

JURNAL

EKONOMI & BISNIS

PENGARUH MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP *TAX AVOIDANCE*

Refila Pricilia
Yeterina Widi Nugrahanti

**PENGARUH KOMPETENSI, INDEPENDENSI, *DUE PROFESSIONAL CARE*,
DAN MOTIVASI TERHADAP KUALITAS AUDIT
(STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT SE-PULAU LOMBOK)**

Ajeng Ratna Purwaningsih
Endar Pituringsih Animah

**RELEVANSI USAHA KECIL MENENGAH DAN IMPLEMENTASI SISTEM *ENTEPRISE
RESOURCE PLANNING (ERP)*: DIMENSI STRATEGIK KONTEKSTUALITAS**

Dionysia Kowanda
Muhammad Firdaus
Rowland Bismark Fernando Pasaribu

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING BISNIS *GREEN PROPERTY*
(Studi Kasus: PT Ciputra Indah di Pekanbaru)**

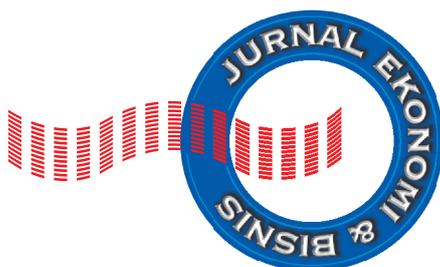
Geidy Tiara Ariendi
Arief Daryanto
Bunasor Sanim

**KAJIAN *BENEFIT-COST ANALYSIS* INSENTIF FISKAL
UNTUK PERBAIKAN KUALITAS LINGKUNGAN SEKTOR INDUSTRI
(*Study for Benefit-Cost Analysis of Fiscal Incentives to Improvement
Environmental Quality On Industrial Sector*)**

Joko Tri Haryanto
Berly Martawardaya

**PERSEPSI KONSUMEN TERHADAP PRODUK *PRIVATE LABEL
INDOMARET* DI SALATIGA**

Eristia Lidia Paramita
Bahaduri Wibisono



Rp7.500,-

JURNAL EKONOMI & BISNIS	VOL. 9	NO. 3	Hal. 115-188	NOVEMBER 2015	ISSN: 1978 - 3116
----------------------------	--------	-------	--------------	---------------	-------------------

Vol. 9, No. 3, November 2015

ISSN: 1978-3116

JURNAL
EKONOMI & BISNIS

Tahun 2007

JURNAL EKONOMI & BISNIS

EDITOR IN CHIEF

Djoko Susanto
STIE YKPN Yogyakarta

EDITORIAL BOARD MEMBERS

Dody Hapsoro
STIE YKPN Yogyakarta

I Putu Sugiarta Sanjaya
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Dorothea Wahyu Ariani
Universitas Maranatha Bandung

Jaka Sriyana
Universitas Islam Indonesia

MANAGING EDITOR

Baldric Siregar
STIE YKPN Yogyakarta

EDITORIAL SECRETARY

Rudy Badrudin
STIE YKPN Yogyakarta

PUBLISHER

Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STIE YKPN Yogyakarta
Jalan Seturan Yogyakarta 55281
Telpon (0274) 486160, 486321 ext. 1406 Fax. (0274) 486155

EDITORIAL ADDRESS

Jalan Seturan Yogyakarta 55281
Telpon (0274) 486160, 486321 ext. 1332 Fax. (0274) 486155
<http://www.stieykpn.ac.id> • e-mail: rudy.badrudin@stieykpn.ac.id
Bank Mandiri atas nama STIE YKPN Yogyakarta No. Rekening 137 – 0095042814

Jurnal Ekonomi & Bisnis (JEB) terbit sejak tahun 2007. JEB merupakan jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara (STIE YKPN) Yogyakarta. Penerbitan JEB dimaksudkan sebagai media penguangan karya ilmiah baik berupa kajian ilmiah maupun hasil penelitian di bidang ekonomi dan bisnis. Setiap naskah yang dikirimkan ke JEB akan ditelaah oleh MITRA BESTARI yang bidangnya sesuai. Daftar nama MITRA BESTARI akan dicantumkan pada nomor paling akhir dari setiap volume. Penulis akan menerima lima eksemplar cetak lepas (*off print*) setelah terbit.

JEB diterbitkan setahun tiga kali, yaitu pada bulan Maret, Juli, dan Nopember. Harga langganan JEB Rp7.500,- ditambah biaya kirim Rp17.500,- per eksemplar. Berlangganan minimal 1 tahun (volume) atau untuk 3 kali terbitan. Kami memberikan kemudahan bagi para pembaca dalam mengarsip karya ilmiah dalam bentuk *electronic file* artikel-artikel yang dimuat pada JEB dengan cara mengakses artikel-artikel tersebut di *website* STIE YKPN Yogyakarta (<http://www.stieykpn.ac.id>).

DAFTAR ISI

PENGARUH MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP *TAX AVOIDANCE*

Refila Pricilia
Yeterina Widi Nugrahanti
115-121

PENGARUH KOMPETENSI, INDEPENDENSI, *DUE PROFESSIONAL CARE*, DAN MOTIVASI TERHADAP KUALITAS AUDIT (STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT SE-PULAU LOMBOK)

Ajeng Ratna Purwaningsih
Endar Pituringsih Animah
123-130

RELEVANSI USAHA KECIL MENENGAH DAN IMPLEMENTASI SISTEM *ENTEPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)*: DIMENSI STRATEGIK KONTEKSTUALITAS

Dionysia Kowanda
Muhammad Firdaus
Rowland Bismark Fernando Pasaribu
131-152

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING BISNIS *GREEN PROPERTY*
(Studi Kasus: PT Ciputra Indah di Pekanbaru)**

Geidy Tiara Ariendi
Arief Daryanto
Bunaser Sanim
153-163

**KAJIAN *BENEFIT-COST ANALYSIS* INSENTIF FISKAL
UNTUK PERBAIKAN KUALITAS LINGKUNGAN SEKTOR INDUSTRI
(*Study for Benefit-Cost Analysis of Fiscal Incentives to Improvement Environmental Quality On Industrial Sector*)**

Joko Tri Haryanto
Berly Martawardaya
165-173

PERSEPSI KONSUMEN TERHADAP PRODUK *PRIVATE LABEL* INDOMARET DI SALATIGA

Eristia Lidia Paramita
Bahaduri Wibisono
175-188

Vol. 9, No. 3, November 2015

ISSN: 1978-3116

JURNAL
EKONOMI & BISNIS

Tahun 2007

MITRA BESTARI **JURNAL EKONOMI & BISNIS**

Editorial JEB menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada MITRA BESTARI yang telah menelaah naskah sesuai dengan bidangnya. Berikut ini adalah nama dan asal institusi MITRA BESTARI yang telah melakukan telaah terhadap naskah yang masuk ke editorial JEB Vol. 9, No. 1, Maret 2015; Vol. 9, No. 2, Juli 2015; dan Vol. 9, No. 3, Nopember 2015.

Andreas Lako

Universitas Katholik Soegijapranata

Agus Suman

Universitas Brawijaya

Akhmad Makhfatih

Universitas Gadjah Mada

FX. Sugiyanto

Universitas Diponegoro

HM. Wahyuddin

Universitas Muhammadiyah Surakarta

J. Sukmawati Sukamulja

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Lincoln Arsyad

Universitas Gadjah Mada

Mahmudah Enny W., M.Si.

Universitas Bhayangkara Surabaya

R. Maryatmo

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Wasiaturrahma

Universitas Airlangga

PENGARUH MEKANISME CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP TAX AVOIDANCE

Refila Pricilia

Yeterina Widi Nugrahanti

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana

E-mail: yeterina.nugrahanti@staff.uksw.edu

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the effect of corporate governance mechanisms towards tax avoidance. The corporate governance mechanism proxied by institutional ownership and managerial ownership. The population of this study are companies listed on Indonesia Stock Exchange during the period 2009 to 2013. By purposive sampling method, this study got 74 companies sample. For testing the hypothesis, this study used multiple linear regression. The results showed that institutional ownership and managerial ownership had negative influence towards tax avoidance.

Keywords: corporate governance, institutional and managerial ownership, tax avoidance

JEL Classification: G34, H21

PENDAHULUAN

Isu *Corporate Governance* dilatarbelakangi oleh *agency theory* yang menyatakan bahwa permasalahan *agency* muncul ketika kepengurusan suatu perusahaan terpisah dari kepemilikannya. Pihak manajemen yang berperan sebagai agen dalam perusahaan diberi kewenangan untuk mengelola perusahaan dan mengambil keputusan. Dengan kewenangan yang dimiliki, dalam

hal tertentu pihak manajemen tidak bertindak yang terbaik untuk kepentingan pemilik karena adanya perbedaan kepentingan (*conflict of interest*). Untuk mengurangi masalah keagenan yang timbul pada suatu perusahaan adalah dengan menerapkan *Corporate Governance* (Triwahyuningtias, 2012).

Untuk menerapkan *Corporate Governance* diperlukan mekanisme *Corporate Governance*. Peran mekanisme *Corporate Governance* akan mendorong manajemen mengelola perusahaan dengan baik sehingga perusahaan dapat menjalankan kewajiban perpajakannya dengan baik. Namun di sisi lain, perusahaan sebagai wajib pajak tidak ingin membayar pajak yang besar dan berusaha mengurangi beban pajak penghasilan yang mereka miliki agar beban perusahaan menjadi semakin berkurang (Jaya *et al.*, 2013).

Untuk mengurangi beban pajak yang ada, perusahaan dapat melakukan *tax avoidance*. *Tax avoidance* adalah manipulasi penghasilan secara legal yang masih sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk mengefisiensikan pembayaran jumlah pajak yang terutang. Fenomena terhadap *tax avoidance* masih sering dilakukan. Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) 2012, BPK menemukan secara akumulatif dari tahun 2009-2012, realisasi penerimaan pajak tidak mencapai target APBN. Hal itu diperkuat dengan laporan *Global Financial Integrity* (GFI) yang mencatat bahwa pada akhir tahun 2012, Indonesia menduduki peringkat ke sembilan sebagai salah satu negara berkembang yang paling dirugikan akibat adanya praktik *tax avoidance*. Tidak tercapainya

target penerimaan dikarenakan adanya praktik *tax avoidance* di Indonesia mengingat sistem perpajakan di Indonesia masih bersifat *self assessment* yaitu memberikan kepercayaan yang besar kepada wajib pajak untuk melakukan penghitungan dan pelaporan perpajakannya sendiri. Pajak itu harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan adanya penerapan tata kelola perusahaan.

Annisa (2011) menjelaskan bahwa apabila suatu perusahaan memiliki suatu mekanisme *Corporate Governance* yang terstruktur dengan baik maka akan berbanding lurus dengan kepatuhan perusahaan dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Pengaruh mekanisme *Corporate Governance* dilihat dari kepemilikan institusional terhadap *tax avoidance* sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti di Indonesia. Pranata *et al.*, (2013), Jaya *et al.*, (2013) dan Fadhilah (2014) menyimpulkan bahwa proporsi kepemilikan institusional tidak berpengaruh terhadap *tax avoidance*. Annisa dan Kurniasih (2012) menyimpulkan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Sedangkan Pohan (2008) dan Astrian *et al.*, (2014) menemukan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mekanisme *Corporate Governance* terhadap *tax avoidance* dengan melihat mekanisme *Corporate Governance* dari kepemilikan institusional dan manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penambahan variabel kepemilikan manajerial. Hal ini dikarenakan kepemilikan manajerial termasuk dalam mekanisme *Corporate Governance* (Triwahyuningtias, 2012). Manfaat penelitian ini adalah memberi masukan bagi seluruh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan *tax avoidance* terkait dengan penentuan kebijakan dalam hal mekanisme *Corporate Governance*.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Tata kelola perusahaan menurut Annisa dan Kurniasih (2012) merupakan hubungan antara berbagai partisipan dalam perusahaan yang menentukan arah kinerja perusahaan. Dengan adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik dalam suatu perusahaan menghasilkan suatu manfaat yang diperoleh yaitu meningkatkan

kinerja perusahaan, mempermudah diperolehnya dana pembiayaan sehingga meningkatkan nilai perusahaan, mengembalikan kepercayaan investor menanamkan modalnya di Indonesia, serta pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan (Pranata *et al.*, 2013). Untuk menerapkan tata kelola perusahaan diperlukan mekanisme tata kelola perusahaan.

