225	2.983	1.738	2,4188	x	x
22	1.196	2.818	1.622	2,3562	x	x
10	1.242	2.824	1.582	2,2738	x	x
9	1.498	3.107	1.609	2,0741	x	x

Lampiran 14.

Kasus 8: k = 23 dan B = 11.500

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVC <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
7	693	3.314	2.621	693	2.621
1	796	3.191	2.395	1.489	5.016
12	916	3.271	2.355	2.405	7.371
15	1.031	3.304	2.273	3.436	9.644
4	847	3.104	2.257	4.283	11.901
8	823	3.074	2.251	5.106	14.152
11	881	3.140	2.249	5.997	16.401
13	957	3.132	2.175	6.954	18.576
18	1.187	3.295	2.108	8.141	20.684
17	1.082	3.127	2.045	9.223	22.729
23	801	2.762	1.961	10.024	24.690
14	787	2.746	1.959	10.811	26.649
5	1.003	2.947	1.944	x	x
21	1.012	2.868	1.856	x	x
3	1.066	2.916	1.850	x	x
20	964	2.812	1.848	x	x
6	1.057	2.902	1.845	x	x
16	1.067	2.870	1.803	x	x
19	1.107	2.900	1.793	x	x
2	1.225	2.983	1.738	x	x
22	1.196	2.818	1.622	x	x
9	1.498	3.107	1.609	x	x
10	1.242	2.824	1.582	x	x

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 15.

Kasus 9: k = 28 dan B = 2.800

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan PI

k	CO <sub>k</sub>	PVC <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	PI <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
13	798	3,288	2,490	4,1203	798	2,490
25	758	3,102	2,344	4,0923	1,556	4,834
17	821	3,337	2,516	4,0646	2,377	7,350
5	827	3,348	2,521	4,0484	x	x
26	758	3,067	2,309	4,0462	x	x
3	759	3,050	2,291	4,0184	x	x
23	768	2,975	2,207	3,8737	x	x
9	769	2,973	2,204	3,8661	x	x
27	905	3,443	2,538	3,8044	x	x
15	925	3,459	2,534	3,7385	x	x
16	965	3,484	2,519	3,6104	x	x
28	849	2,807	1,958	3,3062	x	x
12	1,101	3,512	2,411	3,1898	x	x
10	1,106	3,512	2,406	3,1754	x	x
7	895	2,772	1,877	3,0972	x	x
19	951	2,759	1,806	2,9012	x	x
1	1,049	2,984	1,935	2,8446	x	x
20	967	2,766	1,779	2,8024	x	x
11	1,065	2,960	1,895	2,7783	x	x
6	1,068	2,953	1,885	2,7650	x	x
24	1,010	2,779	1,769	2,7515	x	x
22	1,072	2,935	1,863	2,7379	x	x
4	1,073	2,929	1,856	2,7297	x	x
14	1,036	2,803	1,767	2,7056	x	x
21	1,042	2,811	1,769	2,6977	x	x
18	1,280	3,438	2,158	2,6859	x	x
2	1,425	3,284	1,859	2,3046	x	x
8	1,550	3,109	1,559	2,0058	x	x

Lampiran 16.

Kasus 9: k = 28 dan B = 2.800

Prioritas pemilihan proyek berdasarkan pendekatan NPV

k	CO <sub>k</sub>	PVC <sub>k</sub>	NPV <sub>k</sub>	ΣCO <sub>k</sub>	ΣNPV <sub>k</sub>
27	905	3,443	2,538	905	2,538
15	925	3,459	2,534	1,830	5,072
5	827	3,348	2,521	2,657	7,593
16	965	3,484	2,519	x	x
17	821	3,337	2,516	x	x
13	798	3,288	2,490	x	x
12	1,101	3,512	2,411	x	x
10	1,106	3,512	2,406	x	x
25	758	3,102	2,344	x	x
28	758	3,067	2,309	x	x
3	759	3,050	2,291	x	x
23	768	2,975	2,207	x	x
9	769	2,973	2,204	x	x
18	1,280	3,438	2,158	x	x
28	849	2,807	1,958	x	x
1	1,049	2,984	1,935	x	x
11	1,065	2,960	1,895	x	x
6	1,068	2,953	1,885	x	x
7	895	2,772	1,877	x	x
22	1,072	2,935	1,863	x	x
2	1,425	3,284	1,859	x	x
4	1,073	2,929	1,856	x	x
19	951	2,759	1,808	x	x
20	967	2,766	1,779	x	x
24	1,010	2,779	1,769	x	x
21	1,042	2,811	1,769	x	x
14	1,036	2,803	1,767	x	x
8	1,550	3,109	1,559	x	x

## **ANALISIS EKONOMI-POLITIK ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) KABUPATEN SLEMAN DAN BANTUL TAHUN 2004 DAN 2005**

*Mufidhatul Khasanah*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

The Local's Autonomy per January 1, 2001 has gave a bigger role to the local government to handle the development in the local area includes within managing the local's finance (ABPD) to be more autonomus. The development program as an substance of the expenditure post in APBD needs revenue post and expense post in APBD. The successful estimating of the development program which has been approaching by the local government could be done some of them by the activity analysis of the local government within managing the local's finance by doing the financial analysis ratio of the APBD which has been settled and done.

This research will analyze the politics-economy of the regencies of Sleman and Bantul's APBD which based on the activity of both regencies within managing the local's finance by doing some financial ratio analysist to both regencies' APBD. That analysist used RKKD (Ratio Analysist of The Autonomous Local's Finance) and RK (Ratio Analysist of Compatible) which covers RBR (Ratio Analysist of Routines Expenditure) and RPB (Analysist Ratio of Development's

Expenditure). Both were related with Pilkada event as a political event, which is May 2005 for Bantul regency's Pilkada and Juny 2005 fpr Sleman Regency's Pilkada.

**Keywords:** The Local's Autonomy, RKKD, RK, RBR, RBP, Pilkada.

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Otonomi da-erah yang dilaksanakan per 1 Januari 2001 telah memberikan peran yang lebih besar kepada pemerintah dan para pelaku ekonomi daerah untuk menangani pembangunan di daerah. Tuntutan otonomi daerah muncul untuk merespon kesen-jangan pembangunan antarwilayah –Jawa dan luar Jawa serta Indonesia Barat dan Indonesia Timur yang diakibatkan ketidakmerataan dalam alokasi investasi antarwilayah yang berpengaruh dalam pertumbuhan antarwilayah. Oleh karena itu, pelaksanaan otonomi daerah merupakan *moment* yang tepat untuk mem-beri peran yang lebih besar kepada pemerintah dan para pelaku ekonomi daerah untuk menangani pembangunan di daerah.

---

<sup>1</sup> Dra. Mufidhatul Khasanah, M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Wangsa Manggala, Yogyakarta

Menurut UU Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dalam penyelenggaraan otonomi daerah diperlukan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumberdaya nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah. Sumber pembiayaan pelaksanaan desentralisasi terdiri dari pendapatan asli da-erah, dana perimbangan, pinjaman daerah, dan lain-lain penerimaan yang sah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber keuangan daerah yang digali dari dalam daerah yang bersangkutan yang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah. Dana perimbangan merupakan sumber pembiayaan yang berasal dari bagian daerah dari pa-jak bumi dan bangunan (PBB), bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB), penerimaan dari sumberdaya alam, dana alokasi umum, dan alokasi khusus. Dana perimbangan sebagai salah satu sumber pem-biaya-an daerah tidak dapat diperoleh daerah secara maksimal karena ada sebagian yang menjadi haknya pemerintah pusat. Pinjaman daerah pun belum bisa diha-rapkan menjadi salah satu sumber pembiayaan daerah karena pelaksanaan pinjaman daerah ditunda. Oleh karena itu, tepatlah kalau pemerintah daerah harus inovatif dalam menggali sumber dana yang berasal dari daerah itu sendiri.

Kabupaten Sleman dan Bantul yang terletak di Propinsi DIY perlu mengembangkan lebih lanjut sumber dana mandiri yang berasal dari PAD Kabupaten Sleman dan Bantul, yang meliputi pajak daerah, retribusi da-erah, hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah. Pengembangan PAD Kabupaten Sleman dan Bantul sangat dibutuhkan bagi Kabupaten Sleman dan Bantul itu sendiri dalam rangka membiayai pembangunan di Kabupaten Sleman dan Bantul secara mandiri. Pembiayaan secara mandiri tersebut diperlukan karena sangat berisiko sekali bagi Kabupaten Sleman dan Bantul apabila mengharap-kan sumber pembiayaan yang bukan bersumber pada PAD karena dana perimbangan yang berasal dari bagian daerah dari pajak bumi dan bangunan (PBB), bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB), penerimaan dari sumberdaya alam, dana alokasi umum, dan alokasi khusus tidak dapat diperoleh daerah secara maksimal karena ada sebagian

yang menjadi haknya pemerintah pusat. Pinjaman da-erah pun belum bisa diharapkan menjadi salah satu sumber pembiayaan da-erah karena pelaksanaan pinjaman daerah masih ditunda.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka menganalisis bagaimana Pemerintah Kabupaten Sleman dan Bantul mengoptimalkan berbagai program pembangunan sesuai dengan tujuan pembangunan Kabupaten Sleman dan Bantul melalui APBD masing-masing kabupaten. Hasil analisis angka-angka pada item pendapatan dan belanja pada masing-masing APBD Kabupaten Sleman dan Bantul (analisis rasio keuangan APBD) akan bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Sleman dan Bantul dan *stakeholders* masing-masing kabupaten dalam melakukan evaluasi terhadap berbagai program pembangunan yang dijalankannya. Analisis rasio keuangan terhadap APBD Kabupaten Sleman dan Bantul dilakukan terhadap Rasio Kemandirian Keuangan Daerah (RKKD) serta Rasio Keserasian (RK) yang meliputi Analisis Rasio Belanja Rutin (RBR) dan Analisis Rasio Belanja Pembangunan (RBP)

Penelitian ini menggunakan data APBD tahun 2004 dan 2005 karena kedua tahun tersebut sangat dekat dengan *event* pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah Langsung (Pilkadal) di Kabupaten Sleman dan Bantul pasca pemberlakuan UU Nomor 32 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 33 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa sejak diberlakukannya UU Nomor 32 tahun 2004, semua daerah yang akan menyelenggarakan pergantian pimpinan (kepala daerah) maka pergantiannya akan diselenggarakan melalui Pemilihan Langsung Kepala Daerah (Pilkadal) yang diatur oleh Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD). Hal ini dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2005 Tentang Pemilihan, Pengesahan Pengangkatan, dan Pemberhentian Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. Bupati Sleman dan Bantul sebagai salah satu calon yang mengikuti Pilkadal di Sleman dan Bantul pada tahun 2005, merupakan calon *incumbent* yang tentunya lebih memungkinkan melakukan “pengenalan dini” kepada masyarakat Sleman dan Bantul melalui berbagai program dan kegiatan pembangunan.



### Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam Latar Belakang Masalah, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada perbedaan proporsi dalam analisis rasio keuangan RKKD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005?
2. Apakah ada perbedaan proporsi dalam analisis rasio keserasian RBR dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan Perumusan Masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Perbedaan proporsi dalam analisis rasio keuangan RKKD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005?
2. Perbedaan proporsi dalam analisis rasio keserasian RBR dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005?

### Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Sebagai sumbangan dalam mengembangkan materi mata kuliah ekonomi pembangunan pengantar dan keuangan daerah (dari segi teori).
2. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam penyusunan APBD dan pembinaan pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah (dari segi praktik).
3. Sebagai sumbangan referensi bagi peneliti berikutnya secara lebih luas dan rinci

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah:

1. H1: Diduga ada perbedaan proporsi dalam analisis rasio keuangan RKKD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005.
2. H2: Diduga ada perbedaan proporsi dalam analisis rasio keserasian RBR dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005.

### Metode Penelitian

Penelitian ini diawali dengan pengumpulan informasi tentang APBD Kabupaten Sleman dan Bantul. Informasi ini bersifat umum guna memberikan data yang mencakup:

- a) Evaluasi siklus perencanaan sebelumnya;
- b) Kinerja proyek-proyek sebelumnya yang dilakukan di Kabupaten Sleman dan Bantul, dan bila memungkinkan mengumpulkan dari kabupaten-kabupaten yang lain;
- c) Penaksiran sumberdaya-sumberdaya dari daerah lain yang secara potensial dapat dikembangkan menjadi sumber PAD;
- d) Karakteristik dan dinamika Kabupaten Sleman dan Bantul, khususnya data perekonomian, infra-struktur, karakteristik sosial, sumberdaya dan institusi, dan sebagainya;
- e) Hubungan antara Kabupaten Sleman dan Bantul dengan pemerintah pusat dan Propinsi DIY serta kabupaten yang lain.

### Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh dari Kabupaten Sleman dan Bantul Propinsi DIY. Data sekunder berupa APBD. Metode sampling yang akan digunakan untuk mengumpulkan data sedapat mungkin metode sampling probabilistik. Apabila pada jenis data tertentu tidak memungkinkan di-lakukan pengam-bilan sampel secara non probabilistik, mi-salnya data PDRB, kontribusi PAD terhadap PDRB, pertumbuhan investasi, dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Studi dokumentasi  
Mempelajari beberapa dokumen dan naskah dari instansi-instansi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
- b. Studi kepustakaan  
Penelitian ini ditunjang dengan studi *library research*, yaitu mempelajari buku-buku serta sumber lain seperti artikel, literatur, jurnal, dan situs internet dalam usaha mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan teori atau konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah yang penulis teliti.

### Analisis Data

Data yang diperoleh pada penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan statistika deskriptif dan inferens. Data akan disajikan dalam tabel-tabel dan diagram. Data akan diolah se-suai dengan formula ukuran tendensi sentral. Semua pengolahan data akan diproses dengan program komputer.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji beda dua proporsi (uji Z). Menurut Subiyakto (1994: 122), teknik analisis secara runtut ditunjukkan dalam langkah-langkah pengujian berikut ini:

i. Menentukan hipotesis

$$H_0: p_1 = p_2$$

$$H_A: p_1 \neq p_2$$

$p_1$  : RKKD/RBR/RBP Kabupaten Sleman Propinsi DIY

$p_2$  : RKKD/RBR/RBP Kabupaten Bantul Propinsi DIY

ii. Menentukan nilai kritis

Ditetapkan tingkat signifikansi 5 persen, *degree of freedom* (d.f.) =  $n_1 + n_2 - 2$  untuk mencari nilai  $z_{\text{tabel}}$

iii. Menentukan nilai  $z_{\text{hitung}}$

iv. Pengambilan keputusan

Membandingkan antara nilai  $z_{\text{hitung}}$  dengan nilai  $z_{\text{tabel}}$ . Apabila  $z_{\text{hitung}} < z_{\text{tabel}}$  berada di daerah penolakan  $H_0$ , maka keputusannya adalah menolak  $H_0$  yang menyatakan bahwa  $p_1 = p_2$  dan menerima  $H_A$  yang menyatakan bahwa  $p_1 \neq p_2$ . Apabila  $z_{\text{hitung}}$  berada di antara dua  $z_{\text{tabel}}$  maka keputusannya adalah menolak  $H_A$  yang menyatakan bahwa  $p_1 \neq p_2$  dan menerima  $H_0$  yang menyatakan bahwa  $p_1 = p_2$ .