Mekanisme tata kelola perusahaan terdiri dari mekanisme internal dan mekanisme eksternal. Mekanisme internal melibatkan struktur kepemilikan dalam hal ini kepemilikan manajerial dan kepemilikan institusional, serta komposisi dewan direksi/komisaris, komite audit, dan kualitas audit. Sedangkan mekanisme eksternal berupa pengendalian pasar (Triwahyuningtias, 2012; Dewi dan Jati, 2014; Fadhilah, 2014; dan Annisa, 2011). Mekanisme tata kelola perusahaan diarahkan untuk menjamin dan mengawasi sistem dalam sebuah organisasi serta diharapkan dapat mengontrol biaya keagenan.

Tax avoidance adalah hambatan-hambatan yang terjadi dalam pemungutan pajak sehingga mengakibatkan berkurangnya penerimaan kas negara (Fadhilah, 2014). Menurut Pranata *et al.* (2013) *tax avoidance* adalah suatu skema transaksi yang ditujukan untuk meminimalkan beban pajak dengan memanfaatkan kelemahan-kelemahan ketentuan perpajakan suatu negara sehingga ahli pajak menyatakan legal karena tidak melanggar peraturan perpajakan.

Komite urusan fiskal dari *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) dalam Annisa (2011) menyebutkan tiga karakter penghindaran pajak yaitu adanya unsur artifisial di mana berbagai pengaturan seolah-olah terdapat di dalamnya padahal tidak, dan ini dilakukan karena ketiadaan faktor pajak, memanfaatkan kelemahan dari undang-undang atau menerapkan ketentuan-ketentuan legal untuk berbagai tujuan, padahal bukan itu yang sebenarnya dimaksudkan oleh pembuat undang-undang, serta para konsultan menunjukkan alat atau cara untuk melakukan penghindaran pajak dengan syarat Wajib Pajak menjaga serahasia mungkin.

Kepemilikan institusional adalah persentase saham yang dimiliki oleh institusi dari keseluruhan saham perusahaan yang beredar. Kepemilikan institusional akan mengurangi masalah keagenan karena pemegang saham oleh institusional akan membantu mengawasi perusahaan sehingga manajemen tidak

akan bertindak merugikan pemegang saham (Triwahyuningtias, 2012). Menurut Fadhilah (2014) perusahaan dengan kepemilikan institusional yang lebih besar lebih memungkinkan untuk mengeluarkan, meramalkan dan memperkirakan sesuatu lebih spesifik, akurat dan optimis.

Hasil penelitian Pohan (2008), Khurana dan Moser (2009), Annisa (2011), dan Astrian *et al.*, (2013) menyimpulkan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Dengan demikian, jika proporsi kepemilikan institusional semakin tinggi, maka *tax avoidance* semakin rendah. Hal ini disebabkan karena adanya *monitoring* dari pemilik institusi, sehingga menyebabkan kinerja perusahaan meningkat. Apabila kinerja perusahaan meningkat, maka laba yang dihasilkan perusahaan tersebut juga meningkat. Hal ini menyebabkan pajak yang ditanggung perusahaan cukup besar. Walaupun pajak yang ditanggung perusahaan cukup besar, perusahaan tetap taat pada peraturan perpajakan, supaya nantinya tidak dikenakan sanksi administrasi maupun sanksi pidana. Apabila perusahaan terkena sanksi administrasi maupun sanksi pidana, perusahaan akan mengeluarkan biaya lebih banyak untuk membayar sanksi tersebut, sehingga perusahaan tidak melakukan *tax avoidance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*

Kepemilikan Manajerial menurut Senda (2012) adalah kepemilikan atas saham perusahaan yang dimiliki manajemen. Kepemilikan manajerial diukur dengan membagi jumlah saham yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali dengan jumlah saham yang beredar. Menurut Triwahyuningtias (2012) kepemilikan manajerial diasumsikan mampu mengurangi tingkat masalah keagenan yang timbul dalam perusahaan. Kepemilikan manajerial ini akan mensejajarkan kepentingan manajemen dengan pemegang saham. Dengan demikian, maka kepemilikan saham oleh manajemen merupakan insentif bagi para manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Rustendi dan Jimmi 2008).

Hasil penelitian Pohan (2008) menyimpulkan bahwa kepemilikan manajerial berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Hal ini disebabkan karena manajer memiliki saham perusahaan, sehingga manajer akan meningkatkan kinerja perusahaan. Apabila kin-

erja perusahaan meningkat, maka laba yang dihasilkan perusahaan tersebut juga meningkat. Hal ini menyebabkan pajak yang ditanggung perusahaan cukup besar. Walaupun pajak yang ditanggung perusahaan cukup besar, perusahaan tetap taat pada peraturan perpajakan, supaya nantinya tidak dikenakan sanksi administrasi maupun sanksi pidana. Apabila perusahaan terkena sanksi administrasi maupun sanksi pidana, manajer bisa dipecat dan menyebabkan menurunnya harga saham yang ada di perusahaan. Sehingga manajer tidak melakukan *tax avoidance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemilikan manajerial berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2009 hingga 2013, kecuali perusahaan properti. Untuk menentukan jumlah sampel, maka metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu metode pemilihan sampel yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangannya yaitu 1) Perusahaan yang melaporkan laporan keuangan tahunan ke BEI selama periode 2009 hingga 2013; 2) Selama periode pengamatan perusahaan mempunyai laba positif sebelum pajak; dan 3) Perusahaan yang melaporkan data laporan keuangan tahunan lengkap terkait dengan variabel penelitian pada tahun 2009-2013 seperti kepemilikan institusional dan kepemilikan manajerial.

Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2009-2013. Data *annual report* diperoleh melalui ICMD dan IDX BEI. Variabel *tax avoidance* diukur dengan *Book Tax Gap* (BTG) = *Earning Before Tax* (EBT) - Laba kena pajak (Annisa dan Kurniasih, 2012).

Beban Pajak Kini (Fadhilah, 2014)

$$\text{Laba Kena Pajak} = \frac{\text{Beban Pajak Kini}}{25\%}$$

$$25\% = \text{Tarif Pph Badan}$$

Variabel kepemilikan institusional diukur menggunakan prosentase kepemilikan institusional dan akan dilambangkan dengan INST (Pranata *et al.*, 2013).

$$INST = \frac{\text{jumlah saham yang dimiliki institusi}}{\text{jumlah saham yang beredar}}$$

Variabel kepemilikan manajerial dilambangkan dengan MOWN (Senda, 2012).

$$MOWN = \frac{\text{kepemilikan saham manajerial}}{\text{jumlah saham beredar}}$$

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif yaitu regresi linier berganda. Adapun persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$TA (Y) = a + b_1INST + b_2MOWN + e$$

Keterangan:

- Y = *Tax Avoidance*
- a = konstanta
- INST = kepemilikan institusional
- MOWN = kepemilikan manajerial
- e = nilai *error*

Sebelum dilakukan uji regresi dilakukan terlebih dahulu uji asumsi klasik untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan data sebelum dilakukan uji regresi. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

HASIL PENELITIAN

Berdasar data yang diperoleh bahwa perusahaan yang terdaftar tersebut sejumlah 482 perusahaan. Dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, maka sampel yang diperoleh sebesar 67 perusahaan. Untuk lebih jelasnya tentang penentuan pengambilan sampel dapat dilihat pada tabel berikut ini

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh sampel sebanyak 67 perusahaan. Sehingga dengan sampel sebanyak 67 perusahaan akan mendapat 335 data observasi (67 x 5 tahun). Statistik deskriptif variabel penelitian selama lima tahun ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 1
Kriteria Pemilihan Sampel

No	Keterangan	Jumlah Perusahaan
	Populasi Perusahaan dengan data laporan keuangan per 31 Desember 2011.	482
	Kriteria:	
(1)	Selama periode pengamatan perusahaan yang mempunyai laba negatif (mengalami kerugian) sebelum pajak	(28)
(2)	Selama periode pengamatan perusahaan yang tidak menyampaikan data secara lengkap berkaitan dengan kedua variabel independen	(387)
	Jumlah perusahaan sampel yang terdaftar di BEI selama periode pengamatan	67

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2015

Tabel 2
Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemilikan institusional (%)	335	10.11	98.40	67.1069	17.88203
Kepemilikan manajerial (%)	335	.01	70.88	7.2692	11.95139
<i>Tax avoidance</i> (ribuan rupiah)	335	-247.535	4811294	222329.005970	692414.257

Sumber: Data sekunder, diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 2, dapat diinterpretasikan bahwa kepemilikan institusional memberikan indikasi bahwa jumlah saham yang dimiliki institusi tergolong besar terlihat dengan rata-ratanya sebesar 67,10%. Sedangkan kepemilikan manajerial memberikan indikasi bahwa jumlah saham yang dimiliki orang dalam masih tergolong kecil terlihat dengan rata-ratanya sebesar 7,26%. Sedangkan *tax avoidance* memberikan indikasi bahwa banyak perusahaan yang melakukan *tax avoidance* terlihat dengan rata-ratanya sebesar Rp222.329.005.

Berdasarkan hasil uji normalitas, nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 1.516 dan signifikansinya sebesar 0.101 (> 0.05), sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal. Berdasarkan uji multikolinearitas, nilai dari tolerance menunjukkan nilai di atas 0.10, sedangkan nilai *Variance Inflation Factor* atau VIF menunjukkan kurang dari 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas karena telah memenuhi standar *Variance Inflation Factor* dan *Tolerance*. Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson sebesar 2.093, artinya nilai Durbin Watson lebih besar dari nilai batas atas (du) sebesar 1.66, sedangkan nilai Durbin Watson sebesar 2.093 juga menunjukkan lebih kecil dari 4-du sebesar 2.34, sehingga tidak terjadi autokorelasi. Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan metode *white park* terlihat bahwa nilai signifikansinya > 0.05 , sehingga telah memenuhi persyaratan heterokedastisitas. Hasil uji regresi ditunjukkan pada Tabel 3.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.014. Hal ini berarti *tax avoidance* dapat dijelaskan oleh kedua variabel, yaitu kepemilikan institusional dan kepemilikan manajerial sebesar 1.4%, sedangkan sisanya 98.6% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai F hitung sebesar

3.366 dan signifikansi sebesar $0.036 < 0.05$. Hal ini berarti model regresi antara kepemilikan institusional dan kepemilikan manajerial terhadap *tax avoidance* secara bersama-sama dikatakan fit atau baik.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*, sehingga hipotesis pertama (H_1) diterima. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa semakin besar proporsi kepemilikan institusional maka semakin kecil upaya yang dilakukan pihak perusahaan untuk melakukan *tax avoidance*. Hal ini disebabkan karena adanya monitoring dari pemilik institusi, sehingga meningkatkan pengawasan pemilik institusi terhadap perilaku dan kinerja pihak manajemen yang akan bertindak merugikan pemegang saham. Investor institusi mendorong pihak manajemen untuk menghindari ketidakpatuhan terhadap peraturan perpajakan karena nantinya perusahaan dapat dikenakan sanksi administrasi maupun sanksi pidana. Apabila perusahaan terkena sanksi administrasi maupun sanksi pidana, perusahaan akan mengeluarkan biaya lebih banyak untuk membayar sanksi tersebut, sehingga perusahaan tidak melakukan *tax avoidance*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pohan (2008), Khurana dan Moser (2009), Annisa (2011), dan Astrian *et al.*, (2013) yang menyimpulkan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*.

Sebagai contoh PT Gema Grahasarana Tbk. (GEMA) memiliki proporsi kepemilikan institusional tahun 2010 sebesar 74,74% dan tahun 2011 naik menjadi 88,35%. PT GEMA melakukan *tax avoidance* tahun 2010 sebesar Rp27.915.000,- dan tahun 2011

Tabel 3
Hasil Pengujian Regresi

Model	Standardized Coefficients		
	Beta	t	Sig.
1 (Constant)		3.641	.000
Kepemilikan institusional	-.167	-2.487	.013
Kepemilikan manajerial	-.139	-2.064	.040

a. Dependent Variable: *Tax avoidance*
Adjusted R Square = 0.014; F = 3.366; Signf F = 0.036

turun menjadi Rp12.480.000,-. Sedangkan PT Berlina Tbk. (BRNA) memiliki kepemilikan institusional tahun 2010 sebesar 72,49% dan tahun 2011 turun menjadi 57,81%. PT BRNA melakukan *tax avoidance* tahun 2010 sebesar Rp9.335.000,- dan tahun 2011 naik menjadi Rp14.377.000,-.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemilikan manajerial berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*, sehingga hipotesis kedua (H_2) diterima. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa semakin besar proporsi kepemilikan manajerial, maka semakin kecil upaya yang dilakukan pihak manajemen untuk melakukan *tax avoidance*. Hal ini disebabkan karena manajer memiliki saham perusahaan, sehingga manajer akan meningkatkan kinerja perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, maka laba yang dihasilkan perusahaan tersebut juga meningkat. Hal ini menyebabkan pajak yang ditanggung perusahaan cukup besar. Walaupun pajak yang ditanggung perusahaan cukup besar, perusahaan tetap taat pada peraturan perpajakan, supaya nantinya tidak dikenakan sanksi administrasi maupun sanksi pidana. Apabila perusahaan terkena sanksi administrasi maupun sanksi pidana, manajer dapat dipecat dan menyebabkan menurunnya harga saham yang ada di perusahaan. Hal ini mendorong manajer untuk tidak melakukan *tax avoidance*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pohan (2008) yang menyimpulkan bahwa kepemilikan manajerial berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*.

Sebagai contoh PT Pelayaran Tempuran Emas Tbk. (TMAS) memiliki proporsi kepemilikan manajerial tahun 2010 sebesar 0,14% dan tahun 2011 naik menjadi 0,18%. PT.TMAS melakukan *tax avoidance* tahun 2010 sebesar Rp19.788.000,- dan tahun 2011 turun menjadi Rp12.506.000,-. Sedangkan PT Bank Windu Kentjana International Tbk. (MCOR) memiliki kepemilikan manajerial tahun 2010 sebesar 1,52% dan tahun 2011 turun menjadi 1,33%. PT MCOR juga melakukan *tax avoidance* tahun 2010 sebesar Rp9.520.000,- dan tahun 2011 naik menjadi Rp12.161.000,-.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemilikan institusional dan kepemilikan manajerial berpengaruh negatif terhadap *tax avoidance*. Ket-

erbatasan dalam penelitian ini hanya menggunakan penambahan variabel kepemilikan manajerial. Sebaiknya pada penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel lain seperti kebijakan utang karena kebijakan utang merupakan salah satu bagian dari kebijakan pendanaan perusahaan. Sehingga kebijakan utang dapat mengurangi beban pajak yang harus dibayar perusahaan. Selain itu juga berfungsi sebagai mekanisme monitoring terhadap tindakan manajer yang dilakukan dalam pengelolaan perusahaan dan dalam perusahaan melakukan *tax avoidance*. Keterbatasan lainnya adalah penggunaan tarif Pph Badan sebesar 25%. Dalam penelitian ini, perusahaan yang digunakan sebagai sampel tidak semuanya menggunakan tarif Pph Badan sebesar 25%, seperti yang terdapat pada Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2013. Pada Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2013, tarif pajaknya diatur sebagai berikut: 1) Penghasilan Kotor kurang dari Rp4,8 Miliar, tarif pajaknya sebesar 1% x Penghasilan Kotor; 2) Penghasilan Kotor lebih dari Rp4,8 Miliar sampai dengan Rp50 Miliar, tarif pajaknya sebesar $\{0.25 - (0.6 \text{ Miliar} / \text{Penghasilan Kotor})\} \times \text{PKP}$; dan 3) Penghasilan Kotor lebih dari Rp50 Miliar, tarif pajaknya sebesar 25% x PKP, sehingga untuk penelitian selanjutnya lebih baik memperhatikan tarif pajak yang digunakan untuk setiap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, Nuralifmida Ayu. 2011. "Pengaruh Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance". *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
- Annisa, Nuralifmida Ayu dan Lulus Kurniasih. 2012. "Pengaruh Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance". *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 8 (2).
- Astrian, Afri, Dwi Fitri Puspa, dan Ethika. 2014. "Pengaruh Corporate Governance Dan Konservatisme Akuntansi Terhadap Tax Avoidance". *Jurnal Jurusan Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta.

- Dewi, Ni Nyoman Kristiana dan I Ketut Jati. 2014. "Pengaruh Karakter Eksekutif, Karakteristik Perusahaan, dan Dimensi Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Tax Avoidance di Bursa Efek Indonesia". *e-Jurnal Akuntansi*. Universitas Udayana.
- Fadhilah, Rahmi. 2014. "Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance". *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Maret.
- Jaya, Tresno Eka, M. Yasser Arafat, dan Dinda Kartika. 2013. "Corporate Governance, Konservatisme Akuntansi, dan Tax Avoidance". *Prosiding*. Simposium Nasional Perpajakan 4 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
- Khurana, I. K. dan W. J. Moser. 2009. *Institutional Ownership and Tax Aggressiveness*. www.ssrn.com
- Pohan, Hotman Tohir. 2008. "Pengaruh Good Corporate Governance, Rasio Tobin Q, Perataan Laba Terhadap Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Publik". *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Pranata, Febri Mashudi, Dwi Fitri Puspa, dan Herawati. 2013. "Pengaruh Karakter Eksekutif Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance". *Jurnal Akuntansi*. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta.
- Rustendi, Tedi dan Farid Jimmi. 2008. "Pengaruh Hutang dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur". *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi, 3(1).
- Senda, Fransiska Dhoru. 2012. "Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Kebijakan Deviden, Profitabilitas, Leverage Financial, dan Investment Opportunity Set Terhadap Nilai Perusahaan". <http://journal.wima.ac.id/index.php/JUMMA/article/view/399/372>. Di akses 13 Juli 2014.
- Triwahyuningtias, Meilinda. 2012. "Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan, Ukuran Dewan, Komisaris Independen, Likuiditas dan Leverage Terhadap Terjadinya Kondisi Financial Distress". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

**PENGARUH KOMPETENSI, INDEPENDENSI,
DUE PROFESSIONAL CARE, DAN MOTIVASI
TERHADAP KUALITAS AUDIT
(STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT SE-PULAU LOMBOK)**

Ajeng Ratna Purwaningsih

Inspektorat Provinsi NTB

Endar Pituringsih Animah

Universitas Mataram, Fakultas Ekonomi

E-mail: ajeng0101@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of the Competence, Independence, Due Professional Care, and Motivation of the quality audit at the Regional Inspectorate in Lombok. Competence, Independence and Due Professional Care is a proxy of internal audit standards which is a measure of the minimum quality for the conduct of internal audit activities. Meanwhile, the motivation is the “reasons” underlying an act committed by individuals. Testing is done by multiple regression analysis. The sampling technique used purposive sampling and determination of the number of samples using the formula Tabanick and Fidell (2007) in order to obtain 82 functional Auditors and functional Officials of Local Government Affairs (P2UPD) spread over 6 Regional Inspectorate in Lombok as the study sample. The results provide empirical evidence that the Competence, Independence and Motivation positive effect on audit quality, while Due Professional Care has no effect on audit quality. The implications of this study reinforce the concept of value-added information in auditing and the theory of hope Vroom (1964). By regulation, the results of this study are expected to be entered for the policy makers to deliver programs that support the increasing competence, independence and

motivation of the auditor, and the application of due professional care can be supported by the commitment of the leadership of APIP.

Keyword: audit quality, competence, independence, due professional care, motivation

JEL Classification: M42, H83

PENDAHULUAN

Kualitas audit Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota di Provinsi NTB dinilai masih kurang baik. Hal ini berdasarkan perkembangan temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) se-Provinsi NTB. Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) telah diberikan kepada 6 (enam) pemerintah daerah di Provinsi NTB yang ada di pulau Lombok, namun temuan terkait kelemahan Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan masih cukup signifikan (BPK, 2014)

Isu penting terkait penyebab kurang berkualitاسnya hasil audit Inspektorat Provinsi/Kabupaten/

Kota se-Pulau Lombok yakni, pertama, kompetensi APIP. Diketahui bahwa, struktur organisasi Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota terdiri dari Inspektur, Sekretariat, Inspektur Pembantu Wilayah (Urban), dan kelompok jabatan fungsional (Permendagri No.64/2007). Namun demikian, saat ini struktur kelompok jabatan fungsional belum sepenuhnya terisi karena masih minimnya jumlah pegawai. Dengan demikian, pelaksanaan tugas dan wewenang pemeriksaan dilakukan oleh seluruh pegawai pada Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota termasuk yang kurang berkompeten (BPK, 2013).

Isu kedua yaitu masalah independensi. Inspektorat Provinsi/Kabupaten/ Kota sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Daerah mempunyai tugas pokok membantu kepala daerah dalam menyelenggarakan Pemerintah Daerah di bidang pengawasan. Tugas pokok tersebut menggambarkan bahwa Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota tidak dapat dipisahkan dari kebijakan-kebijakan kepala daerah yang mengakibatkan auditor mengalami kesulitan untuk bersikap independen. Isu ketiga, berkaitan dengan penggunaan kemahiran profesional atau *due professional care*. Auditor Inspektorat Provinsi NTB dianggap belum menerapkan *due professional care*, hal ini berdasarkan hasil temuan BPK yang menyatakan bahwa pengujian atas bukti audit belum dilaksanakan secara memadai, walaupun pada tahap pelaksanaan audit, tim pemeriksa Inspektorat Provinsi melaksanakan prosedur-prosedur dalam program pengawasan untuk mengumpulkan dan menguji bukti yang diperoleh. Namun, pengujian atas bukti audit belum sepenuhnya dilakukan dengan teknik audit yang sesuai dan tidak didokumentasikan dengan tertib dalam KKA (BPK, 2013).

Kompetensi, independensi, dan *due professional care* merupakan standar yang harus dipenuhi oleh seorang auditor untuk dapat melakukan audit dengan baik. Namun, belum tentu auditor yang memiliki ketiga hal di atas akan memiliki komitmen untuk melakukan audit dengan baik. Goleman (2001) menyatakan bahwa hanya dengan adanya motivasi maka seseorang akan mempunyai semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar yang ada. Dengan kata lain, motivasi akan mendorong seorang auditor untuk berkomitmen bekerja secara profesional dan bertanggungjawab sehingga hasil audit yang dilaksanakan berkualitas.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari

penelitian yang dilakukan oleh Efendy (2010) pada Pemerintah Kota Gorontalo. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Efendy (2010) terletak pada penambahan *due professional care* sebagai variabel independen karena *due professional care* diprosikan berdasarkan SAIPI namun belum sepenuhnya diterapkan oleh auditor. Perbedaan lainnya adalah pada lokasi dan waktu penelitian. Peneliti termotivasi dari penelitian Efendy (2010) untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kompetensi, independensi, *due professional care*, dan motivasi sebagai isu penting dalam menentukan kualitas audit di Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok.

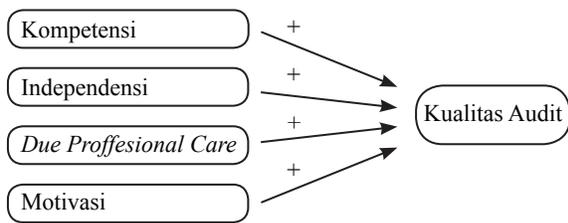
MATERI DAN METODE PENELITIAN

Keputusan yang didasarkan pada informasi adalah keputusan yang *prudent* (yang diambil dengan penuh kehati-hatian). Audit diharapkan dapat mengkomunikasikan informasi yang relevan tentang subjek yang menjadi tugas atau *assignment* baginya. Penugasan yang diberikan kepada auditor ini dilandaskan pada anggapan bahwa auditor memiliki pengetahuan dan penguasaan yang cukup tentang seluk-beluk objek yang diaudit dan memiliki keterampilan dalam melakukan kegiatan pengujian bukti audit (BPKP, 2007:34-35).