### KAJIAN TEORI

#### Teori Pembiayaan Pembangunan Daerah

Pendekatan pembangunan ekonomi menekankan pada proses pembentukan modal. Modal inilah yang kemudian digunakan sebagai sumber pembiayaan pembangunan. Sumber-sumber pembiayaan pembangunan secara makro di Indonesia adalah (Mudrajad Kuncoro, 1997, hal. 215):

a. Ekspor

Sebagai penganut sistem ekonomi terbuka, lalu lintas perdagangan internasional sangat berperan penting dalam perekonomian dan pembangunan di

Indonesia. Seberapa besar peran tersebut dapat terlihat dari kontribusi ekspor yang sangat besar terhadap devisa Indonesia.

b. Bantuan Luar Negeri dan Penanaman Modal Asing (PMA)

Di masa awal orde baru, para penentu kebijakan menghadapi kelangkaan modal dan sumber pembiayaan pembangunan. Tabungan domestik waktu itu begitu rendah dan tidak dapat diharapkan meningkat dalam waktu singkat. Jalan keluarnya adalah pembiayaan pembangunan dari sumber-sumber luar negeri, dalam bentuk bantuan luar negeri dan PMA.

c. Tabungan Domestik

Tabungan domestik diperoleh dari sektor pemerintah dan sektor masyarakat. Tabungan pemerintah yang dimaksud adalah tabungan pemerintah dalam APBN, sebagai selisih antara penerimaan dalam negeri dan pengeluaran rutin. Sedangkan tabungan masyarakat merupakan akumulasi dari Tabungan Pembangunan Nasional (Tabanas), Taska, dan Deposito Berjangka.

Secara mikro, sumber-sumber pembiayaan pembangunan daerah tak jauh berbeda. Hanya saja ruang lingkungannya yang lebih kecil, yaitu dalam skala daerah (wilayah regional). Adapun sumber-sumber pembiayaan tersebut adalah:

a. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

APBD bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, Pinjaman Daerah, dan Penerimaan Lain-Lain yang Sah. Namun hingga saat ini penerimaan yang berasal dari pinjaman daerah belum diijinkan oleh pemerintah pusat.

b. Partisipasi masyarakat daerah

Partisipasi ini berupa tabungan masyarakat daerah dan kegiatan investasi perusahaan.

#### Acuan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah

Beberapa acuan dalam pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah adalah UU Otonomi Daerah Nomer 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Nomer 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah; Pasal 4 PP Nomer 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan

Pertanggungjawaban Keuangan Daerah; UU Nomer 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; UU Nomer 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; dan UU Nomer 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara; dan penyempurna kedua UU otonomi daerah tahun 1999 tersebut adalah UU Nomer 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomer 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Pasal 4 PP Nomer 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah menegaskan bahwa pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundangan yang berlaku, efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatutan. Kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola APBD mencerminkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan layanan sosial masyarakat.

## ANALISIS DATA

### Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Melalui Analisis Keuangan APBD

Pemerintah Kabupaten Sleman dan Bantul sebagai pihak yang diserahi tugas menjalankan roda pemerintahan, pembangunan, dan layanan sosial masyarakat wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban keuangan daerahnya untuk dinilai apakah pemerintah daerah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak. Penilaian dapat dilakukan dengan cara melakukan proses auditing untuk dinilai oleh profesi akuntansi untuk menegaskan sejauh mana standar akuntansi pemerintahan telah diaplikasikan dengan semestinya dan apakah pos-pos laporan keuangan tersebut telah memenuhi standar kewajaran yang berlaku bagi operasi sebuah pemerintahan daerah. Selain dilakukan proses auditing terhadap laporan keuangan juga dapat dilakukan proses analisis kinerja pemerintah daerah dalam mengelola keuangan daerahnya adalah dengan melakukan analisis rasio keuangan terhadap APBD yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Hasil analisis rasio keuangan APBD suatu daerah dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam:

- a. menilai kemandirian keuangan daerah dalam membiayai penyelenggaraan otonomi daerah.
- b. mengukur efektifitas dan efisiensi dalam merealisasikan pendapatan daerah.
- c. mengukur sejauh mana aktivitas pemerintah daerah dalam membelanjakan pendapatan daerah.
- d. mengukur kontribusi masing-masing sumber pendapatan dalam pembentukan pendapatan daerah.
- e. melihat pertumbuhan/pekerjaan perolehan pendapatan dan pengeluaran yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Hasil analisis rasio keuangan APBD suatu daerah dapat disampaikan kepada:

- a. DPRD sebagai wakil rakyat.
- b. Eksekutif sebagai landasan dalam penyusunan APBD berikutnya.
- c. Pemerintah pusat/propinsi sebagai bahan masukan dalam pembinaan pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah.
- d. Calon kreditor yang bersedia memberikan pinjaman atau pembelian obligasi yang ditawarkan pemerintah daerah.
- e. Calon investor yang bersedia melakukan investasi di daerah.
- f. Rasio keuangan APBD yang dapat dikembangkan dari rasio keuangan perusahaan adalah Rasio Kemandirian Keuangan Daerah, Rasio Efektifitas dan Efisiensi PAD, Rasio Keserasian, Rasio Penyerapan Dana Per Triwulan, *Debt Service Coverage Ratio*, Rasio Pertumbuhan, dan Analisis Kontribusi.

Analisis terhadap APBD yang disebut dengan Analisis Rasio Kemandirian Keuangan Daerah (RKKD) menunjukkan:

- a. kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan layanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah.
- b. ketergantungan daerah terhadap sumberdana ekstern.
- c. tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah.
- d. tingkat kesejahteraan masyarakat.

- e. menunjukkan rasio antara PAD dan Pendapatan Daerah

$$RKKD = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Pendapatan Daerah}}$$

Hasil perhitungan Rasio Kemandirian Keuangan Daerah pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**RKKD pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul**  
**Tahun 2004 dan 2005**

Kabupaten	2004	2005
Sleman	12,32%	13,55%
Bantul	7,70%	7,90%

**Sumber:** Hasil perhitungan pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul, Tahun 2004 dan 2005.

Berdasarkan Tabel 1, nampak RKKD pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul dari tahun 2004 ke 2005 mengalami peningkatan, yaitu dari 12,32% menjadi 13,55% untuk RKKD APBD Kabupaten Sleman dan 7,70% menjadi 7,90% untuk RKKD APBD Kabupaten Bantul. Peningkatan RKKD pada APBD kedua kabupaten tersebut dari tahun 2004 ke 2005 menunjukkan bahwa:

- Pemerintah Kabupaten Sleman dan Bantul semakin mampu dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan layanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah.
- Ketertgantungan Kabupaten Sleman dan Bantul terhadap sumber dana ekstern semakin menurun.

- Tingkat partisipasi masyarakat Kabupaten Sleman dan Bantul dalam pembangunan daerah semakin tinggi.
- Tingkat kesejahteraan masyarakat Kabupaten Sleman dan Bantul semakin meningkat.

Analisis terhadap APBD yang disebut dengan Rasio Kesenjangan (RK) menunjukkan bagaimana pemerintah daerah memprioritaskan alokasi dana belanja rutin dan belanja pembangunan secara optimal. Semakin tinggi persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin (Rasio Belanja Rutin atau RBR) berarti semakin kecil persentase dana belanja investasi atau belanja pembangunan (Rasio Belanja Pembangunan atau RBP) yang digunakan untuk menyediakan sarana prasarana ekonomi masyarakat, dan sebaliknya.

$$\text{Rasio Belanja Rutin terhadap APBD} = \frac{\text{Total Belanja Rutin}}{\text{Total APBD}}$$

$$\text{Rasio Belanja Pembangunan terhadap APBD} = \frac{\text{Total Belanja Pembangunan}}{\text{Total APBD}}$$

Hasil perhitungan Rasio Kesenjangan pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2**  
**RK pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul**  
**Tahun 2004 dan 2005**

Kabupaten	2004		2005	
	RBR	RBP	RBR	RBP
Sleman	24,82%	75,18%	24,03%	75,97%
Bantul	28,22%	71,78%	26,78%	73,22%

**Sumber:** Hasil perhitungan pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul, Tahun 2004 dan 2005.

Berdasarkan Tabel 2, nampak RBR Kabupaten Sleman dari tahun anggaran 2004 ke 2005 turun dari 24,82% menjadi 24,03% sedang RBP Kabupaten Sleman dari tahun anggaran 2004 ke 2005 naik dari 75,18% menjadi 75,97%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kecilnya persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin berarti semakin besar persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana prasarana ekonomi masyarakat. Artinya, pembangunan di Kabupaten Sleman selama kurun waktu tahun 2004-2005 semakin berorientasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Sleman sebagai obyek pembangunan daerah. Sedangkan RBR Kabupaten Bantul dari tahun anggaran 2004 ke 2005 turun dari 28,22% menjadi 26,78% sedang RBP Kabupaten Bantul

dari tahun anggaran 2004 ke 2005 naik dari 71,78% menjadi 73,22%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kecilnya persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin berarti semakin besar persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana prasarana ekonomi masyarakat. Artinya, pembangunan di Kabupaten Bantul selama kurun waktu tahun 2004-2005 semakin berorientasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Bantul sebagai obyek pembangunan daerah.

Analisis statistik uji beda dua proporsi terhadap RKKD, RBR, dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Pengujian Statistik (Uji Beda Dua Proporsi,  $\alpha=5\%$ )**  
**RKKD, RBR, dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul, Tahun 2004**

Materi Pengujian Beda Proporsi	Z Hitung *)	Probabilitas
RKKD	-1,511	0,0654
RBR	0,545	0,2930
RBP	-0,545	0,2930

**Sumber:** Hasil perhitungan statistik pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul, Tahun 2004.

**Catatan\*)** tidak signifikan.

**Tabel 4**  
**Pengujian Statistik (Uji Beda Dua Proporsi,  $\alpha=5\%$ )**  
**RKKD, RBR, dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul, Tahun 2005**

Materi Pengujian Beda Proporsi	Z <sub>hitung</sub> *)	Probabilitas
RKKD	-1,301	0,0966
RBR	0,447	0,3276
RBP	-0,447	0,3276

**Sumber:** Hasil perhitungan statistik pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul, Tahun 2005.

**Catatan\*)** tidak signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik seperti yang disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4, nampak bahwa RKKD pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 tidak ada perbedaan. Hal itu ditunjukkan dengan nilai  $Z_{hitung} = -1,511$  (RKKD tahun 2004) dan  $Z_{hitung} = -1,301$  (RKKD tahun 2005) yang berada di antara nilai  $Z_{tabel}$  (-1,96 dan 1,96) sehingga berada di daerah penerimaan  $H_0$ . Dengan demikian, pernyataan  $p_1 = p_2$  atau RKKD pada APBD Kabupaten Sleman sama dengan RKKD pada APBD Kabupaten Bantul diterima. Dengan demikian, selama tahun 2004-2005:

- a) Pemerintah Kabupaten Sleman dan Bantul memiliki komitmen yang sama dalam meningkatkan kemampuan membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan layanan kepada masyarakat Kabupaten Sleman dan Bantul yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah.
- b) Ketergantungan Kabupaten Sleman dan Bantul terhadap sumber dana ekstern semakin menurun.
- c) Tingkat partisipasi masyarakat Kabupaten Sleman dan Bantul dalam pembangunan daerah semakin tinggi.
- d) Tingkat kesejahteraan masyarakat Kabupaten Sleman dan Bantul semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik seperti yang disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4, nampak bahwa RBR dan RBP pada APBD Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 tidak ada perbedaan. Hal itu ditunjukkan dengan nilai  $Z_{hitung} = 0,545$  (RBR tahun 2004) dan  $Z_{hitung} = 0,447$  (RBR tahun 2005) dan  $Z_{hitung} = 0,545$  (RBP tahun 2004) dan  $Z_{hitung} = -0,447$  (RBP tahun 2005) yang berada di antara nilai  $Z_{tabel}$  (-1,96 dan 1,96)

sehingga berada di daerah penerimaan  $H_0$ . Dengan demikian, pernyataan  $p_1 = p_2$  atau RBR dan RBP pada APBD Kabupaten Sleman sama dengan RBR dan RBP pada APBD Kabupaten Bantul diterima. Dengan demikian, selama tahun 2004-2005:

- a) APBD Kabupaten Sleman dan Bantul mengindikasikan kecenderungan semakin kecilnya persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin dan semakin besar persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana prasarana ekonomi masyarakat. Dengan demikian, pembangunan di Kabupaten Sleman dan Bantul benar-benar semakin berorientasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Sleman dan Bantul sebagai obyek pembangunan daerah.
- b) Penurunan persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin dan peningkatan persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) di Kabupaten Sleman dan Bantul mengindikasikan dugaan bagaimana pengaruh Pilkada tahun 2005 di kedua kabupaten tersebut dalam alokasi belanja rutin dan pembangunan APBD.
- c) Sebagai pembanding, RBR Kabupaten Kulon Progo dari tahun anggaran 2004 ke 2005 naik dari 72,71% menjadi 75,97% sedang RBP Kabupaten Kulon Progo dari tahun anggaran 2004 ke 2005 mengalami penurunan dari 87,50% menjadi 86,51%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besarnya persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin berarti semakin kecil persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana prasarana ekonomi

masyarakat. Peningkatan persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin dan penurunan persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) di Kulon Progo mengindikasikan dugaan bagaimana belum berpengaruhnya Pilkada terhadap alokasi belanja rutin dan pembangunan APBD karena Kabupaten Kulon Progo pada tahun 2005 belum melaksanakan Pilkada.

## SIMPULAN dan SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pembahasan terhadap analisis rasio keuangan pada APBD yang telah ditetapkan dan dilaksanakan di Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 maka diperoleh simpulan hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada perbedaan proporsi (rasio keuangan RKKD) Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 tidak terbukti. Dengan demikian, secara signifikan tidak ada perbedaan proporsi (rasio keuangan RKKD) Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005, artinya Pemerintah Kabupaten Sleman dan Bantul semakin mampu dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan layanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah. Di samping itu, ketergantungan Kabupaten Sleman dan Bantul terhadap sumber dana ekstern semakin menurun.
- b) Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada perbedaan proporsi dalam analisis rasio keserasian RBR dan RBP Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005 tidak terbukti. Dengan demikian,

secara signifikan tidak ada perbedaan proporsi (rasio keserasian RBR dan RBP) Kabupaten Sleman dan Bantul tahun 2004 dan 2005. Hal itu mengindikasikan kecenderungan semakin kecilnya persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin dan semakin besar persentase dana belanja investasi (belanja pembangunan) yang digunakan untuk menyediakan sarana prasarana ekonomi masyarakat. Secara politis, Pilkada tahun 2005 di kedua kabupaten tersebut mempengaruhi alokasi belanja rutin dan pembangunan APBD.