Auditor harus memiliki jaminan tentang integritasnya guna memastikan bahwa auditor sungguh-sungguh memberi nilai tambah secara ekonomis. Hal ini menjadi sangat penting untuk mengkomunikasikan sepenuhnya hasil pengujian yang telah dilakukan. Oleh karena itu, di samping unsur kompetensi, auditor dituntut memiliki sifat integritas, yakni sebagai individu yang layak dipercaya, karena akan selalu berusaha sejujur mungkin dalam melakukan tugasnya dan menyajikan informasi yang diharapkan dari pihaknya (BPKP, 2007:35). Unsur integritas ini terkait erat dengan sifat independensi yang menjadi salah satu konsep utama dari auditing.

Kompetensi menjadi tidak relevan lagi jika auditor tidak menggunakan keahlian yang dimiliki secara cermat. SAIPI 2020 menyatakan bahwa "Auditor harus menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama (*due professional care*) dan secara hati-hati (*prudent*) dalam setiap penugasan audit intern". Penggunaan kecermatan profesional

menekankan tanggung jawab setiap Auditor untuk memperhatikan Standar Audit serta mempertimbangkan penggunaan audit berbasis teknologi dan teknik analisis data lainnya. Sementara itu, guna mencapai tujuan individu maupun organisasi dibutuhkan sebuah motivasi. Robbins (2008) berpendapat bahwa dalam konteks organisasi, motivasi adalah pepaduan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan personal. Hal ini akan mencegah terjadinya ketegangan/konflik sehingga akan membawa pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Berdasarkan uraian di atas, maka sebagai kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1
Rerangka Konseptual Penelitian

Kualitas audit menurut De Angelo (1981a) yang dikutip (Alim dkk., 2007) adalah sebagai probabilitas bahwa auditor akan menemukan dan melaporkan pelanggaran pada sistem akuntansi klien. Probabilitas untuk menemukan pelanggaran tergantung pada kemampuan teknis auditor. Seorang auditor yang memiliki tugas pemeriksaan dalam sektor pemerintahan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan administrasi pemerintahan. Dengan wawasan yang luas, tingkat pendidikan yang tinggi, dan pelatihan serta pengetahuan yang dimiliki selama menjadi auditor merupakan dasar yang digunakan dalam menjalankan tugas audit untuk mencapai kualitas yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan (Wirasuasti dkk., 2014). Dengan demikian, auditor belum memenuhi persyaratan jika ia tidak memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai dalam bidang audit.

Efendy (2010) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas audit, seorang auditor sangat bergantung pada tingkat kompetensinya, atau dengan kata lain kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas

audit. Penelitian Refdi dkk. (2011) secara empiris juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit. Kompetensi merupakan syarat mutlak seorang auditor dalam melaksanakan tugasnya agar mampu menghasilkan audit yang berkualitas, sehingga disusun hipotesis sebagai berikut:

Ha1: Kompetensi auditor berpengaruh terhadap kualitas audit.

Auditor yang independen adalah auditor yang tidak memihak atau tidak dapat diduga memihak, sehingga tidak merugikan pihak manapun. Nilai auditing sangat tergantung pada persepsi publik atas independensi auditor. Independensi dalam audit berarti mengambil sudut pandang yang tidak bias. Auditor tidak hanya independen dalam fakta tetapi juga independen dalam penampilan (Arens dkk., 2008). Independensi auditor merupakan salah satu faktor yang penting untuk menghasilkan audit yang berkualitas. Sebuah informasi dapat diyakini keandalan dan kevalidannya jika dihasilkan dari proses audit yang dilaksanakan oleh auditor yang berkompoten dan berintegritas.

Sikap independensi dibutuhkan oleh seorang auditor agar mampu mempertahankan kebebasan berpendapat. Pendapat seorang auditor menjadi sangat penting karena fungsi auditor adalah sebagai mediator antara pemberi wewenang (prinsipal) dengan pelaksana tugas (agen). Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

Ha2: Independensi auditor berpengaruh terhadap kualitas audit.

Kecermatan profesional dari seorang pemeriksa dalam melakukan pemeriksaan akan mempengaruhi kualitas hasil pemeriksaannya. Auditor harus menggunakan keahlian profesionalnya dengan cermat dan seksama (*due professional care*) dan secara hati-hati (*prudent*) dalam setiap penugasan. *Due professional care* dapat diterapkan dalam pertimbangan profesional (Subhan, 2009).

Kehatian-hatian profesional mengharuskan auditor untuk memenuhi tanggung jawab profesionalnya dengan kompetensi dan ketekunan. Hal ini mengandung arti bahwa anggota mempunyai kewajiban untuk melaksanakan jasa profesional dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuannya. Kesalahan dapat dideteksi jika auditor memiliki keahlian dan kecermatan menunjukkan kualitas audit dan menunjukkan keahlian yang dimiliki oleh tim audit (Efendy, 2010).

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang auditor harus mampu digunakan secara cermat dan seksama (*due professional care*) dalam setiap penugasan. Hal ini diperlukan guna mendeteksi suatu kesalahan, yang akan berpengaruh pada kualitas audit yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

Ha3: *Due Professional Care* auditor berpengaruh terhadap kualitas audit.

Berdasarkan teori harapan, arti motivasi adalah 'alasan' yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkan dengan mengerjakan pekerjaan yang sekarang (Robbins, 2008). Goleman (2001) menyatakan bahwa hanya motivasi yang akan membuat seseorang mempunyai semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar yang ada. Dengan kata lain, motivasi akan mendorong seseorang, termasuk auditor, untuk berprestasi, komitmen terhadap kelompok serta memiliki inisiatif dan optimisme yang tinggi.

Kebutuhan dan keinginan seseorang akan mempengaruhi keputusan yang diambil. Seorang auditor akan menggunakan kompetensi yang dimiliki secara *due professional care* dan menjaga sikap independen jika memiliki suatu motivasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

Ha4: Motivasi auditor berpengaruh terhadap kualitas audit.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Populasi dalam penelitian ini adalah Pejabat Fungsional Auditor dan Pejabat Fungsional P2UPD yang melaksanakan tugas pengawasan pada Inspektorat yang berjumlah 125 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Adapun jumlah ukuran sampel yang ideal untuk dapat diuji dengan uji multikolinieritas berdasarkan Tabachnick and Fidell (2007) adalah sebagai berikut:

$$N \geq 50 + 8m \text{ (di mana, } m \text{ adalah jumlah variabel independen)}$$

$$N \geq 82$$

Berdasarkan teknik pengambilan sampel Tabachnick and Fidell (2007), maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 orang.

Kualitas audit diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu kualitas proses audit, kualitas hasil audit, dan tindak lanjut hasil audit. Kompetensi diukur dengan menggunakan 3 (indikator) pula, yaitu pengetahuan, keahlian, dan pengalaman. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kualitas audit dan kompetensi ini diadopsi dari penelitian Efendy (2010) dan disesuaikan dengan SAPI. Sementara, instrumen pengukuran independensi diadopsi dari penelitian Mautz dan Sharaf (1961) dan disesuaikan dengan SAPI yang dielaborasi 2 (dua) indikator, yaitu independen dalam penampilan dan independen dalam praktik.

Variabel *due professional care* dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Suryanto dkk. (2014) dan disesuaikan dengan SAPI yang dielaborasi kedalam dua indikator, yaitu skeptisme profesional dan keyakinan yang memadai. Sementara, pengukuran variabel motivasi diadopsi dari penelitian Efendy (2010) disesuaikan dengan teori harapan yang dielaborasi menjadi 2 (dua) indikator yaitu hubungan usaha-prestasi dan hubungan prestasi-hasil. Pengambilan kesimpulan pengujian H1, H2, H3, dan H4 menggunakan uji statistik t. Uji statistik t untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dengan variabel dependen. Pada nilai signifikansi $\alpha < 0,05$ maka hipotesis diterima, namun apabila nilai signifikansi $\alpha > 0,05$ maka hipotesis ditolak.

HASIL PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisioner) yang disebarkan kepada 6 (enam) Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota di Pulau Lombok. Alokasi sampel sesuai dengan proporsi dengan metode Tabachnick dan Fidell (2007). Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien Determinasi Adjusted R Square sebesar 0,718 atau sebesar 71,8% yang berarti bahwa kemampuan Variabel Kompetensi, Independensi, *Due Professional Care* dan Motivasi dalam menjelaskan Variabel Kualitas Audit, adalah sebesar

71,8%. Sedangkan sisanya sebesar 28,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel penelitian ini.

PEMBAHASAN

Berdasar uji ANOVA atau *F-test* hasil olah data dengan menggunakan SPSS versi 21.0, didapat nilai F hitung sebesar 52,530 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%, atau nilai F hitung lebih besar daripada F tabel dimana nilai F tabel adalah 2,49 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kualitas audit. Dengan kata lain, variabel kompetensi, independensi, *due professional care*, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas audit Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok. Tabel 1 menunjukkan hasil uji t dari variabel penelitian.

Hasil uji hipotesis pada Tabel 1 menghasilkan model regresi sebagai berikut:

$$KUA_AUD = -0,410 + 0,351 KOMP + 0,473 INDEP + 0,168 DUE_PROF + 0,183 MOTIV + e$$

Berdasar hasil pengujian hipotesis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa

variabel Kualitas Audit Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok dipengaruhi oleh variabel Kompetensi, Independensi, dan Motivasi. Sementara, *Due Professional Care* tidak mempengaruhi Kualitas Audit. Hasil penelitian ini dapat diringkas seperti pada Tabel 2 berikut ini:

Hasil penelitian ini mendukung teori informasi bernilai tambah, dimana kompetensi merupakan sesuatu yang mutlak karena dari auditor diharapkan dapat diperoleh informasi yang lebih pasti tentang keadaan yang sebenarnya dan kelayakan yang sesungguhnya dari objek yang diaudit, baik mengenai hal keuangan, manajerial, operasional, seluk-beluk pengendalian, perihal kecurangan, atau mengenai ketaatan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok telah menetapkan kriteria tertentu dari setiap auditor yang diperlukan untuk merencanakan audit, mengidentifikasi kebutuhan profesional auditor dan mengembangkan metodologi audit.

Hasil temuan tersebut sejalan dengan temuan Alim dkk. (2007), Ardini (2010), Efendy (2010), Badjuri (2012), Refdi dkk. (2011), Arisanti dkk. (2013), Arisinta (2013), Ningsih dan Yaniartha (2013), Suryanto dkk. (2014), dan Wirasuasti dkk. (2014) yang membuktikan secara empiris bahwa kompetensi

Tabel 1
Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
	B			
Konstanta	-0,410		-1,139	0,258
KOMP	0,351		3,069	0,003
INDEP	0,473		4,418	0,000
DUE_PROF	0,168		1,726	0,088
MOTIV	0,183		2,649	0,010

Sumber : Data primer, diolah (2015)

Tabel 2
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Independen	t _{hitung}	t _{tabel}	Keputusan Hipotesis
Kompetensi	3,069	1,991	Diterima
Independensi	4,418	1,991	Diterima
Due Professional Care	1,726	1,991	Ditolak
Motivasi	2,649	1,991	Diterima

Sumber: Data primer, diolah (2015).

memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kualitas audit. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh auditor, maka semakin baik pula kualitas hasil audit yang dilaksanakan.

Dalam rangka mendapatkan hasil uji yang meyakinkan, harus terdapat jaminan adanya hubungan yang netral antara yang Auditor dengan *Auditee*. Auditor dipercaya memberi suatu tingkat jaminan terhadap simpulannya atas asersi yang diaudit. Guna memastikan bahwa auditor sungguh-sungguh memberi nilai tambah secara ekonomis, diperlukan jaminan tentang integritasnya untuk mengkomunikasikan sepenuhnya hasil pengujian yang dilakukan oleh Auditor. Faktanya, Auditor Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok telah mewujudkan independensi praktis dalam bentuk kebebasan dalam menentukan sasaran dan ruang lingkup pengujian serta prosedur dan teknik audit. Hasil temuan tersebut sejalan dengan temuan Alim dkk. (2007), Huntoyungo (2009), Subhan (2009), Singgih dan Bawono (2010), Ardini (2010), Refdi dkk. (2011), Badjuri (2011), Carolina (2012), Saripudin (2012), Arisinta (2013), Ningsih dan Yaniarta (2013), Wirasuasti dkk. (2014) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara independensi dengan kualitas audit. Hal ini menunjukkan bahwa, semakin independen seorang auditor maka semakin baik pula kualitas audit yang dihasilkan.