### Saran

Saran agar hasil penelitian menjadi lebih sempurna adalah:

- a) Pemilihan APBD Kabupaten Sleman dan Bantul di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai obyek penelitian mempresentasikan dua kabupaten yang akan melaksanakan Pilkada dengan salah satu calon Bupati adalah calon *incumbent*. Pada penelitian berikutnya, disarankan untuk menambah obyek penelitian pada APBD Kabupaten Kulon Progo, Gunungkidul, dan Kota Yogyakarta sehingga akan menghasilkan simpulan penelitian yang lebih sempurna. Pilkada di ketiga daerah tersebut diselenggarakan pada tahun 2006.
- b) Pemilihan APBD Kabupaten Sleman dan Bantul di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada dua periode tahun anggaran, yaitu tahun 2004 dan 2005 perlu ditambah jumlah tahun anggaran. Penambahan jumlah tahun anggaran diharapkan mampu menghasilkan simpulan penelitian yang lebih sempurna karena akan menunjukkan bagaimana kecenderungan rasio keuangan RKKD, RBR, dan RBP dari waktu ke waktu.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba 4. Jakarta. 2002
- Asri Wening H. dan Rudy Badrudin. Analisis Deskriptif Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Propinsi D.I. Yogyakarta, Tahun 2004-2005. *JEB STIE YKPN*. Vol. 1 (2) Juli 2007. pp. 91-104.
- Haryono Subiyakto. *Statistika Inferens*. Edisi 1. Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta. Yogyakarta. 1994.
- Lincoln Arsyad. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan: Ekonomi Daerah*. B P F E Yogyakarta. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Ekonomi Pembangunan*. Edisi 4. Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta. Yogyakarta. 1999.
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset. Yogyakarta. 2002
- Mudrajad Kuncoro. *Ekonomi Pembangunan: Teori, Masalah, dan Kebijakan*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta. 1997.
- Mufidhatul Khasanah. Analisis Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD): Kasus APBD Kabupaten Sleman dan Kulonprogo Tahun 2004 dan 2005. *JAM STIE YKPN*. Vol. 18 (1) April 2007. pp. 43-50.
- Pemerintah Kabupaten Sleman. *Ringkasan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sleman Tahun Anggaran 2004 dan 2005*.
- Pemerintah Kabupaten Bantul. *Ringkasan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bantul Tahun Anggaran 2004 dan 2005*.
- Proceedings. *Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Rangka Pemberdayaan Potensi Daerah*. ISEI Yogyakarta. 1999.
- \_\_\_\_\_. "Peluang dan Tantangan Pelaku Ekonomi di Daerah Dalam Era Otonomi Daerah". *Jurnal Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha Yogyakarta*. Yogyakarta. 2002.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. *Undang-Undang Otonomi Daerah 2004*. Penerbit Kuraiko Pratama. Bandung. 2004.
- \_\_\_\_\_. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah dan Beberapa Peraturan Pemerintah Bidang Dana Perimbangan Nomor 104, 105, 106, dan 107*. Penerbit PT Mutiara Sumber Widya. Jakarta. 2001.



## **ANALISIS EXPERIENTIAL MARKETING SABUN LUX "BEAUTY GIVES YOU SUPER POWERS"**

*Usman Sani<sup>1</sup>  
Istiqomah<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

PT. Unilever Indonesia, Tbk through one of its products Lux soap "beauty gives you super powers" tries to create unforgettable experiences in the consumers mind through the implementation of experiential marketing concepts. Experiential marketing is one of solutions used by the company to package the product in order to offer emotional experiences touching the consumers' feelings. Experiential marketing concepts consist of 2 parts: 1) experiential provider and 2) experiential modules such as sense, feel, think, act, and relate marketing.

This paper aims to analyze the influence of television advertising, package design, and endorsers' effect on sense, feel, think, act, and relate marketing. The hypotheses of this study are: (1) television advertising affects sense marketing, (2) television advertising affects feel marketing, (3) television advertising affects think marketing, (4) television advertising affects act marketing, (5) television advertising affects relate marketing, (6) package design affects sense marketing, (7) package design affects feel marketing, (8) package design affects think marketing, (9) package design affects act marketing, (10) package

design affects relate marketing, (11) endorsers affect sense marketing, (12) endorsers affects feel marketing, (13) endorsers affect think marketing, (14) endorsers affects act marketing, and (15) endorsers affect relate marketing.

Purposive sampling was used to select 110 students of the Economics Faculty of Jenderal Soedirman University. Using Structural Equation Modeling (SEM), this study finds that television advertising affects sense, think, and relate marketing, but it does not affect feel and act marketing. Package design affects sense, feel, think, act, and relate marketing; and endorsers affect sense, feel, and think, marketing, but does not affect the act and relate marketing.

This study implies that not only should the company pay attention to the above- the-line communication strategy, but also try to increase the below-the-line communication strategy, for example creating events related to beauty world and improving the creativity in product placement/display at the points of purchase.

**Key words:** experiential marketing, experiential provider, experiential module.

---

<sup>1</sup> Usman Sani, SE., adalah alumni Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Sudirman, Purwokerto

<sup>2</sup> Istiqomah, SE., M.Sc., Ph.D., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Sudirman, Purwokerto

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

*Landscape* bisnis dalam beberapa dekade belakangan ini telah banyak mengalami perubahan, yang ditandai dengan peningkatan yang sangat pesat dari pilihan produk yang terjadi pada hampir semua kategori industri, menjadikan pelanggan hidup dalam dunia yang semakin kompleks, yang ditandai dengan “*future shock*”. *Future shock* adalah disorientasi dan kelebihan beban keputusan yang diakibatkan oleh perubahan teramat pesat yang terkadang menjurus pada macetnya kemampuan pelanggan untuk membuat keputusan secara rasional (Toffler, 1997). Namun, di era yang semakin *hyper-competitive* ini, banyak perusahaan yang masih terjebak pada pemikiran bahwa hanya *functional benefit*-lah yang diharapkan oleh pelanggan dalam menggunakan suatu produk, atau dapat dikatakan perusahaan terlalu berfokus pada bagaimana menawarkan keunggulan fungsional atas produk-produknya untuk dapat bersaing di pasar.

Kecenderungan pemasar masih berfokus pada sifat fungsional produk ketika mengevaluasi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Pemasar sering melupakan keseluruhan pengalaman yang dialami oleh pelanggan sebagai penentu kepuasan, misalnya, ketika mengevaluasi kepuasan terhadap mobil, yang dilihat hanyalah kepuasan terhadap fitur, akselerasi, irit, dan lain-lain. Pemasar sering lupa mengevaluasi bagaimana emosi seseorang bergejolak ketika mengendarai atau bagaimana suara pintu mobil yang ditutup menciptakan sensasi tertentu (Schmitt, 1999).

Pelanggan yang memiliki paradigma memilih produk yang memiliki *functional benefit* tinggi dikategorikan sebagai pelanggan rasional, dan pelanggan yang rasional ini cukup bisa dipuaskan hanya dengan *content* yang memadai. *Content* yaitu “*what to offer*” atau apa yang anda tawarkan ke pelanggan (Kartajaya, 2003). *Context*, yaitu “*how to offer*” atau bagaimana cara perusahaan menawarkan produk dan layanannya ke pelanggan. Peran emosi dalam proses pengambilan keputusan menjadi semakin besar. Berbeda itu lebih penting daripada sekedar lebih baik (Trout, 2001). Suatu produk yang unggul dari segi isi atau *content/what to offer* akan lebih mudah ditiru,

sementara perbedaan dari segi *how to offer/context* akan lebih sulit ditiru.

*Experiential marketing* terbagi menjadi dua bagian yaitu *experiential providers* dan *experiential modules*. *Experiential providers* merupakan alat taktis yang dapat digunakan untuk menciptakan unsur-unsur *experiential modules*. *Experiential providers* terdiri dari *communication* yaitu berupa iklan televisi, *visual/verbal identity*, *product presence* yaitu berupa desain kemasan, *co-branding* atau kerjasama merek, *environment* atau lingkungan perusahaan, *people* yaitu orang yang terkait dengan merek suatu produk, misalnya bintang produk (*endorsers*), dan *website* atau situs internet yang dimiliki perusahaan. *Experiential modules* adalah unsur-unsur pengalaman yang ada pada pelanggan yang terdiri dari unsur-unsur *sense* (pancaindera/persepsi), *feel* (afektif/kondisi emosional), *think* (kognitif/pikiran), *act* (aksi/tindakan), dan *relate* (hubungan/keterkaitan).

Peneliti memilih objek penelitian produk sabun Lux yang diproduksi oleh Unilever. Lux Indonesia merupakan produk yang diposisikan sebagai sabun kecantikan. Alasan peneliti memilih Lux Indonesia sebagai objek penelitian adalah karena Lux Indonesia selalu konsisten memposisikan dirinya sebagai produk kecantikan yang sarat dengan berbagai unsur yaitu: anggun, eksklusif, mewah, dan glamor, layaknya seorang bintang sehingga dapat memberikan pengalaman menarik bagi pemakainya.

Nilai-nilai kecantikan yang ditawarkan sangatlah relevan dengan kondisi sekarang. Wanita-wanita saat ini diharapkan dapat menampilkan sosok yang cerdas, berwawasan luas, mandiri, dan berkepribadian baik, sehingga pesona kecantikan yang muncul lebih berkarakter. Nilai-nilai kecantikan saat ini lebih kepada bagaimana menggabungkan antara *inner* dan *outer beauty*. Dengan membawa isu baru dalam definisi kecantikan, Lux Indonesia melancarkan kampanye “*Beauty Gives You Super Powers*”. Kampanye ini sekaligus dijadikan slogan baru merek produk tersebut. Bersamaan dengan kampanye tersebut Lux Indonesia menggunakan *endorsers* artis-artis cantik terkenal di Indonesia seperti Tamara Blezinsky, Dian Sastrowardoyo, Mariana Renata, dan Luna Maya sehingga diharapkan dapat mempresentasikan tema kampanye tersebut dan memberikan inspirasi kepada wanita Indonesia.

Sebuah penelitian di Amerika Serikat yang dilakukan oleh *Jack Morton Research* pada tahun 2005 menunjukkan bahwa 70-80% responden mempertimbangkan untuk membeli sesuatu karena faktor *experiential*-nya (Irawan, 2006). *Experiential marketing* begitu penting dilakukan perusahaan, karena dinilai dapat memberikan peluang bagi perusahaan sebagai bentuk diferensiasi yang unik sehingga sulit ditiru oleh para pesaing.

**Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut maka permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh iklan televisi terhadap *sense, feel, think, act, dan relate marketing*?
2. Bagaiman pengaruh desain kemasan terhadap *sense, feel, think, act, dan relate marketing*?
3. Bagaimana pengaruh *endorsers* terhadap *sense, feel, think, act, dan relate marketing*?

**Hipotesis**

1. Iklan televisi sabun Lux “*beauty gives you super powers*” berpengaruh terhadap *sense, feel, think, act, dan relate marketing*.
2. Desain kemasan sabun Lux “*beauty gives you super powers*” berpengaruh terhadap *sense, feel, think, act, dan relate marketing*.
3. *Endorsers* sabun Lux “*beauty gives you super powers*” berpengaruh terhadap *sense, feel, think, act, dan relate marketing*.

**METODE PENELITIAN DAN ANALISIS**

**Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus pada konsumen produk sabun kecantikan dengan merek Lux. Obyek penelitian ini adalah *experiential marketing* (pengalaman yang dirasakan) mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman dengan beberapa kriteria sebagai berikut :

- a. Konsumen yang pernah melihat iklan dan sekaligus pernah menggunakan produk sabun mandi merek Lux (*beauty gives you super powers*).

- b. Berjenis kelamin wanita karena produk ini memiliki segmentasi pasar wanita muda.
- c. Mahasiswi tahun angkatan 2002-2005 yaitu mahasiswa yang diasumsikan masih cukup aktif dalam melakukan kegiatan akademis.

Ukuran sampel, Hair, *et al* (dalam Ferdinand, 2005) merekomendasikan bahwa dengan menggunakan *Structural Equational Model* (SEM) ukuran sampel minimum sebesar 100. Selanjutnya, digunakan perbandingan dengan lima observasi untuk setiap *estimated parameter*. Dalam penelitian ini digunakan model dengan 22 parameter, maka sampel yang diambil adalah sebanyak 110 sampel (22 x 5). Selain itu, peneliti menggunakan metode penentuan jumlah sampel menurut Slovin untuk menentukan jumlah sampel minimal yang harus diambil. Hal ini dilakukan supaya pengambilan jumlah sampel representatif (Umar, 2000).

Berdasarkan catatan Subbag Registrasi dan Statistik Administrasi Pusat Universitas Jenderal Soedirman, pada semester gasal tahun 2005/2006 jumlah mahasiswi D3 dan S1 Fakultas Ekonomi yang masih aktif sebanyak 3.205 orang. Untuk mengetahui jumlah populasi mahasiswi yang pernah melihat tayangan iklan sabun Lux (*beauty gives you super powers*) dan sekaligus pernah menggunakan produknya maka dilakukan penelitian pendahuluan dengan menyebar 30 kuisisioner di FE Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Berdasarkan penelitian pendahuluan tersebut didapat jumlah mahasiswa yang pernah melihat tayangan iklan sekaligus menggunakan produknya sebanyak 20 mahasiswi atau 66,66 % dari jumlah mahasiswi yang dibagikan kuisisioner pendahuluan. Sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini diprediksi sebagai berikut:  
 $66,66\% \times 3.205 = 2.136,453$  dibulatkan menjadi 2.136 mahasiswi

Peneliti menggunakan metode penentuan jumlah sampel menurut Slovin untuk menentukan jumlah sampel minimal yang harus diambil;

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

Keterangan :

*N* = ukuran sampel

*N* = jumlah populasi

$E$  = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan yaitu 10 %

Dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2} = 95,52$$

Jadi, jumlah sampel yang diambil peneliti berdasarkan dua metode tersebut berjumlah 110 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2003:60).

### Metode Analisis

#### Definisi Operasional

1. *Experiential Providers*, yang terdiri dari:

- 1) *Communication*, adalah sebuah bentuk komunikasi pemasaran berupa advertising/iklan. Jenis iklan yang dimaksud adalah iklan Lux Indonesia keluaran terbaru, iklan sabun Lux dengan *tagline* “*Beauty Gives You Super Powers*”. Variabel indikator dari iklan adalah tema iklan (X1), pesan iklan (X2), dan repetisi (pengulangan) iklan (X3).
- 2) *Product Presence*, yaitu upaya yang dilakukan untuk memberikan pengalaman melalui desain produk, pengemasan maupun tampilan produk, dan karakter merek yang digunakan sebagai bagian dari kemasan. Pada penelitian ini yang diteliti adalah desain kemasan karena dianggap sesuai dengan konteks produknya. Beberapa variabel indikator dari desain kemasan adalah warna yang atraktif (X4), tulisan (X5), dan gambar (X6).
- 3) *People/orang*, adalah *endorsers* yang digunakan untuk merepresentasikan produk sabun Lux (*beauty gives you super powers*). Dalam penelitian ini Lux menggunakan *endorsers* terbaru berupa artis-artis Indonesia, yaitu Dian Sastro, Luna Maya, Mariana Renata, dan Tamara Bleszinsky yang biasa disebut sebagai bintang Lux. Beberapa variabel

indikator dari *endorsers* menurut Kotler (2000) adalah *expertise/keahlian* yang dimiliki bintang iklan (X7), *trustworthiness* yaitu tingkat kelayakan untuk dipercaya oleh masyarakat terhadap bintang iklan tersebut (X8), dan *likeability* yaitu kemampuan untuk disukai baik oleh individu maupun oleh masyarakat (X9).

4) *Experiential Modules*, yaitu unsur-unsur yang mampu menawarkan *memorable experience* atau pengalaman yang tidak terlupakan. Terdiri dari lima unsur yaitu *sense, feel, think, act, dan relate* (Schmitt, 2000). Kelima unsur tersebut adalah :

- 1) *Sense* (panca indra/persepsi)
  - a) Ketertarikan pelanggan (X10)
  - b) Keunikan yang dirasakan oleh pelanggan (X11)
- 2) *Feel* (perasaan/afeksi)
  - a) Tingkat emosi dan perasaan pelanggan (senang/kecewa) (X12)
  - b) Tingkat keyakinan pelanggan terhadap rangsangan yang diberikan (X13)
- 3) *Think* (pikiran/kognitif)
  - a) Tingkat pikiran pelanggan terhadap rangsangan yang diberikan (X14)
  - b) Tingkat keingintahuan responden terhadap rangsangan yang diberikan (X15)
  - c) Tingkat kepribadian merek yang dirasakan oleh responden (X16)
- 4) *Act* (aksi/tindakan)
  - a) Tingkat sensasi atau pengalaman yang dirasakan pelanggan terhadap penggunaan produk (*physical body experience*) (X17)
  - b) Tingkat gaya hidup pelanggan (*life style*) (X18)
  - c) Tingkat pikiran pelanggan terhadap aksi dan perilaku (X19)
- 5) *Relate* (hubungan dan keterkaitan)
  - a) Tingkat pikiran pelanggan tentang hubungan dengan perusahaan (X20)
  - b) Tingkat keterkaitan yang dirasakan pelanggan terhadap orang/pelanggan lain (X21)
  - c) Tingkat keterkaitan pelanggan terhadap lingkungan sosialnya (X22)

2. Pengukuran Variabel

Pengukuran dilakukan dengan *bipolar adjective* (Ferdinand, 2005) dan diharapkan agar respon yang dihasilkan dapat merupakan data skala interval. Caranya dengan memberikan hanya dua kategori ekstrim, tidak adanya pilihan netral yaitu skala 1 – 10, seperti :

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
sangat setuju.

Skor yang diperoleh dari setiap jawaban pertanyaan dijumlahkan untuk mendapatkan skor gabungan. Nilai total untuk seluruh jawaban dihitung untuk setiap responden.

3. Structural Equation Modeling

Untuk menguji model dan hipotesis digunakan analisis SEM yang terdiri dari tujuh langkah (Ferdinand, 2005), yaitu :

- a. Pengembangan sebuah model berbasis teori  
Pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian, model divalidasi secara empiris menggunakan program SEM.
- b. Pengembangan *path diagram*  
Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama digambarkan dalam sebuah *path diagram* untuk diestimasi dengan menggunakan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) 4.0.
- c. Konversi *path diagram* ke dalam persamaan  
Pada langkah ini yang dinyatakan dalam *path diagram* dikonversikan ke dalam persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari :
  - 1) Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)  
Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel, dengan rumus:  
Variabel dependen = variabel independen + variabel dependen + *error*
  - 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)  
Pada spesifikasi ini peneliti menentukan variabel mana yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antarvariabel.

d. Pemilihan matriks input dan estimasi model

- 1) Matrik input  
Matrik input data yang digunakan adalah matriks kovarian (*covariance matrix*), karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas.
- 2) Estimasi model  
Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* yang tersedia dalam program AMOS 4.0. Estimasi dilakukan dengan dua tahap yaitu:
  - (a) Estimasi *measurement model* dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* untuk menguji unidimensionalitas dari variabel dependen dan independen.
  - (b) Estimasi melalui *Structural Equation Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.
- e. Menilai problem identifikasi  
Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.
- f. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*  
Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit* dengan tiga macam evaluasi, yaitu :
  - 1) Evaluasi asumsi SEM
    - a) Normalitas  
Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria nilai kritis (*critical ratio*) sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01%. Apabila *z-value* lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal.
    - b) Outlier  
*Outlier* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi
    - c) *Multicollinearity* dan *Singularity*  
Yang perlu diamati dalam uji *multicollinearity* dan *singularity* adalah determinan dari matrik kovarian

sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengidentifikasi adanya *multikolinearitas* atau *singularitas*, sehingga data itu tidak dapat digunakan dalam penelitian (Tabachnick dan Fidell dalam Ferdinand, 2005).

- 2) Uji kesesuaian dan uji statistik
 

Berdasarkan indeks kesesuaian dan *cut-off* value-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah sebagai berikut:

  - a)  $X^2$  – Chi Square statistic
 

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi square*-nya rendah. Semakin kecil  $X^2$ -nya semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et al dalam Ferdinand, 2005).
  - b) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Aproximate*)
 

RMSEA merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg dalam Ferdinand, 2005). Nilai RMSA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al dalam Ferdinand, 2005). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degree of freedom* (Browne and Cudeck dalam Ferdinand, 2005).
  - c) GFI (*Goodness of Fit Index*)
 

GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
  - d) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)
 

AGFI merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang

dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel.

- e) CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy function divided with Degree of Freedom*)
 

CMIN/DF merupakan *statistic chi-square*,  $X^2$  dibagi *degree of freedom*-nya sehingga disebut  $X^2$  relatif.
- f) TLI (*Tucker Lewis Index*)
 

TLI merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*.
- g) CFI (*Comparative Fit Index*)
 

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati satu mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (*a very good fit*) (Arbuckle dalam Ferdinand, 2005).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
**(Goodness-of-fit Index)**

<b>Goodness of fit index</b>	<b>Cut-off value</b>
<b><math>X^2</math>-Chi-Square</b>	Diharapkan kecil
<b>Significancy probability</b>	$\geq 0,05$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,08$
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$
<b>AGFI</b>	$\geq 0,90$
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 2,00$
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$
<b>CFI</b>	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand, 2005.

- 3) Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*
  - a) Uji Reliabilitas
 

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.
  - b) *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varian dari

indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan.

- g. Interpretasi dan modifikasi model  
Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. *Cut-off value* sebesar 2,58 dapat digunakan untuk menilai signifikansi tidaknya residual yang dihasilkan oleh model.

- h. Kriteria pengujian hipotesis satu sampai dengan empat belas.

Ho diterima jika C.R t tabel

Ho ditolak jika C.R t tabel

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 2**

**Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Uang Saku Per Bulan/ Pendapatan**

Pendapatan per bulan	Jumlah Responden	Persentase (%)
< Rp 300.000,00	22	20%
Rp 300.000,- s.d Rp 750.000	84	76,4%
> Rp 750.000,00	4	3,6%
Total	110	100%

**Tabel 3**

**Jumlah Dan Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pemakaian.**

Tingkat Pemakaian	Jumlah Responden	Persentase (%)
1 kali	6	5,5 %
> 1 kali	104	94,5 %
Total	110	100 %

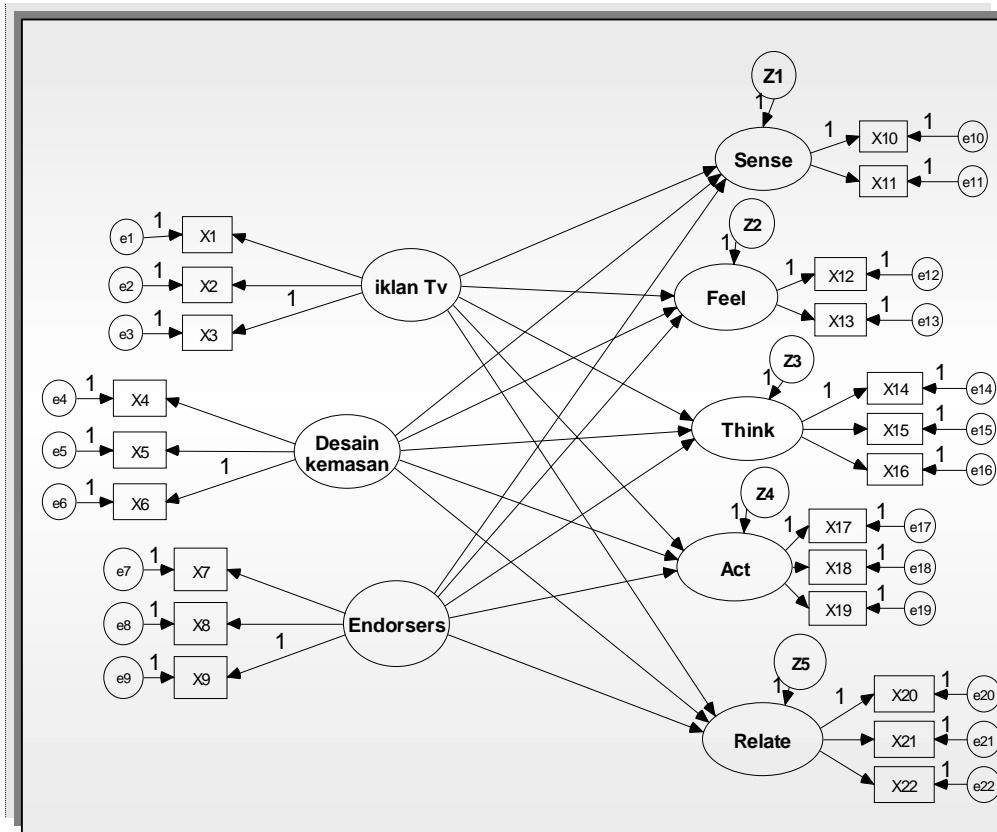
**Analisis Data**

untuk diestimasi dengan program AMOS 4,0 seperti nampak pada Gambar 1 berikut ini:

**Penyusunan Path Diagram**

Bangunan model teoritis yang telah terbentuk, kemudian ditampilkan dalam bentuk *path diagram*

**Gambar 3**  
**Path Diagram**



**Keterangan:**

- X<sub>1</sub> : Tema iklan
- X<sub>2</sub> : Pesan iklan
- X<sub>3</sub> : Repetisi/pengulangan iklan
- X<sub>4</sub> : Warna
- X<sub>5</sub> : Gambar
- X<sub>6</sub> : Tulisan
- X<sub>7</sub> : *Expertise*
- X<sub>8</sub> : *Trustworthiness*
- X<sub>9</sub> : *Likeability*



- $X_{10}$  : ketertarikan
- $X_{11}$  : keunikan
- $X_{12}$  : Tingkat emosi
- $X_{13}$  : Tingkat keyakinan
- $X_{14}$  : Tingkat pikiran pelanggan
- $X_{15}$  : Tingkat keingintahuan pelanggan
- $X_{16}$  : Kepribadian merek yang dirasakan
- $X_{17}$  : Tingkat sensasi atau pengalaman yang dirasakan pelanggan terhadap penggunaan produk (*physical body experience*)
- $X_{18}$  : Tingkat gaya hidup pelanggan (*life style*)
- $X_{19}$  : Tingkat pikiran pelanggan terhadap aksi dan perilaku
- $X_{20}$  : Keterkaitan dengan orang lain
- $X_{21}$  : Keterkaitan dengan perusahaan
- $X_{22}$  : Keterkaitan dengan lingkungan sosial
- $\tilde{a}_i$  : Koefisien jalur variabel ke  $i$
- $\tilde{e}_i$  : Koefisien jalur indikator ke  $i$  (*Loading Factor*)
- $e_i$  : Error, kesalahan pengganggu tiap item pertanyaan ke  $i$
- $z_i$  : Besarnya pengaruh dari luar model yang diteliti

Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Standarized Regression Weight untuk Uji Hipotesis**

Variabel		C.R	t <sub>tabel</sub>	Keterangan (Ha)
<i>Sense</i>	<-- Iklan Televisi	3,443	1,289	Diterima
<i>Feel</i>	<-- Iklan Televisi	1,012	1,289	Ditolak
<i>Think</i>	<-- Iklan Televisi	2,023	1,289	Diterima
<i>Act</i>	<-- Iklan Televisi	0,789	1,289	Ditolak
<i>Relate</i>	<-- Iklan Televisi	2,285	1,289	Diterima
<i>Sense</i>	<-- Desain kemasan	6,155	1,289	Diterima
<i>Feel</i>	<-- Desain kemasan	8,393	1,289	Diterima
<i>Think</i>	<-- Desain kemasan	7,568	1,289	Diterima
<i>Act</i>	<-- Desain kemasan	7,439	1,289	Diterima
<i>Relate</i>	<-- Desain kemasan	8,830	1,289	Diterima
<i>Sense</i>	<-- <i>Endorsers</i>	4,696	1,289	Diterima
<i>Feel</i>	<-- <i>Endorsers</i>	4,688	1,289	Diterima
<i>Think</i>	<-- <i>Endorsers</i>	4,293	1,289	Diterima
<i>Act</i>	<-- <i>Endorsers</i>	-3,830	1,289	Ditolak
<i>Relate</i>	<-- <i>Endorsers</i>	-4,178	1,289	Ditolak

**Sumber:** data primer yang diolah.

## Pembahasan Hasil Penelitian

### Pembahasan Model

Berdasarkan hasil uji kesesuaian dan uji statistik, model dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak dapat dikatakan sebagai *a very good fit/model*, melainkan *adequate fit/model*. Hal ini terjadi karena nilai-nilai yang menjadi kriteria dalam uji kesesuaian dan uji statistik model adalah beragam; ada yang tidak terpenuhi, tetapi hanya mendekati. *Chi-square* adalah alat uji dengan nilai yang dihasilkan dari analisis tidak terpenuhi sedangkan CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA adalah alat uji yang nilai hasil analisisnya hanya mendekati nilai *a very good fit*.

*A very good fit* yang tidak dapat dihasilkan dari analisis model penelitian ini terjadi karena data yang digunakan dalam penelitian ini sangat beragam, baik data antar variabel maupun data dalam sebuah variabel itu sendiri. Hal ini dapat disebabkan karena keengganan responden untuk mengisi kuisioner dikarenakan terlalu banyaknya item pertanyaan yang diberikan.

### Pembahasan Hipotesis

Tayangan iklan televisi sabun Lux "*beauty gives you super powers*" memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *sense marketing*. Hal ini menunjukkan bahwa visualisasi tema, pesan, dan repetisi tayangan iklan sabun Lux "*beauty gives you super powers*" telah dapat menimbulkan pengalaman yang menarik berupa ketertarikan persepsi dan keunikan yang dirasakan oleh pelanggan sabun Lux "*beauty gives you super powers*". Desain kemasan sabun Lux "*beauty gives you super powers*" juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *sense marketing*. Hal ini menunjukkan bahwa warna, gambar, dan tulisan yang terdapat dalam desain kemasan sabun Lux "*beauty gives you super powers*" dapat memunculkan pengalaman yang menarik.

Penggunaan *endorsers* sebagai representasi karakteristik produk memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *sense marketing*. Responden percaya bahwa mereka telah memiliki keahlian yang cukup untuk dijadikan sebagai *endorsers*, layak untuk dijadikan sebagai *endorsers*. Bintang-bintang tersebut cukup disukai oleh responden.

Desain kemasan sebagai salah satu bentuk komunikasi pemasaran memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *feel marketing*. Hal ini menunjukkan bahwa warna, gambar, dan tulisan yang atraktif dapat memunculkan pengalaman yang menarik berupa kondisi emosional responden yaitu perasaan senang dan timbulnya keyakinan bahwa desain kemasan tersebut mampu mencerminkan kualitas produknya.

*Endorsers* produk sabun Lux "*beauty gives you super powers*" memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *feel marketing*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemilihan *endorsers* (bintang Lux) yang tepat dapat menimbulkan pengalaman yang menarik bagi responden, yang berupa perasaan senang ketika menyaksikan penampilan *endorsers* (bintang Lux), dan perasaan yakin bahwa *endorsers* tersebut telah mampu merepresentasikan karakteristik produk dan *image* yang ingin dibangun oleh perusahaan dengan baik.

Tayangan iklan sabun Lux "*beauty gives you super powers*", desain kemasan, dan *endorsers* secara signifikan mampu mempengaruhi *think marketing*. Tema, pesan, dan repetisi iklan yang merupakan indikator-indikator iklan televisi ternyata mampu memancing rasa keingintahuan responden untuk mengetahui makna yang terkandung dibalik iklan tersebut. Penayangan iklan sabun Lux "*beauty gives you super powers*" juga mampu mengajak responden untuk berpikir bahwa iklan tersebut cukup kreatif dalam penggarapannya. Pemilihan warna-warna yang mampu mencuri perhatian responden (*eye catching*), demikian pula gambar yang tampak futuristik dan tulisan yang terdapat dalam kemasan juga menimbulkan pengalaman tersendiri ketika responden melihatnya. Pemilihan Dian Sastro, Luna Maya, Mariana Renata, dan Tamara Blezensky sebagai *endorsers* (bintang Lux) ternyata mampu membawakan makna kecantikan yang tidak hanya cantik secara fisik namun juga cerdas dan berperilaku baik. Hal inilah yang menginspirasi responden untuk berpikir tentang makna kecantikan yang ditawarkan oleh sabun Lux "*beauty gives you super powers*". Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tayangan iklan sabun Lux "*beauty give you super powers*", desain kemasan, dan *endorsers* dapat menimbulkan pengalaman yang menarik dan cukup berkesan di benak responden.