Hipotesis ketiga ditolak, hal ini menjelaskan bahwa pada kenyataan di lapangan, meskipun auditor Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok telah menggunakan keahlian atau kompetensi yang dimiliki secara cermat, seksama dan hati-hati (*prudent*) namun hal tersebut tidak mempengaruhi kualitas audit. Permasalahan ini terjadi karena kebijakan pimpinan mempengaruhi jenis temuan dan rekomendasi auditor dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Misalnya, auditor telah melakukan *review* secara kritis pada setiap tingkat supervisi terhadap pelaksanaan audit dan hasilnya telah dituangkan dalam Naskah Hasil Pemeriksaan (NHP). NHP ini merupakan *draft* atau konsep sebelum terbit LHP, tujuannya untuk menyelaraskan kriteria atau dasar yang digunakan dalam temuan dan untuk mendapatkan tanggapan dari auditi mengenai temuan dan rekomendasi. Hasil temuan tersebut sejalan dengan temuan Badjuri (2011) bahwa *due professional care* tidak mempengaruhi peningkatan kualitas audit yang dihasilkan. Artinya meningkatnya *due professional*

care auditor tidak berpengaruh terhadap kualitas audit yang dihasilkan.

Hasil uji pada Tabel 2 menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima. Hasil penelitian ini menguatkan teori harapan Vroom (1964). Menurut Vroom (1964) dalam Robbins (2008), motivasi mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Auditor pada Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota se-Pulau Lombok termotivasi dengan adanya *reward* berupa pelatihan penjenjangan/diklat fungsional yang akan meningkatkan kapabilitas dan karir Auditor. Hasil temuan tersebut sejalan dengan temuan Ardini (2010), Efendy (2010), Refdi dkk. (2011), dan Wirasuasti dkk. (2014) yang menemukan adanya hubungan positif antara kualitas audit dengan motivasi auditor.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kompetensi dan independensi secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas audit. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kompetensi dan independensi auditor maka kualitas audit yang dihasilkan akan semakin baik. Sementara, *due professional care* dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kualitas audit. Hal ini disebabkan audit dilaksanakan pada sektor publik, dimana kebijakan atasan masih mempengaruhi hasil audit dan pemberian *reward and punishment* tidak diterapkan.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat melengkapi instrumen kuesioner ini dengan menambahkan metode wawancara langsung pada masing-masing responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ditolak dan tidak konsisten dengan teori, sehingga penelitian mendatang sebaiknya lebih mendalami teori dan menambah referensi-referensi dari penelitian sejenis sehingga item pertanyaan pada kuesioner dapat lebih jelas dan mudah dipahami oleh responden. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan variabel-variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kualitas audit, misalnya Pendidikan Profesi Lanjutan (PPL),

kepatuhan pada kode etik, obyektivitas auditor, dan gaya kepemimpinan.

Perbankan. Nopember 2011, 183-197.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, M. N., Hapsari, T., dan Purwanti, L. 2007. "Pengaruh Kompetensi dan Independensi terhadap Kualitas Audit dengan Etika Auditor sebagai Variabel Moderasi". *SNA X Makassar*
- Ardini, Lilis. 2010. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Akuntabilitas Dan Motivasi Terhadap Kualitas Audit". *Majalah Ekonomi*, 20 (3).
- Arens, A.A., J.K. Loebbecke. 2000. *Auditing: An Integrated Approach. Eight Edition*. Prentice Hall International Inc. New Jersey
- Arisanti Dea., Dwi Fitri Puspa, dan Herawati. 2013. "Pengaruh Independensi, Pengalaman Kerja, Due Profesional Care, Akuntabilitas Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Audit". *Tesis*. Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta
- Arisinta Octaviana. 2013. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Time Budget Pressure, dan Audit Fee Terhadap Kualitas Audit Pada Kantor Akuntan Publik Di Surabaya". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(3).
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI). 2013. *Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja atas Efektivitas Audit dan Reviu LK oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi NTB TA 2012 dan 2013 (Semester I)*. Mataram
- _____. 2014. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I (Buku II Pemeriksaan Laporan Keuangan)*. Jakarta
- Badjuri, Achmad. 2011. "Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Audit Auditor Independen Pada Kantor Akuntan Publik (KAP) Di Jawa Tengah". *Dinamika Keuangan dan Perbankan*. Nopember 2011, 183-197.
- _____. 2012. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Hasil Pemeriksaan Audit Sektor Publik (Studi Empiris pada BPKP Perwakilan Jawa Tengah)". *Dinamika Akuntansi, Keuangan dan Perbankan*. Nopember 2012, 120-135.
- _____. Pengawasan dan Pembangunan Keuangan (BPKP). 2007. *Filosofi Audit*. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan. Jakarta
- Carolina Yenni. 2012. "An Empirical Study of Auditor Independence, Competence, and Audit Tenure on Audit Quality-Evidence from North Jakarta, Indonesia". *The 2nd IBSM, International on Business and Management*
- Efendy Taufiq, Muh. 2010. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Dan Motivasi Terhadap Kualitas Audit Aparat Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Gorontalo)". *Tesis*. Program Pas-casarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Goleman, D. 2001. *Working White Emotional intelligence. (terjemahan Alex Tri Kantjono W)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Huntoyungo, Sitti Badriyah. 2009. "Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Audit : Studi Pada Auditor Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota Di Gorontalo". *Tesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Refdi, Kirmizi, dan Restu Agusti. 2011. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Kepatuhan pada Kode Etik dan Motivasi Terhadap Kualitas Audit Aparat Inspektorat se-Propinsi Riau". *Jurnal SOROT*, 8(2):1 – 190.
- Robbins, S.P., T.A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta
- Standar Audit Intern Pemerintah (SAIPI). 2014. *Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia*

(AAIPI)

- Subhan. 2009. "Pengaruh Kecermatan Profesi, Obyektivitas, Independensi Dan Kepatuhan Pada Kode Etik Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Pamekasan)". *Tesis*. Universitas Madura.
- Suryanto, Rita Anugerah, dan Al Azhar. 2014. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Due Professional Care, Dan Etika Auditor Terhadap Kualitas Audit (Survey pada Kantor Akuntan Publik Korwil Sumatera Bagian Tengah)". *Tesis*. Universitas Riau.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. 2007. *Using Multivariate Statistics (5th ed.)*. Pearson Education Inc. California
- Trisnaningsih, Sri. 2007. "Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor". *Symposium Nasional Akuntansi X. Unhas Makassar 26-28 Juli 2007*
- Wirasuasti, Ni Wayan Nistri, Ni Luh Gede Erni Sulindawati, dan Nyoman Trisna Herawati. 2014. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Dan Motivasi Terhadap Kualitas Audit Aparat Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Inspektorat Pemerintah Kabupaten Bangli dan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Buleleng)". *e-Journal Universitas Pendidikan Ganesha, 2(1)*.

RELEVANSI USAHA KECIL MENENGAH DAN IMPLEMENTASI SISTEM ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP): DIMENSI STRATEGIK KONTEKSTUALITAS

Dionysia Kowanda
Muhammad Firdaus
Rowland Bismark Fernando Pasaribu
E-mail: dion@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRACT

This research presents a meta analysis study of Enterprise Resource Planning (ERP) system implementation in small and medium-sized enterprises (SMEs). Compared to large enterprises, SMEs represent fundamentally different environments, with a number of characteristics typifying the SME context. Because of these distinguishing differences, the findings from studies of ERP implementation in large enterprises cannot be fully applied to SMEs. The purpose of this research is to explore the influences of the SME context on the ERP system implementation through previous study, addressing the following overall research question: How does the SME context affect ERP system implementation? The implementation term in this study refers to the entire ERP life-cycle, denoting the complete implementation process. A qualitative exploratory research approach is applied to answer the research question. The research is conducted through of literature review. The research strategy applied is to investigate influences of the contextual factors on various activities across the ERP life-cycle. A list of characteristics, which typify the SME context and could potentially influence on ERP implementation, is synthesized from relevant literature. The SME characteristics are grouped into three contextual dimensions: organizational, environmental, and technological.

Then, the influences of the SME characteristics on various activities across the ERP life-cycle are explored. In particular, the applied strategy of investigating influences of SME characteristics on activities within the ERP life-cycle may serve as a useful perspective for further studies on ERP system implementation in SMEs.

Keywords: SMEs, ERP life-cycle, open source

JEL Classification: L32

PENDAHULUAN

Sejak terdapat berbagai definisi dari sistem ERP dalam literatur, dan beberapa peneliti menggunakan istilah sistem ERP dan sistem perusahaan secara bergantian (misalnya, Davenport, 1998; Gable et al, 2003), maka persepsi yang digunakan pada penelitian ini perlu dijelaskan. Penelitian ini sejalan dengan Markus dan Tanis (2000) yang menganggap sistem perusahaan sebagai istilah yang lebih umum, dan arena itu mempertimbangkan sistem ERP sebagai bagian dari kelompok sistem generik ini. Penelitian ini mengikuti definisi yang digambarkan oleh beberapa penelitian ERP yang mendefinisikan sistem ERP sebagai “solusi

perangkat lunak komprehensif yang berusaha untuk mengintegrasikan secara lengkap proses dan fungsi bisnis guna menyajikan pandangan holistik bisnis dari kesatuan informasi dan arsitektur TI (Klaus *et al.*, 2000).

UKM memainkan peran penting dan representasi tulang punggung ekonomi dalam perekonomian manapun di dunia (Tan *et al.*, 2010). Dengan memberikan pekerjaan dan berkontribusi terhadap pembangunan sosial-ekonomi, usaha kecil merupakan segmen penting dari perekonomian (Wolcott *et al.*, 2008). UKM merupakan lingkungan yang berbeda secara fundamental, dengan sejumlah karakteristik yang membedakan mereka dari perusahaan besar (Doukidis *et al.*, 1996). Contoh karakteristik khas tersebut meliputi orientasi pasar, budaya, struktur, dan jenis kepemilikan (Ghobadian dan Gallear, 1997; Wong dan Aspinwall, 2004). Perusahaan di seluruh dunia telah mengadopsi sistem ERP untuk meningkatkan kinerja bisnis (Beheshti dan Beheshti, 2010), dan sistem ERP telah menjadi salah satu solusi teknologi Informasi (selanjutnya disingkat TI) yang paling luas dalam organisasi (Al-Mashari *et al.*, 2003). Dalam beberapa tahun terakhir, karena para vendor ERP memberikan perhatian mereka terhadap pasar UKM, telah cukup banyak UKM saat ini yang mengadopsi sistem ERP (Snider *et al.*, 2009). Namun, meskipun sistem ERP telah dirancang khusus untuk UKM tidak begitu kompleks (Koh dan Simpson, 2007), implementasi sistem ERP masih menjadi tantangan bagi banyak UKM (Malhotra dan Temponi, 2010; Olson dan Staley, 2012).