Desain kemasan ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *act marketing*. Hal ini

menunjukkan bahwa menurut responden sabun Lux “*beauty gives you super powers*” desain kemasan yang ada saat ini cukup menarik dan atraktif sehingga mampu memotivasi responden untuk melakukan tindakan (*act*) dengan melakukan pembelian dan sekaligus mencoba produknya. Hal ini disebabkan responden mengalami *Impulse buying* atau keputusan pembelian yang dilakukan hanya sesaat setelah melihat tampilan kemasan produk yang dipanjang dalam *display* produk yang mudah dilihat oleh mata.

Iklan televisi dan desain kemasan secara signifikan berpengaruh terhadap *relate marketing*. Setelah menonton tayangan iklan televisi sabun Lux “*beauty gives you super powers*” dan melihat desain kemasannya responden dapat merasakan sebuah pengalaman menarik yaitu berupa timbulnya hubungan atau keterkaitan antara nilai-nilai yang disampaikan oleh produsen Lux dengan nilai-nilai yang dipercaya oleh responden. Nilai-nilai yang dimaksud adalah bahwa kecantikan seorang wanita dipercaya mampu menimbulkan kekuatan lebih (*beauty gives you super powers*) yaitu berupa kepercayaan diri untuk bersikap dan bertindak di tengah-tengah masyarakat, responden percaya bahwa jika dirinya mampu tampil cantik maka akan lebih diterima secara positif oleh individu lain. Dalam desain kemasan sabun Lux terdapat 7 jenis karakteristik yang mewakili simbol kecantikan yang berbeda yaitu *glitter girl*, *hot lips*, *stilettra*, *countess cluth*, *lashes*, *jewel*, dan *lady lace*. Melalui simbol-simbol kecantikan tersebut responden dapat membayangkan sosok ideal dirinya.

Tayangan iklan televisi sabun Lux “*beauty gives you super powers*” ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *feel marketing*. Frekuensi penayangan iklan yang berlebihan dapat menimbulkan kejenuhan pada audiens, sehingga audiens menjadi tidak begitu menyukai tayangan iklan tersebut. Iklan terkadang hanya dianggap sebagai faktor “pengganggu” ketika seseorang sedang menyaksikan tayangan televisi. Tayangan iklan televisi, dan *endorsers* sabun Lux “*beauty gives you super powers*” tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *act marketing*. Keputusan pembelian responden dalam memilih produk tidak semata-mata dipengaruhi oleh tayangan iklan dan penampilan *endorsers* saja namun beberapa hal lain seperti pengaruh kelompok referensi, *word of mouth*, harga,

dan pengalaman masa lalu dapat menjadi faktor-faktor lain yang ikut dipertimbangkan responden dalam memilih produk (Olson dan Peter, 2000).

Variabel *endorsers* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya *relate marketing* pada diri responden. Responden kurang begitu merasakan adanya keterkaitan emosional antara dirinya dengan *endorsers* tersebut.

## SIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka simpulan penelitian ini adalah:

1. Iklan televisi yang kreatif dan inovatif menyebabkan terbentuknya *sense marketing*. Artinya, konsumen dapat merasakan pengalaman yang berkesan dan tidak terlupakan (*memorable experiences*) berupa ketertarikan perasaan dan keunikan yang dirasakan terhadap produk yang diiklankan.
2. Iklan televisi tidak mengakibatkan timbulnya *feel marketing*.
3. Iklan televisi yang kreatif dan inovatif mampu memancing rasa keingintahuan dan sekaligus mengajak konsumen untuk berpikir lebih dalam tentang makna yang hendak disampaikan oleh iklan tersebut. Melalui iklan yang kreatif dan konsisten konsumen dapat merasakan kepribadian merek produk tersebut.
4. Iklan televisi yang kreatif dan inovatif tidak mendorong motivasi seseorang untuk mencoba dan menggunakan produknya. Masih banyak faktor yang ikut dipertimbangkan konsumen dalam proses keputusan pembelian. Pengalaman masa lalu menjadi salah satu alasannya.
5. Iklan televisi yang kreatif dan inovatif berpengaruh terhadap *relate marketing*. (keterkaitan emosional antara konsumen dengan merek).
6. Desain kemasan yang kreatif dan inovatif berpengaruh terhadap terbentuknya *sense marketing* (ketertarikan dan keunikan yang dirasakan konsumen terhadap produk).
7. Desain kemasan yang kreatif dan inovatif dapat memunculkan *feel marketing*. Artinya, desain kemasan tersebut lebih disukai apabila dibandingkan dengan desain kemasan produk lain

- yang sejenis. Pelanggan merasa lebih yakin bahwa desain kemasan tersebut mampu mencerminkan kualitas produknya.
8. Desain kemasan yang kreatif dan inovatif mampu memancing rasa keingintahuan dan sekaligus mengajak konsumen untuk berpikir lebih dalam tentang makna yang hendak disampaikan oleh produk tersebut. Melalui desain kemasan yang kreatif dan inovatif konsumen dapat merasakan kepribadian merek produk tersebut.
  9. Desain kemasan yang kreatif dan inovatif berpengaruh terhadap *act marketing*. Artinya, desain kemasan yang kreatif dan inovatif mampu memotivasi konsumen untuk melakukan keputusan pembelian. Konsumen dapat merasakan gaya hidup yang ditawarkan merek tersebut.
  10. Desain kemasan yang kreatif dan inovatif berpengaruh terhadap *relate marketing*. Artinya, konsumen dapat merasakan hubungan dan keterkaitan emosional antara dirinya dengan merek tersebut.
  11. Pemilihan *endorsers* yang tepat dan disukai konsumen ternyata dapat menimbulkan *sense marketing*. Artinya, konsumen dapat merasakan pengalaman yang tidak terlupakan (*memorable experience*) berupa ketertarikan persepsi dan keunikan yang dirasakan.
  12. Pemilihan *endorsers* yang tepat dan disukai konsumen ternyata juga dapat menimbulkan *feel marketing*. Artinya, konsumen senang terhadap penggunaan *endorsers* sebagai representasi produk dan memiliki keyakinan yang lebih atas merek tersebut dibanding dengan merek yang lain.
  13. Pemilihan *endorsers* yang tepat dan disukai konsumen ternyata mampu memancing rasa keingintahuan dan sekaligus mengajak konsumen untuk berpikir lebih dalam tentang makna yang hendak disampaikan oleh *endorsers* produk tersebut. Melalui *endorsers* yang tepat dan disukai maka konsumen dapat merasakan kepribadian merek produk tersebut.
  14. Pemilihan *endorsers* yang tepat dan disukai konsumen ternyata tidak berpengaruh terhadap *act marketing*. Artinya, masih banyak faktor-faktor lain yang lebih lebih dominan dalam proses keputusan pembelian.

15. Pemilihan *endorsers* yang tepat dan disukai konsumen ternyata tidak berpengaruh terhadap *relate marketing*. Artinya, bahwa konsumen terkadang memiliki pandangan yang dikotomis antara merek produk dengan *endorsers*.

### Implikasi Manajerial

Sebagai suatu penelitian empiris, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh PT. Unilever sebagai produsen sabun Lux untuk lebih mengenal konsumen mereka. Berdasarkan hasil penelitian ternyata dapat dilihat bahwa desain kemasan memiliki kontribusi paling besar terhadap terbentuknya variabel-variabel *experiential marketing* sehingga dapat dikatakan bahwa desain kemasan adalah variabel yang paling dipertimbangkan konsumen dibanding iklan televisi dan *endorsers*, karena desain kemasan adalah media komunikasi yang paling dekat dengan konsumen ketika berada pada tempat penjualan produk (*point of purchase*). Oleh karena itu, desain kemasan yang kreatif dan inovatif harus tetap dipertahankan dan perusahaan harus lebih berani membuat terobosan-terobosan yang kreatif dalam memajang produk (*display*) di tempat penjualan (*point of purchase*) agar konsumen lebih mudah dalam menemukan produknya di tempat penjualan.

Iklan televisi sabun Lux "*beauty gives you super power*" sudah mendapat *image* yang cukup baik di mata konsumen. Sebagai *trend setter* iklan sabun Lux harus lebih dapat memadukan antara unsur hiburan dan iklan agar konsumen tidak merasa bosan. Penayangan iklan yang merupakan salah satu strategi komunikasi pemasaran *above the line* hendaknya tidak ditayangkan dalam frekuensi yang terlalu banyak. Perusahaan hendaknya juga mempertimbangkan untuk melakukan strategi komunikasi pemasaran yang bersifat *below the line* melalui *event-event* yang dapat melibatkan konsumen secara langsung sehingga mereka dapat lebih merasakan pengalaman yang tidak terlupakan (*memorable experience*). Dengan demikian, tidak menutup kemungkinan konsumen tersebut akan menceritakan pengalaman menariknya kepada konsumen atau calon konsumen lain melalui komunikasi getok tular (*word of mouth*).

*Endorsers* sabun Lux "*beauty gives you super powers*" sudah mendapat tempat di hati konsumen.

Namun *trend* dalam dunia hiburan sangat pesat. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu peka terhadap perubahan *trend* yang diikuti perubahan selera konsumen. Perusahaan harus siap mencari bintang-bintang Lux baru yang dapat menggantikan bintang Lux yang lama.

#### **Implikasi Riset Berikutnya**

Penelitian selanjutnya disarankan lebih banyak menekankan pada variasi obyek penelitian. Misalnya, penelitian dilakukan terhadap produk-produk yang termasuk dalam kategori produk jasa, membandingkan *experiential marketing* antara dua buah produk dengan merek yang berbeda, penelitian terhadap produk-produk yang memiliki segmentasi kelas atas atau produk premium, dan produk-produk yang membutuhkan keterlibatan tinggi (*hight involvement*) seperti barang-barang elektronik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Imam, Ghazali, 2005, Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan AMOS Ver. 5.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Irawan, Handy. 2006. *Best in Experiential Marketing & Customer Experience*. Majalah Marketing 09/VI/Sept 2006.
- Kartajaya, Hermawan. 2003. *Marketing in Venus*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kotler, Philip. 2002. Manajemen Pemasaran Edisi Milenium. Jilid 1. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Olson, Jerry dan Peter, J. Paul, 2000, *Consumer Behaviour*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Subbag Registrasi dan Statistik Administrasi. 2006. Laporan Data Jumlah Mahasiswa Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto tahun 2002 sampai dengan angkatan 2005. Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.
- Schmitt, H. Bernd. 1999. *Experiential Marketing*. 1<sup>st</sup> Edition. Simon & Schuster Inc. New York, USA.
- Sugiyono. 2003. Metode Penelitian Bisnis. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Trout, Jack. 2001. *Differentiate or Die*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Umar. 2000. Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen. PT Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta Business Research Center. Jakarta.

## **ATRIBUSI KINERJA OLEH MANAJEMEN DALAM INDUSTRI YANG DIREGULASI: PENGUJIAN EMPIRIS TEORI ATRIBUSI DALAM LAPORAN TAHUNAN INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA**

*Bambang Suripto*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

*Previous research about causal attribution in the annual report found that management has tendencies to do self-serving attribution. There are two explanations for these phenomena. The first is that these phenomena occur because of impression management and the second is that these happen because of cognitive bias. Clapham and Schwenk (1991) investigated self-serving attribution phenomena in regulated industries and found that self-serving attributions occur because of cognitive bias, which support the latter explanation. These finding may occur because researcher used industries that do not have tight regulations. These contexts may not be strong enough to cause a different pattern of attribution. I replicate that research by using a sample of Indonesian banking firms which has a tighter regulation. The evidence shows that Indonesian banking industries have a different pattern of performance attribution. Therefore, this research result supports that self-serving attribution is expressed for management impression.*

**Keywords:** performance attribution, impression management, cognitive bias, Indonesian banking.

### **PENDAHULUAN**

Literatur manajemen strategik dan perilaku organisasi menunjukkan bahwa manajer perusahaan lebih sering mengatribusi kinerja yang baik ke faktor-faktor internal perusahaan dan kinerja yang buruk ke faktor-faktor eksternal perusahaan. Dalam literatur psikologi sosial, fenomena tersebut disebut atribusi *self-serving*. Terdapat dua penjelasan terhadap fenomena tersebut, yaitu *impression management* dan *cognitive bias*. Salancik dan Meindl (1984) dan Staw dkk (1983) memberikan bukti yang mendukung penjelasan *impression management* sedangkan Huff dan Schwenk (1985) mendukung penjelasan *cognitive bias* terhadap fenomena atribusi *self-serving*.

Untuk mengurangi alternatif penjelasan fenomena atribusi *self-serving*, Clapham dan Schwenk (1991) menguji teori atribusi dalam konteks industri yang diregulasi. Mereka memberi argumen apabila atribusi *self-serving* ditujukan untuk mengelola kesan, maka seharusnya pola atribusi dalam perusahaan yang diregulasi berbeda dengan industri yang tidak diregulasi. Apabila pola atribusi dalam industri yang diregulasi sama dengan industri yang tidak diregulasi, maka hal tersebut akan memperkuat penjelasan bias kognitif terhadap atribusi *self-serving*.

---

<sup>1</sup> Drs. Bambang Suripto, M.Si., Akuntan adalah Dosen Tetap Jurusan Akuntansi STIE YKPN Yogyakarta, sedang menempuh program Doktor Akuntansi pada Program Pascasarjana UGM.

Hasil penelitian Clapham dan Schwenk (1991) memberikan bukti pola atribusi dalam industri yang diregulasi sama dengan industri yang tidak diregulasi. Oleh karena itu, hasil penelitian tersebut mendukung penjelasan bias kognitif terhadap fenomena atribusi *self-serving*. Namun demikian, terdapat kemungkinan hasil penelitian tersebut terjadi karena konteks penelitian yang digunakan kurang kuat. Tingkat keketatan regulasi dalam berbagai industri yang diregulasi berbeda-beda. Hasil riset tersebut dapat terjadi karena industri utility yang mereka teliti tingkat regulasinya kurang ketat untuk dapat mengubah pola atribusi kinerja oleh manajemen.

Penelitian ini mereplikasi penelitian Clapham dan Schwenk (1991) dalam konteks industri yang diregulasi dengan ketat. Setelah krisis ekonomi, industri perbankan di Indonesia diregulasi dan diawasi dengan sangat ketat. Konteks tersebut sangat cocok untuk menguji ulang fenomena atribusi *self-serving* karena regulasi yang sangat ketat dapat mengakibatkan pola atribusi terhadap kinerja yang berbeda dari para manajer. Sambutan dewan direktur dalam laporan tahunan 18 bank diteliti untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang diatribusi oleh direktur bank sebagai penyebab kinerja. Hasil penelitian ini memberi bukti bahwa pola atribusi kinerja direktur bank di Indonesia berbeda dengan pola atribusi kinerja oleh manajer dalam industri lain yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini lebih mendukung penjelasan bahwa atribusi manajemen terhadap kinerja merupakan upaya sadar yang dilakukan manajemen untuk mengelola kesan pihak lain.