Berkenaan dengan masalah adopsi teknologi informasi atau sistem informasi, beberapa studi terdahulu menyatakan bahwa UKM seringkali diidentifikasi dengan sumber daya yang terbatas, pengetahuan IS yang terbatas, dan kurangnya keahlian TI (Cragg dan Raja, 1993; Levy dan Powell, 2000; Thong, 2001). Karena kendala-kendala ini maka investasi dalam inovasi TI merupakan isu penting bagi UKM. Keputusan investasi TI yang salah dapat memiliki dampak besar pada hasil bisnis perusahaan. Hal ini berlaku terutama untuk sistem ERP karena proses implementasi yang kompleks dan sumber daya yang dibutuhkan tinggi. Karena sumber daya mereka terbatas, UKM mungkin memiliki kesulitan yang lebih besar dalam mengatasi kegagalan implementasi ERP dibandingkan dengan perusahaan besar (Muscatello *et al.*, 2003; Poba-Nzaou

dan Raymond, 2011). Studi ini bertujuan menjawab pertanyaan bagaimana konteks UKM mempengaruhi implementasi sistem ERP melalui kajian literatur.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Tinjauan literatur yang digunakan pada studi ini metodologi sistematis, dengan prosedur yang jelas untuk mencari artikel. Secara total, lebih dari seratus artikel yang termasuk dalam review. Artikel diklasifikasikan menurut sistematika tahapan dalam kerangka kerja siklus hidup ERP-nya Esteves dan Pastor (1999). Analisis pada studi ini berkonsentrasi pada berbagai tema penelitian, teori dan metode penelitian yang digunakan oleh studi literatur. Tinjauan literatur ini berusaha mengungkapkan kesenjangan di penelitian terdahulu dalam domain yang menarik dan mengidentifikasi peluang penelitian potensial perihal implementasi ERP pada Usaha Kecil Menengah.

Konteks UKM dalam Penelitian Sistem Informasi. Pentingnya konteks telah ditekankan dalam literatur Sistem Informasi (selanjutnya disingkat SI). Dapat dikatakan bahwa semua studi sistem informasi adalah kontekstual, karena mereka mengatasi masalah implementasi teknologi dan menggunakannya dalam organisasi daripada di laboratorium. Jadi, dengan sifat objek studi demikian, penelitian sistem informasi mempertimbangkan perubahan entitas dalam lingkungannya (Avgerou, 2001). Namun, konseptualisasi perihal definisi konteks itu sendiri belum konsensus pada penelitian terdahulu. Berkenaan dengan batas-batas studi kontekstualis, tiga tingkat konteks dapat diidentifikasi (Avgerou, 2001): Organisasi, Lingkungan Organisasi, dan Lingkungan Nasional dan Internasional

Penelitian awal SI difokuskan terutama pada inovasi TI intra-organisasi, dan faktor-faktor kontekstual demikian biasanya ditinjau hanya dalam batas-batas sebuah organisasi (Ein-Dor dan Segev, 1978; Raymond, 1990). Sejumlah penelitian SI telah menambah fokus di luar organisasi dan termasuk aspek lingkungan organisasi menjadi pertimbangan dalam menyoroiti keberadaan tekanan kompetitif pada organisasi. Terakhir, aspek nasional dan internasional juga telah diperkenalkan dalam penelitian tentang inovasi TI (Avgerou, 2001). Telaah literatur pada studi ini menganggap paradigma konteks mengacu pada dua

poin pertama yang telah disebut di atas, sementara beberapa aspek lingkungan nasional juga dibahas.

Beberapa kerangka kerja dan model telah digunakan untuk menangkap pengaruh kontekstual pada SI. Sejumlah penelitian telah beradaptasi dengan kerangka kerja lingkungan teknologi-organisasi (TOE)-nya Tornatzky dan Fleischer (1990) untuk menjelaskan inovasi IT (misalnya, Chau dan Tam, 1997; Zhu dan Kraemer, 2005; Zhu *et al.*, 2006), termasuk studi tentang adopsi dan implementasi sistem ERP (misalnya, Kouki *et al.*, 2006; Pan dan Jang, 2008; Kouki dan Pellerin, 2010). Kerangka kerja TOE mendefinisikan tiga unsur konteks perusahaan dalam mempengaruhi proses adopsi dan implementasi inovasi teknologi: konteks organisasi, konteks teknologi, dan konteks lingkungan. Ketiga dimensi kontekstual akan dibahas berikut ini dan kerangka TOE diilustrasikan pada Gambar 1, yaitu a) Karakteristik *konteks Organisasi* biasanya meliputi ukuran perusahaan, sentralisasi dan formalisasi, kompleksitas struktur manajerial, kualitas sumber daya manusia, jumlah sumber daya kendur, pengambilan keputusan, dan komunikasi internal; b) Karakteristik *Konteks Lingkungan* merupakan arena dimana perusahaan melakukan bisnis, seperti industri, pesaing, akses ke sumberdaya yang disediakan oleh orang lain, dan peraturan pemerintah; dan c) Karakteristik *Konteks Teknologi* didefinisikan dalam hal semua teknologi internal dan eksternal yang relevan dengan perusahaan. Konteks teknologi dianggap secara terpisah dari sisa konteks untuk memusatkan perhatian pada pengaruh teknologi pada proses adopsi dan pelaksanaan (Tornatzky dan Fleischer, 1990).

Lebih lanjut, ternyata kerangka kerja TOE juga telah diuji dan divalidasi oleh studi terdahulu perihal adopsi dan asimilasi TI di UKM (Thong, 1999; Iacovou *et al.*, 1995; Kuan dan Chau, 2001; Scupola, 2003; Raymond *et al.*, 2005). Beberapa studi juga telah dilakukan dalam rangka menyelidiki adopsi ERP di UKM yang menggunakan kerangka kerja TOE (Ramdani dan Kawalek, 2007; Raymond dan Uwizemungu, 2007; Ramdani *et al.*, 2009; Poba-Nzaou dan Raymond, 2011). Studi ini berhasil memanfaatkan kerangka kerja tersebut untuk mengatur faktor-faktor kontekstual yang dipilih, dan menyatakan bahwa TOE adalah kerangka kerja yang relevan yang dapat digunakan untuk mempelajari adopsi ERP oleh UKM (Ramdani dan Kawalek, 2007).

Pengaruh Kontekstual di UKM. Karena karakteristik konteks UKM berasal dari referensi disiplin ilmu dalam penelitian organisasi (misalnya, manajemen, desain organisasi, dan perilaku organisasi), tentu sangat berharga untuk meninjau literatur yang lebih luas ini juga. Dengan demikian, selain literatur tentang SI dan ERP di UKM, telaah ini meninjau penelitian terdahulu perihal pengaruh karakteristik UKM di berbagai inisiatif organisasi. Dalam hal ini, studi ini tidak bertujuan untuk kajian komprehensif, namun lebih fokus pada identifikasi studi sering yang dikutip atau digunakan sebagai referensi untuk menggambarkan karakteristik yang membedakan perihal konteks UKM. Terdapat dua penelitian yang sangat relevan, karena mereka memberikan gambaran yang komprehensif tentang karakteristik yang melekat yang membedakan UKM dari perusahaan besar. Studi tersebut mengeksplorasi konteks UKM dan kaitannya dengan *Total Quality Management (TQM)* (Ghobadian dan Gallear, 1997) dan Manajemen Pengetahuan (KM) (Wong dan Aspinwall, 2004).

Penelitian Ghobadian dan Gallear (1997) mengeksplorasi perbedaan antara perusahaan besar dan UKM, dan menganalisis hubungan antara karakteristik UKM dan praktek TQM. Berdasarkan tinjauan literatur, mereka menyusun daftar panjang isu-isu yang membedakan UKM dari perusahaan besar, yang dikelompokkan ke dalam enam bidang: struktur, prosedur, perilaku, proses, orang, dan kontak. Pengaruh isu-isu tersebut terhadap praktek implementasi TQM diselidiki melalui eksplorasi empat studi kasus, yang menghasilkan kerangka kerja untuk keberhasilan pelaksanaan TQM di UKM.

Pada penelitian karakteristik KM di lingkungan bisnis kecil, Wong dan Aspinwall (2004) memandang karakteristik spesifik UKM serta masalah kunci dan isu yang terkait dengan KM. Terinspirasi oleh Ghobadian dan Gallear (1997), berdasarkan kajian literatur mereka mengusulkan daftar karakteristik UKM yang dapat berpengaruh pada pelaksanaan KM. Karakteristik diklasifikasikan ke dalam enam kelompok: kepemilikan dan manajemen; struktur; budaya dan perilaku; sistem, proses dan prosedur; sumber daya manusia; adat dan pasar. Makalah konseptual ini menyimpulkan bahwa identifikasi dari elemen-elemen ini sangat penting dalam rangka memberikan pendekatan KM yang kompatibel untuk UKM.

Beberapa studi telah menyelidiki berbagai faktor yang mempengaruhi adopsi TI / SI di UKM (Thong dan Yap, 1995; Thong, 1999; Sharma, 2009), seperti karakteristik CEO, pengetahuan IS karyawan, intensitas informasi, dan kompetisi. Studi tersebut telah mengidentifikasi beberapa hambatan adopsi TI di UKM, termasuk keterbatasan sumber daya (Blili dan Raymond, 1993; Cragg dan Raja, 1993; Levy dan Powell, 2000; Thong, 2001), keahlian internal TI/SI yang terbatas (Blili dan Raymond, 1993; Cragg dan Raja, 1993; Cragg dan Zinatelli, 1995; Iacovou *et al*, 1995;. Fink, 1998; Levy dan Powell, 2000; Thong, 2001), dan keterbatasan pengetahuan IS (Cragg dan Raja, 1993; Cragg dan Zinatelli, 1995; Levy dan Powell, 2000).

Di antara penelitian adopsi TI/SI tersebut, studi oleh Blili dan Raymond (1993) menonjol dalam hal cakupan karakteristik UKM dan penekanannya pada pentingnya lingkungan spesifisitas UKM. mereka meneliti ancaman dan peluang UKM selama adopsi TI, dan mengembangkan ringkasan skema karakteristik UKM yang unik sehubungan dengan sistem informasi strategis. Kekhususan fitur UKM diklasifikasikan ke dalam lima bidang: spesifisitas lingkungan, spesifisitas organisasi, spesifisitas putusan, spesifisitas psiko-sosiologis, dan spesifisitas sistem informasi. Studi tersebut menghasilkan kerangka kerja untuk menganalisis ancaman dan peluang yang dibentuk oleh TI di UKM.

Dalam nada yang sama, beberapa studi meneliti pengaruh berbagai faktor pada adopsi sistem ERP di UKM, seperti ukuran bisnis (Raymond dan Uwizey-

emungu, 2007; Ramdani *et al*, 2009;. Chang dan Hung, 2010), karakteristik CEO (Shiau *et al*, 2009;. Chang dan Hung, 2010), jenis industri (Ramdani *et al*, 2009;. Chang dan Hung, 2010), tekanan kompetitif (Ramdani *et al*, 2009;. Chang dan Hung, 2010), kompetensi SI karyawan (Chang dan Hung, 2010), dan ketersediaan sumber daya (Raymond *et al*, 2006;. Raymond dan Uwizeyemungu, 2007; Seethamraju dan Seethamraju, 2008). Studi tersebut memberikan temuan berharga tentang pengaruh faktor tertentu pada penerapan sistem ERP. Namun, beberapa studi telah meneliti pengaruh karakteristik UKM yang unik yang membedakan mereka dari perusahaan besar. Selain itu, sebagian besar studi fokus pada penerapan sistem ERP, membatasi ruang lingkup untuk fase tunggal dari siklus hidup ERP.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Karakteristik UKM. Berdasarkan tinjauan literatur, Tabel 1 daftar karakteristik UKM yang diidentifikasi yang berpotensi mempengaruhi implementasi ERP. Sebagian besar ikhtisar didasarkan pada empat penelitian sumatif yang sangat relevan untuk tujuan penelitian ini (Blili dan Raymond, 1993; Ghobadian dan Gallear 1997, Gable dan Stewart, 1999; Wong dan Aspinwall, 2004). Karakteristik UKM dikelompokkan menurut tiga dimensi kontekstual kerangka kerja TOE: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, dan karakteristik SI. Referensi acuan utama juga disertakan untuk setiap karakteristik.