#### TINJAUAN LITERATUR

Para peneliti organisasi sudah mengembangkan berbagai model mengenai bagaimana manajer mengembangkan pemahaman terhadap dunia sekitar dan apakah proses interpretasi tersebut mempengaruhi aktivitas manajerial (misalnya perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi). Dalam model-model tersebut, penekanan diberikan pada pemberian arti terhadap suatu kondisi yang tidak jelas (Smircich dan Stubbart, 1985). *Sensemaking* adalah proses interpretatif individu untuk memberi arti terhadap peristiwa yang berulang (Gioia dan Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Hal tersebut merupakan suatu permulaan

yang diperlukan untuk semua aktivitas yang bertujuan, misalnya perencanaan tindakan, pembuatan pertimbangan, pencapaian keputusan, dan sebagainya. Ketidakjelasan terjadi apabila dua atau lebih arti dapat diberikan dan sama-sama valid (Weick, 1979; Daft dan Weick, 1984). Dalam model yang memasukkan pengertian dan ketidakjelasan sebagai konsep dasar, ketidakjelasan berfungsi sebagai stimulan yang memicu pencarian bukti yang mendukung pengertian tertentu daripada yang lain. Sejumlah riset (misalnya, Wagner dan Gooding, 1997) memusatkan pada jenis informasi yang dicerna manajer—dan pada saat proses pencernaan terjadi—manajer mencoba memberikan arti yang jelas terhadap situasi yang tidak jelas.

Aliran riset yang menonjol dalam bidang ini adalah penelitian yang memusatkan pada proses atributif dan kecenderungan dalam *sensemaking* manajerial (misalnya, Bettman dan Weitz, 1983; Salancik dan Meindl, 1984; Clapham dan Schwenk, 1991). Saat pertama kali dikembangkan oleh Heider (1958), teori atribusi menyatakan bahwa orang dalam situasi keseharian bertindak sebagai '*naive psychologists*', mengumpulkan data mengenai perilaku manusia dan berusaha memberi arti terhadap perilaku tersebut. Setelah itu para peneliti atribusi memperbaiki gagasan Heider dengan menjelaskan jenis informasi yang mungkin dipertimbangkan orang (Kelley, 1967) dan jenis simpulan disposisi yang mungkin dibuat (Jones dan Nisbett, 1972) ketika berusaha mengurangi ketidakjelasan di antara penjelasan alternatif (sebab personal vs situasional) terhadap perilaku yang diamati. Berdasar perbaikan tersebut, para peneliti di bidang psikologi sosial kemudian mengembangkan deskripsi umum mengenai informasi dan proses yang dilakukan orang ketika berusaha memahami dunia di sekitarnya (Wainer, 1995).

#### SELF-SERVING BIAS

Dalam riset atribusi, psikologi sosial memusatkan perhatian pada kecenderungan orang untuk mengatribusi keberhasilan pada penyebab internal-personal (*dispositional*) dan mengatribusi kegagalan pada penyebab eksternal-situasional (lingkungan) (Kelley dan Michela, 1980). Sebagai contoh, pelamar kerja yang diterima sering mengatribusi keberhasilan karena kinerjanya selama mengikuti *interview*, pemilihan

keterampilan yang diperlukan, atau faktor-faktor pribadi lainnya, sedang pelamar yang ditolak sering menyalahkan kegagalannya kepada pewawancara, prosedur seleksi yang diterapkan, dan pertimbangan situasional lainnya. Begitu juga, karyawan yang mendapat promosi cenderung menjelaskan keberhasilannya dalam bentuk kemampuan pribadi, prestasi kerja, atau kecocokan, sedangkan karyawan yang tidak mendapat promosi sering mengatribusi kegagalannya kepada atasan, kebijakan perusahaan, atau faktor-faktor situasional lainnya.

Pola atribusi ini, disebut *bias self-serving*, sudah ditelusuri penjelasannya ke aspek motivasional dan informasional. Peneliti yang memberi penjelasan motivasional terhadap bias *self-serving* menyatakan bahwa orang mengatribusi keberhasilan lebih ke faktor internal karena mereka termotivasi untuk mempertahankan harga diri, memelihara rasa penguasaan terhadap lingkungan, atau mengharap gambaran diri yang baik dari pihak lain (Schlenker, 1980). Berdasar sudut pandang ini, atribusi *self-serving* timbul karena keinginan orang untuk membuat diri sendiri dan pihak lain berpersepsi positif terhadap tindakan dan diri seseorang (Zukerman, 1979). Peneliti yang memberi penjelasan informasional terhadap bias *self-serving* menyatakan bahwa individu cenderung menghubungkan keberhasilan dengan usaha pribadi berdasar pengalaman sebelumnya (Ross, 1977). Berdasar perpektif ini, bias *self-serving* timbul dari struktur kognitif atau *mental map* yang terbentuk saat individu berkembang dan terbiasa menerima tanggung jawab pribadi atas keberhasilan.

#### ATRIBUSI KINERJA ORGANISASI

Para peneliti di bidang organisasi menunjukkan peningkatan perhatian terhadap *team* manajemen dan pengaruhnya pada kinerja perusahaan. Hambrick dan Mason (1985) mengamati bahwa *team* manajemen puncak, seperti halnya kelompok pembuat keputusan yang lain, beroperasi dalam kondisi keterbatasan rasionalitas. Persepsi dan interpretasi *team* manajemen terhadap peristiwa lingkungan akan menentukan bagaimana perusahaan menanggapi peristiwa tersebut dan seberapa baik mereka berkinerja. Beberapa penelitian berikutnya mengkaji karakteristik *team* manajemen dan hubungannya dengan kinerja

(misalnya, Finkelstein, 1988). Namun demikian, penelitian tersebut tidak berusaha secara langsung menilai persepsi dan interpretasi manajer terhadap peristiwa lingkungan.

Perbedaan respon antarorganisasi terhadap perubahan lingkungan menunjukkan bahwa hubungan antara hasil kinerja dan perubahan strategi dipengaruhi oleh orientasi kognitif dan motivasional manajemen (Ford, 1985). Apabila hasil kinerja menimbulkan masalah keputusan, maka bagaimana manajemen merumuskan masalah akan mempengaruhi keputusannya. Oleh karena itu, pemahaman yang lengkap mengenai respon organisasi terhadap hasil kinerja memerlukan pemahaman atribusi manajemen terhadap kinerja.

Manajemen menyusun struktur lingkungannya melalui interpretasi dan *sensemaking*. Hal tersebut melibatkan proses yang menghubungkan secara retrospektif peristiwa dengan kemungkinan penyebab (Dutton dan Duncan, 1981). Apabila terjadi penurunan kinerja, pertanyaan seperti "Mengapa laba turun?" "Mengapa penjualan turun?" "Mengapa biaya naik?" merupakan awal dimulainya *sensemaking*. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut membentuk atribusi kausal. Setiap hasil kinerja diakibatkan oleh satu atau kombinasi dari beberapa penyebab. Berdasar model atribusi kausal Weiner, Ford (1985) menyatakan bahwa respon terhadap hasil kinerja tergantung pada atribusi manajemen ke faktor-faktor yang berbeda-beda menurut *locus of causality* (internal vs eksternal), *degree of stability* (sementara vs permanen), dan *controllability* (terkendali vs tidak terkendali).

*Locus of Causality*. Sumber penyebab mencerminkan persepsi manajemen bahwa penyebab hasil kinerja terletak di dalam lingkungan atau situasi (atribusi eksternal) atau di dalam organisasi (atribusi internal). Atribusi eksternal meliputi keadaan ekonomi, tindakan pesaing, tindakan pemerintah, kelangkaan bahan, perubahan teknologi, tindakan kelompok konsumen, pergeseran demografi, dan cuaca. Atribusi internal meliputi strategi, usaha penjualan, pengembangan produk dan proses, pengendalian kualitas, efisiensi produksi, keahlian manajemen, dan keterampilan karyawan (Bettman dan Weitz, 1983). Signifikansi sumber penyebab adalah karena hal tersebut menunjukkan kepada manajemen sumber penyebab hasil dan dimana manajemen harus melakukan upaya perbaikan.



*Degree of Stability.* Stabilitas merupakan kontinum yang berkisar dari sementara ke permanen, yang menunjukkan durasi relatif yang dilekatkan oleh manajemen kepada penyebab. Signifikansi stabilitas terletak pada pengaruhnya terhadap harapan kinerja pada masa yang akan datang:

Apabila seseorang mencapai keberhasilan (atau kegagalan) dan apabila kondisi atau penyebabnya dipersepsi tidak akan berubah, maka keberhasilan (atau kegagalan) akan diantisipasi dengan tingkat kepastian yang lebih tinggi. Tetapi apabila kondisi atau penyebabnya subyek untuk berubah, maka akan ada keraguan bahwa hasil sebelumnya akan berulang (Weiner, 1979).

Oleh karena itu, penilaian terhadap stabilitas akan mempengaruhi motivasi manajemen untuk berubah. Pabrik mobil di US menunda produksi mobil kecil sebagian karena mereka tidak yakin pergeseran preferensi konsumen ke mobil kecil yang lebih efisien akan persisten. Demikian juga, direktur *Tokyo Steel Manufacturing* menolak untuk mengurangi kapasitas dengan menyatakan "Saya tidak melihat industri secara struktural menurun...Ini hanya masalah sementara karena kelebihan pasokan" (Boyer, 1983). Terakhir, oleh karena keyakinan bahwa kenaikan tingkat kelahiran akan terus berlangsung, maka perusahaan dalam industri makanan bayi menambah kapasitas (Harrigan dan Porter, 1979).

*Controllability.* Keterkendalian adalah sebuah kontinum yang mencerminkan persepsi manajemen mengenai kemampuannya untuk mempengaruhi secara langsung penyebab kinerja (Weiner, 1979). Penyebab yang tidak terkendali meliputi kebetulan (misalnya cuaca), keterbatasan kemampuan (misalnya pengetahuan), tindakan pihak lain (misalnya pemerintah). Penyebab yang terkendali meliputi tingkat usaha (misalnya aktivitas R&D). Signifikansi keterkendalian penyebab terletak pada pengaruh manajemen terhadap kinerja.

Sejumlah penelitian sudah meneliti pernyataan eksekutif dalam laporan tahunan sebagai petunjuk mengenai pemahaman manajemen terhadap bagaimana peristiwa eksternal dan tindakannya sendiri mempengaruhi kinerja perusahaan (Bowman, 1972, 1978; 1984; Bettman dan Weitz, 1983; Salancik dan Meindl, 1984; McKechnie dan Puffer, 1983). Peneliti lainnya (Huff dan Schwenk, 1985; Sussman, Ricchio

dan Belohlav, 1983) menggunakan pidato direktur utama sebagai sumber data mengenai persepsi dan pemahaman manajemen terhadap peristiwa lingkungan. Pernyataan manajemen, dalam laporan tahunan atau dimanapun, memberi data mengenai aspek kognitif manajemen strategik (Clapham dan Schwenk, 1991). Berdasar pernyataan tersebut dapat diperoleh informasi mengenai atribusi manajemen terhadap kinerja yang baik dan buruk, cara manajer mengembangkan perkiraan kinerja yang akan datang, dan bagaimana perubahan faktor-faktor lingkungan, industri, dan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja (Clapham dan Schwenk, 1991).

Dalam penelitian terdahulu mengenai pembahasan kinerja dalam laporan tahunan, Bowman (1976) membagi 82 laporan tahunan perusahaan pengolahan makanan menjadi kuartil berdasar ROE. Bowman menemukan beberapa hal, yaitu lebih banyak pernyataan mengenai faktor eksternal, misalnya cuaca yang buruk dan pengendalian harga, dalam perusahaan kuartil bawah; menemukan lebih banyak pembahasan mengenai tindakan dan strategi dalam laporan tahunan perusahaan kuartil atas; membuktikan bahwa eksekutif membahas faktor-faktor eksternal lebih sering ketika berkinerja buruk dan tindakan yang dilakukan ketika kinerja baik; dan juga menemukan bahwa laporan keuangan perusahaan yang kurang berhasil memuat pernyataan yang lebih sedikit mengenai perubahan tertentu yang akan dilakukan untuk menanggapi perubahan lingkungan, kurang rinci membahas strategi perusahaan, dan kurang membahas tanggung jawab sosial. Bowman (1978, 1984) memberi bukti lebih lanjut mengenai pola yang sama ketika menganalisis pernyataan dalam laporan tahunan mengenai sikap dan strategi perusahaan terhadap risiko dan dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Meskipun Bowman tidak menyatakan bahwa eksekutif mengatribusi kinerja yang baik ke tindakannya sendiri dan kinerja buruk ke lingkungan, penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja baik dan buruk dibahas dan dihubungkan dengan tindakan manajemen dan lingkungan.

Bettman dan Weitz (1983) secara eksplisit meneliti atribusi dalam surat kepada pemegang saham di 181 laporan tahunan perusahaan. Mereka menemukan hasil yang menguntungkan lebih sering diatribusi ke penyebab internal yang dapat dikendalikan oleh manajemen (misalnya strategi perusahaan atau

usaha riset dan pengembangan). Pada sisi lain, hasil yang tidak menguntungkan lebih sering diatribusi ke penyebab eksternal yang tidak stabil dan tidak dapat dikendalikan (misalnya cuaca atau inflasi). Atribusi lebih menonjol ketika perusahaan berkinerja lebih buruk dari perkiraan. Mereka memilih untuk lebih banyak membahas hasil-hasil yang tidak menguntungkan.

Staw dkk. (1983) meneliti surat kepada pemegang saham di 81 laporan tahunan dan menemukan bahwa baik perusahaan yang berkinerja tinggi dan rendah cenderung menekankan kejadian positif. Salancik dan Meindl (1984) meneliti pernyataan atribusional dalam surat kepada pemegang saham di 18 perusahaan selama kurun 18 tahun. Mereka menemukan terdapat kecenderungan yang tinggi untuk mengatribusi hasil-hasil positif ke penyebab internal (misalnya tindakan manajemen) di dalam perusahaan-perusahaan tersebut. Mereka juga mengembangkan sebuah ukuran mengenai stabilitas kinerja setiap perusahaan dan menemukan kecenderungan yang signifikan untuk mengatribusi hasil-hasil negatif ke faktor-faktor eksternal (misalnya tindakan pemerintah) dalam perusahaan yang stabil tetapi tidak dalam perusahaan yang tidak stabil.

Semua penelitian tersebut menunjukkan kecenderungan untuk mengatribusi hasil positif ke tindakan manajer sendiri dan hasil negatif ke faktor eksternal. Pola atribusi *self-serving* juga sudah dibuktikan dalam penelitian psikologi (Weiner dkk., 1971). Terdapat dua penjelasan terhadap pola atribusi tersebut. Pertama, yang didukung oleh Salancik dan Meindl (1984) dan Staw dkk. (1983), bahwa pola tersebut merupakan akibat dari upaya sadar untuk mengelola kesan pihak lain. Namun demikian, Huff dan Schwenk (1985) memberikan penjelasan kedua yang menyatakan bahwa pola tersebut secara akurat mencerminkan usaha pemberian makna yang berbeda dalam perusahaan yang stabil dan tidak stabil daripada cerminan upaya mengelola kesan terhadap manajemen.

Penelitian juga sudah dilakukan mengenai hubungan antara pola atribusi dengan kinerja perusahaan pada masa datang. Staw dkk. (1983), dalam penelitiannya terhadap surat kepada pemegang saham dalam laporan tahunan 81 perusahaan, menghitung kadar peningkatan, yaitu proporsi peristiwa positif yang diatribusi ke tindakan perusahaan. Mereka berargumentasi bahwa jika pengambilan kredit untuk

hasil-hasil positif meningkatkan kepercayaan dan komitmen pemangku kepentingan maka hal tersebut akan tercermin dalam perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, mereka menguji perubahan harga saham dan laba perusahaan pada periode setelah pernyataan atribusional dalam laporan tahunan. Hasilnya menunjukkan semakin besar kadar peningkatan dalam surat kepada pemegang saham, lebih positif perubahan harga saham setelahnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan dan komitmen pemegang saham meningkat karena atribusi tersebut. Namun demikian, pengaruh kadar peningkatan berhubungan dengan penurunan daripada peningkatan laba berikutnya.