Tabel 1
Karakteristik UKM

Karakteristik UKU	Selected References
<p>Sumber Daya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modest financial resources • Limited human capital • Limited resources for employees’ training 	<p>Blili and Raymond 1993, Ghobadian and Gallear 1997, Gable and Stewart 1999, Bernroider and Koch 2000, Levy and Powell 2000, Thong 2001, Wong and Aspinwall 2004, Raymond and Uwizeyemungu 2007</p>
<p>Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simpler, flatter, and less complex structure • Flexible structure and information flows • Single-sited • Organic structure • Limited and unclear division of activities • Low degree of employees’ specialization 	<p>Blili and Raymond 1993, Ghobadian and Gallear 1997, Gable and Stewart 1999, Wong and Aspinwall 2004</p>

Tabel 1
Karakteristik UKM

Karakteristik UKU	Selected References
Karakteristik Organisasi	
Budaya	Ghobadian and Gallear 1997, Wong and Aspinwall 2004
<ul style="list-style-type: none"> • Unified culture • Few interest groups • Common corporate mindset • Low resistance to change • Organic and fluid culture • Influenced by owner-managers 	
Proses dan Prosedur	Ghobadian and Gallear 1997, Wong and Aspinwall 2004
<ul style="list-style-type: none"> • Smaller and less complicated processes • More flexible and adaptable processes • Informal rules and procedures • Low degree of standardization and formalization 	
Karakteristik Lingkungan	
Pasar, Pelanggan	Blili and Raymond 1993, Ghobadian and Gallear 1997, Wong and Aspinwall 2004, Seethamraju and Seethamraju 2008
<ul style="list-style-type: none"> • Mostly local and regional market • Normally dependent on a small customer base • Affected by powerful partners in their supply chain 	
Ketidakpastian	Blili and Raymond 1993, Gable and Stewart 1999, Seethamraju and Seethamraju 2008
<ul style="list-style-type: none"> • High level of environmental uncertainty • Uncertain and unstable environment 	
Karakteristik Sistem Informasi	
Pengetahuan Sistem Informasi	Blili and Raymond 1993, Cragg and Zinatelli 1995, Levy and Powell 2000, Levy et al. 2001, Shiau et al. 2009, Chang and Hung 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Limited knowledge of IS • Modest managerial expertise • Limited management attention to IS • Lack of strategic planning of IS 	
Ketrampilan Teknik Teknologi Informasi	Raymond 1985, Blili and Raymond 1993, Cragg and Zinatelli 1995, Iacovou et al. 1995, Fink 1998, Gable and Stewart 1999, Levy and Powell 2000, Thong 2001, Shiau et al. 2009, Chang and Hung 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Limited IT/IS in-house technical expertise • Emphasis on packaged applications • Greater reliance on third party 	
Fungsi dan Kompleksitas Sistem Informasi	Blili and Raymond 1993, Gable and Stewart 1999
<ul style="list-style-type: none"> • IS function in its earlier stages • Subordinated to the accounting function 	

PEMBAHASAN

Karakteristik Organisasi; Sumber daya. UKM sering dinyatakan mengalami kendala perihal keuangan dan

sumber daya manusia. Mereka biasanya tidak mengorganisir kapasitas organisasi untuk mengembangkan dan mengelola IS sendiri dan cenderung mengandalkan pihak ketiga seperti vendor dan konsultan. Ini mungkin

menyebabkan kontrol terbatas atas sumber informasi dan dengan demikian dapat meningkatkan tingkat risiko. Selain itu, karena kendala sumber daya, UKM juga sering dilaporkan kurang berinvestasi dalam pelatihan karyawan, sebagai lawan perusahaan besar yang biasanya memiliki sumber daya untuk mengembangkan pelatihan yang telah disesuaikan dan program pendidikan. Penelitian tentang pemilihan sistem ERP menunjukkan bahwa biaya yang terjangkau dan waktu pelaksanaan singkat adalah kriteria seleksi yang paling penting dalam UKM. Dengan sumber daya terbatas yang tersedia, perusahaan cenderung kurang untuk mengadopsi sistem ERP, dan kendala keuangan diidentifikasi sebagai penyebab utama non-adopsi sistem ERP pada UKM.

Kepemilikan, Manajemen, dan Pengambilan Keputusan. CEO UKM biasanya pemilik yang memiliki kekuasaan tertinggi akan kontrol dan umumnya mengawasi setiap aspek bisnis. Seringkali mereka adalah satu-satunya yang bertanggung jawab untuk akses ke informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang menggunakan IT untuk tujuan strategis atau kompetitif. Pemilik-manajer biasanya tidak memiliki cukup waktu untuk merenungkan isu-isu strategis, karena mereka sibuk dengan operasional harian dan perhatian mereka lebih kepada inti operasi bisnis.

Pengambilan keputusan UKM umumnya terpusat dengan lapisan yang lebih sedikit dari manajemen dan pengambil keputusan. Pengambilan keputusan yang terpusat menyiratkan bahwa CEO dapat menjadi obstruksi utama atau katalis utama untuk perubahan. Selanjutnya, siklus pengambilan keputusan biasanya jangka pendek. Selain itu, proses pengambilan keputusan di UKM telah menjadi lebih intuitif dan berdasarkan pengalaman, karena terbatasnya jumlah informasi dan keputusan model formal yang digunakan.

Struktur. Dibandingkan dengan perusahaan besar, UKM secara umum memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, datar, dan tidak kompleks. Struktur sederhana memfasilitasi inisiatif perubahan di seluruh organisasi. Sebagai hasil dari struktur flat di UKM, lingkungan kerja lebih fleksibel, maka proses komunikasi cenderung menjadi kurang kompleks dan lebih mudah untuk dikelola. Selain itu, UKM sering beroperasi pada satu situs. Selain itu, UKM juga cenderung memiliki struktur organik. Pekerja di perusahaan

kecil sering melakukan berbagai tugas, menyiratkan rendahnya tingkat spesialisasi dalam pekerjaan karyawan.

Budaya. Budaya di UKM dilaporkan sebagai bersatu dengan beberapa kelompok kepentingan. Karyawan biasanya bercirikan memiliki pola pikir perusahaan yang menekankan bahwa perusahaan sebagai satu kesatuan. Budaya organisasi yang terpadu dapat memberikan UKM suatu dasar yang kuat untuk perubahan, dimana karyawan dengan mudah memahami apa capaian target perusahaan. Selain itu, dibandingkan dengan perusahaan besar, budaya di UKM ditandai lebih organik dan cair. Di saat yang sama, sebagai akibat dari dominasi pemilik-manajer yang kuat di UKM, budaya mudah dibentuk dan dipengaruhi oleh kepribadian dan pandangan mereka.

Proses dan Prosedur. Operasional dan proses dalam UKM biasanya berskala kecil dan tidak rumit dibandingkan dengan perusahaan besar. Selain itu, proses di UKM lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitar mereka. Oleh karena itu, UKM cenderung lebih mudah beradaptasi dengan menerapkan inisiatif baru, karena mereka cenderung “dinamis” untuk proses yang ada. Salah satu implikasi dari kebutuhan untuk bereaksi dengan cepat adalah bahwa sebagian besar kegiatan di UKM diatur oleh peraturan dan prosedur resmi, dengan standarisasi dan formalisasi yang rendah. Di sisi lain, beberapa penelitian ERP melaporkan pentingnya proses istimewa UKM dan kebutuhan untuk melestarikan hal tersebut (misalnya, Bernroider dan Koch, 2001; Vilpola dan Kouri, 2005; Quiescenti et al, 2006; Snider et al, 2009). Proses bisnis di UKM juga memiliki tingkat standarisasi dan formalisasi yang rendah.

Karakteristik Lingkungan: Pasar dan Pelanggan. Pasar yang dituju oleh UKM sebagian besar orientasinya lokal, dan memiliki jangkauan internasional yang terbatas. Secara umum, UKM dicirikan tergantung pada basis pelanggan yang kecil namun sering kontak dan dekat dengan pelanggan. Pelanggan utama atau pemasok, yang biasanya kuat dalam rantai pasokan mereka, mungkin memaksa UKM untuk mengadopsi sistem yang kompatibel dengan solusi yang masih ada dan dengan demikian mempengaruhi implementasi sistem ERP di organisasi ini.

Ketidakpastian. UKM biasanya ditandai dengan tingginya tingkat ketidakpastian lingkungan. Lingkun-

gan yang tidak pasti dan tidak stabil mempengaruhi setiap investasi jangka panjang dalam teknologi informasi. Ketidakpastian yang berkaitan dengan lingkungan teknologi dan kompetisi kemungkinan akan mempengaruhi secara signifikan implementasi IS di UKM.

Karakteristik Sistem Informasi: Pengetahuan SI. UKM memiliki pengetahuan IS terbatas, karena biasanya tidak ada keahlian manajerial yang memadai untuk merencanakan, mengatur, dan mengarahkan penggunaan sumber daya informasi. Secara tradisional, sebagian besar CEO di UKM fokus pada isu-isu manajemen dan kurang memperhatikan teknologi. Kurangnya pengetahuan SI dapat menyebabkan perhatian yang tidak memadai oleh manajemen untuk SI dan pada gilirannya kurangnya perencanaan strategis perihal pelaksanaan dan penggunaan SI. Dalam nada yang sama, sebuah penelitian baru-baru ini menilai penerapan ERP di UKM menyimpulkan bahwa kurangnya pengetahuan SI dapat menghambat UKM dalam mengadopsi sistem ERP (Shiau *et al.*, 2009). Temuan menunjukkan bahwa semakin CEO SI menguasai atau memiliki pengetahuan, semakin mereka cenderung untuk mengadopsi sistem ERP. Juga hasil oleh Chang dan Hung (2010) menunjukkan pengaruh positif dari pengetahuan CEO SI serta pengetahuan SI karyawan tentang adopsi sistem ERP.

Keahlian Teknis TI. UKM juga dibatasi oleh keahlian teknis TI/SI internal yang terbatas. Banyak UKM tidak memiliki keahlian TI/SI yang diperlukan untuk sukses dalam mengadopsi SI, dan karena itu solusinya mungkin lebih untuk membeli paket perangkat lunak dan bukannya mengembangkan sistem yang *in-house*. Argumen ini didukung oleh penelitian terbaru dari adopsi sistem ERP di UKM (Chang dan Hung, 2010), yang melaporkan kurangnya profesional TI/SI dan kekurangan sumber daya berkembang. Shiau *et al.* (2009) menunjukkan bahwa UKM tidak memiliki keahlian teknis TI untuk mengevaluasi sistem informasi. Di sisi lain, studi oleh Olsen dan Sætre (2007b, 2007a) mengusulkan pembangunan sistem ERP *in-house* sebagai alternatif terbaik untuk UKM, mereka juga menyatakan bahwa saat ini UKM dapat memiliki kompetensi TI yang memadai. Sementara studi oleh Olson dan Staley (2012) melaporkan pembangunan sistem ERP *in-house* sebagai pilihan yang dipertimbangkan oleh UKM, karena perusahaan telah memiliki

pengalaman dalam rekayasa perangkat lunak.

Fungsi dan Kompleksitas SI. Fungsi SI di sebagian besar UKM biasanya digunakan di tahap awal evolusinya. Namun, penelitian yang lebih baru menunjukkan kebutuhan untuk memperbaharui pandangan ini. Misalnya, studi mengevaluasi kesiapan UKM untuk mengadopsi ERP mengakui bahwa sebagian besar UKM yang diteliti menggunakan solusi SI yang cukup kompleks (Raymond *et al.*, 2006). Tahap Pertumbuhan. Selain identifikasi karakteristik UKM dari tinjauan literatur, studi ini membahas tahap pertumbuhan organisasi sebagai karakteristik organisasi yang dapat membedakan UKM dari perusahaan besar, dan yang belum cukup dibahas oleh ulasan literatur. Di UKM, seringkali saat berada di tahap awal pertumbuhan organisasi, dinamika perubahan sering relatif lebih besar daripada di perusahaan besar. Ini tidak berarti bahwa perusahaan besar tidak tumbuh, tetapi argumen yang dibuat adalah bahwa karakter bisnis UKM sering lebih dinamis, dengan lebih sering dan lebih cepat terjadi perubahan dibandingkan dengan perusahaan besar.