Salancik dan Meindl (1984) menemukan bahwa pertumbuhan laba yang akan datang berhubungan positif dengan kecenderungan manajemen untuk mengambil kredit terhadap hasil-hasil yang baik dalam perusahaan yang tidak stabil tetapi tidak dalam perusahaan yang stabil. Mereka menyatakan bahwa hubungan positif antara atribusi *self-serving* dan kinerja mendatang merupakan bukti keberhasilan manajemen impresi. Namun demikian, terdapat penjelasan alternatif terhadap temuan tersebut. Sebagai contoh, ada kemungkinan pola atribusi secara akurat mencerminkan hubungan kausal pada saat dilakukan. Oleh karena itu, atribusi *self-serving* sampai tingkat tertentu merupakan gambaran yang akurat usaha manajemen untuk menjamin kinerja yang baik. Usaha yang sama dapat menghasilkan kinerja yang baik di masa datang. Alternatifnya, terdapat kemungkinan bahwa atribusi *self-serving* berhubungan dengan variabel lain (misalnya perbedaan industri) yang menghasilkan perbedaan pertumbuhan laba.

Hasil penelitian tersebut memberikan bukti yang tidak konsisten mengenai pengaruh pengambilan kredit oleh manajemen untuk hasil-hasil positif pada keyakinan pemangku kepentingan mengenai kompetensi dan kecakapan manajemen. Mereka tidak memberikan bukti yang kuat bahwa atribusi *self-serving* merupakan akibat dari impresi manajemen. Riset pada perusahaan dalam industri diregulasi dengan ketat menunjukkan bahwa penelitian dalam perusahaan tersebut dapat memberikan pengetahuan mengenai alasan atribusi *self-serving*. Oleh karena konteks institusional berbeda dalam industri yang diregulasi dan tidak diregulasi, maka dapat diduga terdapat

perbedaan pola atribusi dalam kedua industri tersebut apabila pola atribusi hanya sekedar akibat manajemen kesan. Dalam lingkungan yang diregulasi tekanan dan tuntutan faktor-faktor eksternal terpusat melalui lembaga pengatur (Mahon dan Murray, 1981).

Mahon dan Murray (1981) dalam pembahasannya mengenai hubungan antara perusahaan dan lembaga pengatur dalam lingkungan yang diregulasi menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sangat responsif terhadap permintaan lembaga pengatur. Dalam rangka memenuhi tanggung jawabnya untuk menjamin perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dan investor, lembaga pengatur harus memiliki informasi yang memadai mengenai kinerja perusahaan dan aspek-aspek strategi perusahaan yang memungkinkannya untuk mengevaluasi klaim perusahaan mengenai penyebab kinerja yang baik dan buruk. Lembaga pengatur lebih banyak memiliki informasi dibanding yang tersedia bagi pemangku kepentingan eksternal dalam industri yang kurang diregulasi. Upaya mengelola impresi melalui penggunaan atribusi *self-serving* akan lebih mudah ditemukan oleh lembaga pengatur dan lebih kecil kemungkinannya efektif.

Apabila pola atribusi *self-serving* merupakan usaha pengelolaan impresi, maka seharusnya terjadi pola yang jauh lebih lemah dalam industri yang diregulasi karena atribusi tersebut kurang efektif. Namun demikian, apabila pola atribusi akibat dari bias kognitif, konteks regulasi tidak akan mempengaruhi pola atribusi. Oleh karena itu, pola atribusi yang sama dalam pernyataan manajer di industri yang diregulasi dan industri yang kurang diregulasi akan lebih konsisten dengan penjelasan bias kognitif. Clapham dan Schwenk (1991) meneliti pola atribusi dalam surat kepada pemegang saham dalam laporan tahunan perusahaan listrik dan gas. Hasilnya menunjukkan pola atribusi yang sama dengan hasil penelitian dalam industri lainnya. Hal itu mendukung penjelasan bahwa *atribusi self-serving* terjadi karena bias kognitif.

Penelitian ini mereplikasi penelitian Clapham dan Schwenk (1991) dalam industri yang diregulasi lainnya, yaitu industri perbankan. Industri perbankan Indonesia dipilih karena memberikan konteks yang kuat untuk menguji teori atribusi dalam industri yang diregulasi. Krisis ekonomi yang terjadi beberapa tahun yang lalu

mengungkap seluruh kelemahan pengelolaan dan pengawasan bank di Indonesia. Setelah krisis, ada upaya dari pengelola bank dan otoritas pemerintah untuk melakukan perbaikan. Bank Indonesia melakukan upaya pengetatan regulasi dan pengawasan. Hal tersebut menyediakan konteks yang lebih kuat daripada yang digunakan oleh Clapham dan Schwenk (1991). Berdasar argumentasi di atas, untuk tujuan penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pola atribusi kinerja oleh manajemen bank di Indonesia berbeda dengan pola atribusi kinerja oleh manajemen dalam industri lainnya.

## METODE PENELITIAN

Peneliti mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang diatribusi sebagai penyebab kinerja dalam 'sambutan dewan direktur' 18 laporan tahunan bank publik di Indonesia. Bank yang dimasukkan sebagai sampel penelitian ini adalah semua bank yang laporan tahunannya tahun 2005 sudah tercantum dalam [www.jsx.co.id](http://www.jsx.co.id) pada saat penelitian dilakukan. Tahun 2005 dipilih karena pada tahun tersebut industri perbankan yang sedang melakukan upaya perbaikan dihadapkan pada kondisi ekonomi makro yang buruk akibat kenaikan harga BBM.

Salah satu masalah sulit dalam *content analysis* adalah dalam mengidentifikasi pernyataan kausal. Meskipun pedoman umum untuk memberi kode sudah dikembangkan, masalah dapat timbul karena kata yang mempunyai arti mendua dan ketidakjelasan definisi kategori (Weber, 1985). Masalah juga timbul, karena di dalam sambutan dewan direktur, pembahasan terhadap kinerja tidak selalu jelas mengaitkan antara hasil dan penyebab. Pembahasan hasil-hasil biasanya disatukan dalam suatu alinea dan dideskripsi dengan mengaitkan secara mekanistik antara hasil tertentu dengan hasil yang lain. Sebagai contoh, berikut ini kutipan dari salah satu alinea sambutan dewan direktur bank sampel:

Dengan marjin bunga bersih yang cukup sehat di atas 5%, pendapatan bunga bersih tahun 2005 naik 0,44% menjadi Rp6,91 triliun, dari Rp6,88 triliun di tahun 2004. Namun pendapatan *fee based income* tercatat turun 18,53% menjadi Rp2,33 triliun pada tahun 2005. Di sisi lain, beban operasional naik 26,27% menjadi Rp5,72 triliun, sementara beban

pajak tercatat sebesar Rp838,68 miliar. Ini semua berdampak pada penurunan laba bersih untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2005.

Penjelasan terhadap faktor-faktor penyebab hasil tersebar dalam alinea yang lain dan tidak selalu berhubungan dengan hasil tertentu. Bahkan terdapat beberapa hasil tertentu tidak dijelaskan faktor penyebabnya.

Berdasar pertimbangan di atas, prosedur *content analysis* yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian sebelumnya, pertama-tama peneliti mengidentifikasi hasil spesifik dan sifatnya (positif atau negatif) dan setelah itu mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang diatribusi oleh direktur sebagai penyebab dari hasil spesifik tersebut dan ditentukan dimensi penyebabnya (*locus, stability, dan controllability*). Prosedur tersebut sangat sulit diterapkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, faktor-faktor spesifik yang diatribusi oleh direktur sebagai penyebab kinerja diidentifikasi tanpa dikaitkan dengan hasil-hasil spesifik. Prosedur yang sama sudah digunakan oleh Bowman (1976). Faktor-faktor yang diidentifikasi tersebut kemudian di kelompokkan ke dalam faktor internal dan eksternal. Sebagai ukuran hasil, dalam penelitian ini digunakan ukuran umum, yaitu perubahan laba per saham dibanding tahun sebelumnya. Apabila laba per saham tahun 2005 naik dibanding laba per saham 2004, maka diasumsi bahwa

direktur secara umum berkinerja baik dan sebaliknya. Laba per saham merupakan indikator penting yang biasa digunakan oleh masyarakat investor untuk mengukur kinerja perusahaan.

### HASIL PENELITIAN

Dalam literatur manajemen stratejik, faktor-faktor lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*). Ancaman adalah kondisi lingkungan negatif yang kemungkinan menimbulkan kerugian dan terhadap hal tersebut manajemen relatif tidak dapat mengendalikan (Jackson dan Dutton, 1988). Ancaman lingkungan yang signifikan dapat meliputi kompetisi industri, kekuatan konsumen, kelangkaan bahan, regulasi ketat, intervensi pemerintah, dan stagnansi ekonomi (Wagner dan Gooding, 1997). Dalam penelitian ini diidentifikasi 25 faktor yang diatribusi direktur bank sebagai penyebab kinerja. Tabel 1 menyajikan sepuluh faktor eksternal yang termasuk ancaman yang paling banyak diatribusi oleh direktur bank menjadi penyebab kinerja. Dalam tabel tersebut ditunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan yang masuk dalam kelompok ancaman yang paling banyak diidentifikasi oleh direktur bank, lima di antaranya adalah kondisi ekonomi makro, pengaruh kenaikan harga minyak, peraturan Bank Indonesia, tingkat inflasi, dan kenaikan tingkat suku bunga.

**Tabel 1**  
**Faktor Ancaman**

No.	Keterangan	Frekuensi
1	Ekonomi makro	11
2	Harga minyak	11
3	Peraturan BI	11
4	Inflasi	10
5	Tingkat suku bunga	10
6	Nilai rupiah	8
7	Pasar kompetitif	6
8	Kebijakan uang ketat	6
9	Kenaikan SBI <i>rate</i>	6
10	Pencairan reksadana	5

Di samping ancaman, faktor lingkungan eksternal juga ada yang termasuk ke dalam kelompok peluang. Peluang adalah situasi lingkungan positif yang kemungkinan menimbulkan keuntungan dan di antara hal tersebut manajemen organisasi cukup dapat mengendalikan (Dutton dan Jackson, 1987). Tabel 2 menyajikan faktor lingkungan yang diatribusi oleh direktur bank dan termasuk dalam kelompok peluang.

Berdasar 25 faktor eksternal yang diidentifikasi, hanya 5 faktor yang termasuk dalam kelompok peluang, yaitu kondisi politik yang stabil, laju pertumbuhan PDB, masuknya pemegang saham pengendali baru, peningkatan permintaan masyarakat, dan kualitas konsumen. Apabila dibandingkan dengan faktor ancaman, direktur bank yang mengatribusi faktor eksternal sebagai peluang jauh relatif sedikit.

**Tabel 2**  
**Faktor Peluang**

No.	Keterangan	Frekuensi
1	Kondisi Politik	4
2	Pertumbuhan PDB	4
3	Pemegang Saham Pengendali	4
4	Peningkatan Permintaan	3
5	Ketahanan UMKM	1

Faktor internal yang dapat diatribusi oleh direktur sebagai penyebab kinerja, dalam literatur manajemen strategik dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan. Kekuatan ditunjukkan oleh karakteristik organisasi yang menguntungkan, misalnya cadangan modal yang kuat, penerapan teknologi maju, dan manajemen yang teruji (Ireland dkk., 1987). Dalam penelitian ini diidentifikasi 33 faktor internal yang diatribusi oleh direktur bank sebagai penyebab kinerja.

Berdasar berbagai faktor tersebut, karena kesulitan identifikasi, peneliti tidak dapat membedakan faktor yang termasuk dalam kekuatan atau kelemahan. Tabel 3 menyajikan faktor internal yang diatribusi direktur bank sebagai penyebab kinerja yang termasuk dalam 10 frekuensi terbanyak. Lima faktor internal yang terbanyak diatribusi oleh direktur bank sebagai penyebab kinerja meliputi SDM, fokus, manajemen risiko, TI, dan jaringan.

**Tabel 3**  
**Faktor Internal**

No.	Keterangan	Frekuensi
1	Pengembangan SDM	12
2	Fokus	11
3	Manajemen risiko	11
4	Penerapan TI	11
5	Perluasan jaringan	11
6	Peningkatan efektivitas dan efisiensi	8
7	Penerapan tatakelola	7
8	Peningkatan pelayanan	7
9	Posisi permodalan	7
10	Inovasi	7

Statistik deskriptif data yang akan digunakan untuk menguji hipotesis disajikan dalam Tabel 4. Rasio perubahan laba per saham bank sampel: maksimum 0,18, minimum -3,50, rata-rata -0,55, dan deviasi standar 0,88. Berdasar data tersebut diketahui bahwa sebagian besar bank sampel mengalami penurunan laba per saham. Berdasar 18 bank sampel, 4 bank mengalami kenaikan laba per saham dan 16 mengalami penurunan laba. Rasio atribusi ke faktor eksternal oleh direktur

bank sampel: maksimum 0,70, minimum 0,07, rata-rata 0,42, dan deviasi standar 0,17. Berdasar data tersebut diketahui bahwa terdapat cukup variasi atribusi ke faktor eksternal oleh direktur bank sampel. Rasio atribusi ke faktor internal oleh direktur bank sampel: maksimum 0,93, minimum 0,30, rata-rata 0,57, dan deviasi standar 0,16. Seperti halnya faktor eksternal, terdapat cukup variasi atribusi ke faktor internal oleh direktur bank sampel.

**Tabel 4**  
**Statistik Deskriptif**

Keterangan	Rasio Atribusi		Rasio
	Eksternal	Internal	$\Delta$ EPS
Maksimum	0.70	0.93	0.18
Minimum	0.07	0.30	-3.50
Rata-rata	0.42	0.57	-0.55
Deviasi standar	0.17	0.16	0.88

Literatur teoritis dan empiris memprediksi bahwa direktur bank yang memperoleh hasil negatif akan lebih banyak mengatribusi hasil tersebut ke faktor-faktor eksternal. Sebaliknya, direktur bank yang memperoleh hasil positif akan lebih banyak mengatribusi hasil tersebut ke faktor-faktor internal. Dengan kata lain, terdapat hubungan negatif antara hasil dengan atribusi eksternal, semakin buruk hasil yang diperoleh akan semakin banyak faktor eksternal yang akan diatribusi sebagai penyebab.

Tabel 5 menyajikan perbandingan faktor yang diatribusi sebagai penyebab kinerja antara bank yang mengalami peningkatan dan penurunan kinerja. Berdasar data dalam tabel tersebut, nampak bahwa bank

yang mengalami peningkatan kinerja lebih banyak melakukan atribusi (rata-rata 15,75) dibanding bank yang mengalami penurunan kinerja (rata-rata 15,07). Bank yang mengalami penurunan kinerja lebih banyak mengatribusi faktor eksternal sebagai penyebab kinerja (rata-rata 6,79 atau 43%) dibanding bank yang mengalami peningkatan kinerja (rata-rata 6,25 atau 39%). Di samping itu, bank yang mengalami peningkatan kinerja lebih banyak mengatribusi penyebab kinerja ke faktor internal (rata-rata 9,50 atau 61%) dibanding bank yang mengalami penurunan kinerja (rata-rata 8,29 atau 57%). Bukti tersebut memberi dukungan terhadap fenomena atribusi *self-serving* seperti yang ditemukan dalam riset-riset sebelumnya.

**Tabel 5**  
**Perbandingan Berdasar Kinerja**

Perubahan Laba Per Saham	Keterangan	Faktor Atribusi			Rasio Atribusi	
		Eksternal	Internal	Jumlah	Eksternal	Internal
Turun	Jumlah	95	116	211	6.08	7.92
	Sampel	14	14	14	14	14
	Rata-rata	6.79	8.29	15.07	0.43	0.57
Naik	Jumlah	25	38	63	1.58	2.42
	Sampel	4	4	4	4	4
	Rata-rata	6.25	9.50	15.75	0.39	0.61

Oleh karena sampel penelitian ini termasuk sampel kecil, untuk menguji signifikansi statistik hubungan antara hasil kinerja dan pola atribusi akan digunakan pengujian nonparametrik *Spearman's rank correlation*. Hasil kinerja diukur berdasar rasio

perubahan laba per saham dan pola atribusi diukur berdasar rasio atribusi ke faktor eksternal. Hasil pengujian *Spearman's rank correlation* antara hasil kinerja dan pola atribusi eksternal disajikan dalam Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Korelasi Nonparametrik**

**Correlations**

			% ?EPS	RASIOEKS
Spearman's rho	% ?EPS	Correlation Coefficient	1,000	-,342
		Sig. (2-tailed)	,	,165
		N	18	18
	RASIOEKS	Correlation Coefficient	-,342	1,000
		Sig. (2-tailed)	,165	,
		N	18	18

Berdasar hasil hitungan tersebut ketahui bahwa hubungan antara hasil kinerja dengan pola atribusi eksternal negatif dan tidak signifikan. Hasil tersebut konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu manajer bank mengalami penurunan kinerja lebih banyak mengatribusi faktor-faktor eksternal sebagai penyebab kinerja, meskipun tidak sekuat yang ditemukan dalam riset-riset sebelumnya. Namun demikian, hasil pengujian yang tidak signifikan di atas justru dapat mengurangi alternatif penjelasan terhadap fenomena atribusi *self-serving*.

Clapham dan Schwenk (1991) menyatakan bahwa apabila pola atribusi *self-serving* merupakan

usaha pengelolaan impresi, maka seharusnya terjadi pola yang jauh lebih lemah dalam industri yang diregulasi karena atribusi tersebut akan kurang efektif. Sebaliknya, apabila pola atribusi terjadi akibat dari bias kognitif, konteks regulasi tidak akan mempengaruhi pola atribusi. Oleh karena itu, pola atribusi yang sama antara pernyataan manajer dalam industri yang diregulasi dan industri yang tidak diregulasi akan lebih konsisten dengan penjelasan bias kognitif.

Hasil hitungan di atas menunjukkan bahwa hubungan antara hasil kinerja dan pola atribusi lemah, meskipun arahnya sesuai dengan prediksi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberi bukti bahwa pola atribusi

dalam industri perbankan yang diregulasi dengan ketat berbeda dengan pola atribusi dalam industri lainnya. Hasil penelitian ini tidak mendukung penjelasan bias kognitif terhadap pola atribusi. Bukti empiris penelitian ini mendukung penjelasan bahwa atribusi manajemen terhadap kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengelola kesan pemakai laporan tahunan.

Masyarakat mengetahui bahwa industri perbankan Indonesia adalah industri yang mendapat akibat yang paling buruk krisis ekonomi yang terjadi beberapa tahun yang lalu. Banyak bank yang dilikuidasi, beberapa di antaranya masuk dalam program penyehatan, dan terdapat sejumlah pengelola bank yang terbukti kriminal menyalahgunakan program penjaminan pemerintah dan dana masyarakat. Untuk memperbaiki reputasi industri, terdapat kemungkinan direktur bank menghindari untuk menyalahkan faktor lingkungan sebagai penyebab kinerjanya buruk.

#### **SIMPULAN DAN KETERBATASAN**

Penelitian sebelumnya memberi bukti manajer perusahaan lebih sering mengatribusi kinerja yang baik kepada faktor-faktor internal perusahaan dan kinerja buruk kepada faktor-faktor eksternal perusahaan. Dalam literatur psikologi sosial, fenomena tersebut disebut atribusi *self-serving*. Terdapat dua penjelasan terhadap fenomena tersebut, yaitu *impression management* dan *cognitive bias*.

Penelitian dalam konteks industri yang diregulasi dapat mengurangi alternatif penjelasan tersebut. Apabila atribusi *self-serving* dilakukan dalam

rangka manajemen impresi maka seharusnya terjadi perbedaan pola atribusi antara industri yang diregulasi dibanding industri yang tidak diregulasi. Sebaliknya, apabila atribusi *self-serving* terjadi karena bias kognitif maka seharusnya tidak terdapat perbedaan pola atribusi kinerja antara industri yang diregulasi dengan industri yang tidak diregulasi.

Setelah krisis ekonomi industri perbankan di Indonesia diregulasi dan diawasi dengan sangat ketat. Konteks tersebut sangat cocok untuk menguji ulang fenomena atribusi *self-serving* karena regulasi yang sangat ketat dapat mengakibatkan pola atribusi yang berbeda dari para manajer. Penelitian ini memberi bukti bahwa pola atribusi kinerja direktur bank di Indonesia berbeda dengan pola atribusi kinerja dalam industri lainnya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih mendukung penjelasan bahwa atribusi direktur terhadap kinerja merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola kesan.

Interpretasi terhadap hasil riset ini harus mempertimbangkan kelemahan yang melekat. Pertama, analisis *content* hanya dilakukan oleh peneliti sendiri sehingga hasil riset ini dipengaruhi oleh subyektivitas peneliti. Penelitian yang akan datang akan lebih baik apabila analisis *content* dilakukan oleh beberapa orang. Kedua, sampel riset ini hanya dibatasi pada laporan tahunan bank publik Indonesia yang tersedia di [www.jsx.co.id](http://www.jsx.co.id) pada saat riset ini dilakukan. Hal tersebut membatasi generalisasi hasil penelitian. Ketiga, analisis riset ini didasarkan pada jumlah sampel kecil yang dipilih secara tidak random sehingga terdapat kemungkinan sampel tidak mewakili populasi.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Barr, P. S., J. L. Stimpert and A. S. Huff (1992). 'Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal', *Strategic Management Journal*, 13, Summer Special Issue, pp. 15-36.
- Bettman, J. R. and B. A. Weitz (1983). 'Attributions in the Boardroom: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports', *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 165-183.
- Boyer, E. 1983. How Japan manages declining industries. *Fortune*: 58-63.
- Bowman, E. (1976). 'Strategy and The Weather', *Sloan Management Review*, 15, pp. 35-50.
- , E. (1978). 'Strategy, Annual Reports, and Alchemy', *California Management Review*, 20, pp. 64-71.
- , E. (1984). 'Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk', *Interfaces*, 14, pp. 61-71.
- Brandon, C. D. (2001). *An Examination of the Use of Impression Management in the Management Discussion and Analysis Section of the Annual Report*. Dissertation Purdue University.
- Clapham, S. E. and C. R. Schwenk (1991). 'Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance', *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 219-229.
- Daft, R. L. and K. E. Weick (1984). 'Toward A Model of Organizations as Interpretation System', *Academy of Management Review*, pp. 284-295.
- D'Aveni, R. A. and I. C. MacMillan (1990). 'Crisis and the Content of Managerial Communication: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms.' *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 634-657.
- Dutton, J. E. and S. E. Jackson (1987). 'Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action', *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- Einhorn, H. and R. Hogarth (1981). 'Behavioral Decision Theory: Processes of Judgments and Choice', *Annual Review of Psychology*, 1, pp. 288-299.
- Finkelstein, S. (1988). *Managerial Orientations and Organizational Outcomes: The Moderating Roles of Managerial Discretion and Power*. Unpublished doctoral Dissertation, Columbia University, 1988.
- Ford, J. D. (1985). The Effects of Causal Attributions on Decision Maker's Responses to Performance Downturn. *The Academy Management Review*, 10: 770-786.
- Fredrickson, J. W. (1985). 'Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes', *Academy of Management Journal*, 28, pp. 821-843.
- Gioia, D. A. and K. Chittipeddi (1991). 'Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation', *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433-448.
- Gooding, R. Z. and A. J. Kinicki (1995). "Interpreting Event Causes: The Complementary Role of Categorization and Attribution Processes", *Journal of Management Studies*, 32, pp. 1-22.
- Hambrick, D.C. and P.A. Mason. (1984). 'Upper Echelons: The Organization is a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Harrigan, K. and Porter, M. (1979). *The Baby Foods Industry 1966-76*. Cambridge, MA: Harvard Business School, ICCH.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Willey, New York, pp. 89-108.

- Huff, A. and C.R. Schwenk (1990). 'Bias and Sensemaking in Good Times and Bad'. In A. S. Huff (ed). *Mapping Strategic Thought*. Wiley, Chichester, pp. 89-108.
- Hussey, D. E. (1986). 'The Corporate Appraisal: Assessing Company Strengths and Weaknesses', *Long Range Planning*, 1, pp. 19-25.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, R. A. Bettis and D. A. de Porras. (1987). 'Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weakness Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level', *Strategic Management Journal*, 8 (5), pp. 469-485.
- Jackson, S. E. and J. E. Dutton (1988). 'Discerning Threats and Opportunities', *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 370-387.
- Jones, E. E. dan R. E. Nisbett (1972). 'The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior'. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valin and B. Weiner (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. General Learning Press, Morristown, NJ, pp. 79-94.
- Kelley, H. H. (1967). 'Attribution Theory in Social Psychology.' In D. Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 15, University Nebraska Press, Lincoln, NE., pp. 192-501.
- , H. H. and J. L. Michela (1980). 'Attribution Theory and Research', *Annual review of Psychology*, 31, pp. 457-501.
- Kent, R. L. and M. J. . Martinko (1995). 'The Measurement of Attribution in Organizational Research'. In M. J. Martinko (ed), *Attribution Theory: An Organizational Perspective*. St. Lucie Press, Delray Beach, FL, pp. 17-34.
- King, W. R. (1983). 'Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning', *Journal of Business Research*, 11, pp. 457-487.
- Kahneman, D. , P. Slovic and A. Tversky. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristic and Biases* . Cambridge University Press, Cambridge , U. K.
- Mahon, J. and E. Murray. (1981). 'Strategic Planning for Regulated Companies', *Strategic Management Journal*, 2, pp. 251-262.
- Norburn, D. and S. Birley . (1988). 'The Top Management Team and Corporate Performance', *Strategic Management Journal*, 9, pp. 225-237.
- Ross, L. (1977). 'The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process.' In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10. Academic Press, New York: 269-301.
- Salancik G. and J. Meindl. (1984). 'Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control', *Administrative Science Quarterly*, 28, 1984, pp. 496-503.
- Schwenk, C. (1990). 'Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management,' *Human Relations*, 43, pp. 333-347.
- Schlenker, B. R. 1980. *Impression Management: The Self Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Brooks-Cole, Monterey, CA.
- Smircich, L. nad Stubbart (1985). 'Strategic Management in Enacted World.' *Academy of Management Review*, 10, pp. 724-736.
- Staw, B. M., P. I. McKechine and S. M. Puffer (1983). 'The Justification of Organizational Performance'. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 582-600.
- Stevenson, H. W. (1976). 'Defining Corporate Strengths and Weaknesses', *Sloan Management Review*, 17(3), pp. 51-68.

- Sussman, L., P. Ricchio and J. Belohlav. (1983). 'Corporate Speeches as a Source of Corporate Values: An Analysis Across Years, Themes, and Industries', *Strategic Management Journal*, 3, pp. 187-196.
- Thomas, J. B., S. M. Clark and D. A. Gioia (1993). 'Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes'. *Strategic Management Journal*, 36, pp. 239-270.
- Wagner III, J. A. and R. Z. Gooding. (1997). 'Equivocal Information and Attribution: An Investigation of Patterns of Managerial Sensemaking.' *Strategic Management Journal*, 18 (4), pp. 275-286.
- Weber, R. (1985). *Basic Content Analysis*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Weick, K. E.. (1995). *Sensemaking in Organizations* . Sage , Thousand Oaks, CA.
- Weiner, B. (1995). *Attribution Theory in Organizational Behavior: A Relationships of Mutual Benefit*. St Luis Press, pp. 3-6.
- Zuckerman, M. (1979). 'Attribution of Success and Failure Revisited, or: The Motivational Bias in Alive and Well in Attribution Theory. *Journal of Personality*, 47: 245-287.

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

### **Vol. 16, No. 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)

### Vol. 16, No. 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*

**Vol. 18, No. 3, Desember 2007**

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*

Vol. 16, No. 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 AkruaI 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*

Vol. 17, No. 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)*

**Vol. 18, No. 3, Desember 2007**

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*

Vol. 17, No. 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*

**Vol. 17, No. 3, Desember 2006**

Arsyad, Lincolin, pp. 197-218, *A Process of Creating Business Plan for Microfinance Institution: Case Study of LPD Mas, Gianyar, Bali*

Hapsoro, Dody, pp. 219-234, *Pengaruh Struktur Pengelolaan Korporasi Terhadap Transparansi: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia*

Sri Darma, Gede, pp. 235-255, *The Impact of Information Technology Investment on The Hospitality Industry*

**Vol. 18, No. 3, Desember 2007**

Sulistiyani, Tina, pp. 257-267, *Analisis Perilaku Brand Switching Produk Air Minum Mineral di Daerah Istimewa Yogyakarta*

Siregar, Baldric, pp. 269-282, *Determinan Risiko Ekspropriasi*

Bawono, Icuk Rangga, dkk., pp. 283-294, *Persepsi Mahasiswa SI Akuntansi Reguler Tentang Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Negeri di Purwokerto, Jawa Tengah)*

**Vol. 18, No. 1, April 2007**

Kartikasari, Lisa, pp. 1-9, *Pengaruh Variabel Fundamental terhadap Risiko Sistemik pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEJ*

Norpratiwi, Agustina M.V., pp. 9-22, *Analisis Korelasi Investment Opportunity Set terhadap Return Saham pada Saat Pelaporan Keuangan Perusahaan*

Rahmawati, pp. 23-34, *Model Pendeteksian Manajemen Laba pada Industri Perbankan Publik di Indonesia dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perbankan*

Dewi, Sherly Friska dan Eko Widodo Lo, pp. 35-42, *Hubungan Sinyal-Sinyal Fundamental dengan Harga Saham*

Khasanah, Mufidhatul, pp. 43-50, *Analisis Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD): Kasus APBD Kabupaten Sleman dan Kulonprogo Tahun 2004 dan 2005*

Suranto, Anto, pp. 51-64, *Hubungan Antara Sikap dan Perilaku Pejabat Public Relations dengan Efeknya dalam Kinerja (Studi Hubungan antara Sikap Terhadap Penerapan Budaya Korporat dan Perilaku Penerapan Budaya Korporat dengan Efeknya dalam Kinerja Pejabat Public Relations Perbankan Swasta Nasional Anggota Perbanas*

Vol. 18, No. 3, Desember 2007

ISSN: 0853-1259

**JURNAL**  
AKUNTANSI & MANAJEMEN

**Vol. 18, No. 2, Agustus 2007**

Hapsoro, Dody, pp. 65-85, *Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Transparansi: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia*

Ningsih, Dwi Astuti dan Wakhid Slamet Ciptono, pp. 87-98, *Going Beyond Corporate Social Responsibility: The Critical Factors of Corporate Social Innovation—An Empirical Study*

Lako, Andreas, pp. 99-113, *Relevansi Nilai Informasi Akuntansi untuk Pasar Saham: Problema dan Peluang Riset*

**Vol. 18, No. 3, Desember 2007**

Tjahjono, Heru Kurnianto, pp. 115-125, *Validasi Item-Item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Indriyo, St. Mahendra Soni, pp. 127-134, *Reorientasi Kepentingan Korporasi dari Share-holders ke Stakeholders untuk Menjawab Tantangan Globalisasi di Masa Depan*

Rahardja, Conny Tjandra dan N.H. Setiadi Widjaya, pp. 135-148, *Manajemen Stres: Bagaimana Menghidupi Stres untuk Mencapai Keefektifan Organisasi*



ISSN: 0853-1259

**JURNAL**  
AKUNTANSI & MANAJEMEN

Tahun 1990

## KEBIJAKAN EDITORIAL Jurnal Akuntansi & Manajemen

### Format Penulisan

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

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

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

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

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

### Prosedur Penerbitan

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