Sejumlah volume besar literatur ilmiah didedikasikan untuk memetakan pola pertumbuhan organisasi, dan berbagai perspektif telah muncul dari waktu ke waktu. Salah satu perspektif dominan adalah siklus hidup organisasi, yang mendeskripsikan proses organisasi dalam melewati serangkaian tahapan (Churchill dan Lewis, 1983). Perspektif ini terus digunakan secara luas dalam literatur akademik dan praktisi (Phelps *et al.*, 2007). Beberapa model dari tahap pertumbuhan organisasi telah dikembangkan (misalnya, Churchill dan Lewis, 1983; Hanks *et al.*, 1993; Greiner, 1998). Tujuan mereka adalah untuk menjelaskan dinamika proses pertumbuhan organisasi, tetapi mereka berbeda dalam jumlah tahap yang diusulkan (McMahon, 1998). Model-model pada penelitian tersebut sering berfokus pada UKM, karena aspek pertumbuhan sangatlah penting dalam organisasi ini (Dobbs dan Hamilton, 2007). Model oleh Churchill dan Lewis (1983) menghadirkan siklus hidup dengan lima tahap pertumbuhan usaha kecil (keberadaan, kelangsungan hidup, sukses, lepas landas, dan kematangan sumber daya). Setiap fase ini ditandai dengan fitur berikut: ukuran organisasi, keragaman, kompleksitas, gaya manajemen, struktur organisasi, sejauh mana sistem formal, tujuan strategis utama, dan keterlibatan pemilik dalam bisnis.

Sementara pendekatan *tahapan* menerima kri-

tik karena keterbatasan dalam hal kekuatan penjelas, asumsi yang mendukung tentang pertumbuhan sekuensial linear, dan bukti pendukung yang terbatas (Dobbs dan Hamilton, 2007; Phelps *et al.*, 2007), perspektif ini berguna dalam membingkai proses umum evolusi organisasi dan perubahan terus-menerus dari waktu ke waktu (Hite dan Hesterly, 2001), dan untuk memahami aspek-aspek organisasi apa yang harus berubah dalam bisnis (Street dan Meister, 2004). Perspektif siklus hidup organisasi yang juga telah diterapkan di penelitian SI, dan model halus perencanaan IS dan perubahan strategi IS telah disajikan dalam literatur SI (misalnya, Doukidis, 1996; Levy *et al.*, 2001).

Pembedaan harus dibuat antara tahap pertumbuhan dan karakteristik kontekstual lain, kematangan organisasi. Kematangan organisasi didefinisikan sebagai “sejauh mana proses organisasi yang sistematis dan diformalkan melalui aturan, prosedur, dan praktek manajemen” (Raymond, 1990). Diantara berbagai model yang dikembangkan untuk menilai tingkat kematangan, Model Proses dan Enterprise Maturity oleh Hammer (2007) diakui baik. Dimensi umum kematangan organisasi adalah tingkat formalisasi (Raymond, 1990). Oleh karena itu, kematangan organisasi berkaitan dengan tingkat kematangan proses organisasi, dalam penelitian ini coba dibahas dalam karakteristik “proses dan prosedur”. Kedua karakteristik konteks organisasi sering saling terkait, karena pertumbuhan organisasi dapat mengenakan perubahan dan perbaikan dalam proses bisnis. Tahap pertumbuhan organisasi yang lebih tinggi juga sering ditandai dengan peningkatan tingkat proses formalisasi. Tapi ini tidak selalu berlaku. Hipotesis logikanya, sebuah organisasi dengan ukuran atau pertumbuhan yang stabil dapat berkembang dari proses bisnis yang belum dewasa ke tingkatan yang dewasa, sebaliknya, sebuah perusahaan dapat tumbuh tanpa meningkatkan tingkat kematangan organisasinya.

Studi Implementasi ERP. Sejumlah penelitian yang membahas berbagai topik dan isu-isu dari fenomena ERP telah dilakukan selama bertahun-tahun (Botta-Genoulaz *et al.*, 2005; Bulan, 2007; Esteves dan Bohorquez, 2007; Schlichter dan Kraemmergaard, 2010; Grabski *et al.*, 2011). Sebuah telaah literatur oleh Schlichter dan Kraemmergaard (2010) membedakan delapan topik penelitian meliputi berbagai aspek yang dalam bidang ERP: pelaksanaan, optimasi dari ERP,

manajemen dan masalah ERP, alat ERP, ERP dan manajemen rantai pasokan, belajar ERP, ERP dan pendidikan, serta pasar dan industri ERP. Menurut hasil kajian literatur mereka, 80 persen dari ulasan artikel masuk ke dalam empat topik penelitian pertama. Aspek pelaksanaan dilaporkan sebagai subjek utama menghitung 30 persen dari studi.

Logikanya, penelitian ERP didasarkan pada penelitian SI yang lebih umum. Sebuah tubuh besar pengetahuan telah terakumulasi dalam bidang penelitian IS dari waktu ke waktu, dan berbagai taksonomi untuk mengklasifikasikan jenis penelitian IS juga telah diusulkan. Sebuah contoh klasik adalah tipologi yang diperkenalkan oleh Orlikowski dan Baroudi (1991), yang mengklasifikasikan penelitian SI sebagai positif, penelitian interpretif dan kritis berdasarkan asumsi ontologis dan epistemologis. Perspektif umum lainnya untuk mengklasifikasikan penelitian SI adalah perbedaan antara teori varians dan proses (Mohr, 1982). Perspektif ini pertama kali diperkenalkan di SI oleh Markus dan Robey (1988) dan sejak itu menerima pengakuan yang sangat baik. Teori varians focus pada: “memprediksi hasil tingkatan dari tingkat variabel prediktor kontemporer” (Markus dan Robey, 1988), Sedangkan teori proses focus perihial “menjelaskan bagaimana hasil pengembangan dari waktu ke waktu” (Markus dan Robey, 1988).

Sebagian besar penelitian SI telah difokuskan pada gagasan pelaksanaan IS, beragam teori dan model pelaksanaan SI selama bertahun-tahun yang hadir dalam berbagai pendekatan penelitian dan metode penyelidikan yang diterapkan. Mengacu pada banyaknya kontribusi tersebut, teori implementasi IS pun cukup beragam (Marmer, 2000). Selain itu, pembahasan perihial konseptualisasi pelaksanaannya sendiri berbeda-beda pada banyak studi terdahulu. Namun karena banyak keterbatasan teknis seperti yang telah disebut diatas, studi ini bukan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang teori dan penerapan konseptualisasi, tapi lebih mengacu pada studi meta-analisis penelitian pelaksanaan TI/SI (misalnya, Tornatzky dan Klein, 1982; Kwon dan Zmud, 1987; Alavi dan Joachimsthaler, 1992; Marble, 2000; Premkumar, 2003). Karenanya studi ini mengadopsi definisi implementasi TI sebagai: “upaya organisasi yang diarahkan untuk menyebarkan teknologi informasi yang tepat dalam komunitas pengguna” (Cooper dan Zmud,

1990).

Sebuah kecenderungan umum telah bergerak ke arah yang lebih fokus dalam penelitian SI pelaksanaan (Marmer, 2000), dengan studi yang fokus pada faktor individu yang signifikan dalam pelaksanaannya, jenis khusus dari sistem, atau tipe tertentu dari organisasi. Karena keunikan UKM, sejumlah penelitian telah difokuskan pada implementasi SI dalam konteks ini. Penjelasan yang baik dari aliran penelitian ini disediakan oleh Premkumar (2003).

Implementasi ERP telah menerima perhatian besar dalam literatur penelitian, dan beberapa perspektif untuk mempelajari fenomena ini juga telah dikembangkan. Sejalan dengan Robey *et al.* (2002), Studi literatur ini mengatur literatur implementasi ERP menurut dua pendekatan teoritis diperkenalkan di atas: penelitian varian dan proses. Setiap sub-bagian membahas topik tertentu secara umum, diikuti dengan fokus pada penelitian di UKM.

Penelitian Varian Implementasi ERP. Fokus studi ERP dalam aliran penelitian varians mencakup tiga aspek tertentu: faktor kontekstual, faktor penentu keberhasilan, dan efek ERP.

Pengaruh Kontekstual pada Implementasi ERP. Studi yang menyelidiki pengaruh berbagai faktor kontekstual pada implementasi sistem ERP dapat dikategorikan dalam aliran penelitian varians. Sebagaimana dibahas diatas, penelitian ini fokus pada pengaruh dari berbagai faktor dalam mengadopsi sistem ERP, sehingga membatasi ruang lingkup untuk bagian terbatas dari siklus hidup ERP. Berbagai perspektif teoritis untuk menyelidiki pengaruh faktor kontekstual pada implementasi sistem ERP telah dilakukan. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah konsep fit, berasal dari teori kontingensi (Lawrence dan Lorsch, 1967; Donaldson, 2001). Perspektif mendasar teori kontingensi adalah bahwa efektivitas organisasi dicapai dengan menyesuaikan karakteristik organisasi untuk kontinjensi, ketika kontingensi didefinisikan sebagai “variabel apapun yang memoderasi efek dari karakteristik organisasi terhadap kinerja organisasi” (Donaldson, 2001).

Teori kontingensi telah banyak digunakan dalam penelitian SI (Khazanchi, 2005; Khalifa dan Shen, 2008; Raymond dan Bergeton, 2008), dan konsep penyesuaian juga telah diterapkan dalam penelitian ERP (Hong dan Kim 2002; Morton dan Hu, 2008;

Ifinedo dan Nahar, 2009). Konsep penyesuaian dalam konteks ERP dapat didefinisikan sebagai “kesesuaian antara artefak unik dari ERP dan konteks organisasi” (Hong dan Kim, 2002). Teori kontingensi dianggap sebagai lensa teoritis potensial pada awal proyek penelitian (Zach, 2009). Namun, studi ini menemukan bahwa perspektif ini terlalu statis dan sempit perihal ruang lingkup, mengabaikan kekayaan dan kompleksitas implementasi ERP, dan karenanya tidak mengikuti jalur ini lebih lanjut.

Faktor Sukses Kritis. Studi tentang faktor penentu keberhasilan (CSF) ERP merupakan aliran penelitian dominan yang mengadopsi pendekatan varians. Istilah CSF ini diciptakan oleh Rockart (1979), yang didefinisikan sebagai “jumlah area tertentu, yang jika dilakukan atau terpenuhi, akan memastikan keberhasilan kinerja kompetitif bagi organisasi” (Rockart, 1979). Dalam penelitian ERP, CSF merupakan faktor yang harus ada atau dipenuhi untuk menjamin keberhasilan implementasi ERP (Robey *et al.*, 2002; Nandhakumar, 2005). Sejumlah penelitian juga telah menyelidiki CSF dari implementasi sistem ERP (Holland dan Light, 1999; Nah *et al.*, 2001; Somers dan Nelson, 2001; Akkermans dan van Helden, 2002; Al-Mashari *et al.*, 2003). Sampai batas tertentu, dihasilkan temuan yang bervariasi, tetapi CSF ERP umumnya diartikulasikan sebagai dukungan manajemen puncak, kompetensi tim proyek, manajemen proyek, tujuan dan visi yang jelas, keterlibatan pengguna, penggunaan konsultan, rekayasa ulang proses bisnis, dan kustomisasi sistem minimal.

CSF juga telah diteliti oleh penelitian di UKM (misalnya, Loh dan Koh, 2004; Reuther dan Chattopadhyay, 2004; Sun *et al.*, 2005; Snider *et al.*, 2009; Doom *et al.*, 2010; Kale *et al.*, 2010; Malhotra dan Temponi, 2010; Upadhyay dan Dan, 2010). Studi tersebut menyatakan bahwa sebagian besar CSF ERP juga berlaku untuk UKM (misalnya, Doom *et al.*, 2010), sementara beberapa studi menemukan CSF unik untuk UKM (misalnya, Snider *et al.*, 2009). Berikut akan dibahas secara singkat salah satu CSF, yaitu sistem ERP kustomisasi minimal. Sejumlah penelitian mengidentifikasi kustomisasi ERP minimal sebagai salah satu CSF untuk implementasi sistem ERP (Nah *et al.*, 2001; Somers dan Nelson, 2001), termasuk penelitian di UKM (Upadhyay *et al.*, 2011.). Sebaliknya, beberapa penelitian telah mendokumentasikan

kegagalan proyek kustomisasi penerapan ERP (Kholeif *et al.*, 2007; Hawari dan Heeks, 2010). Secara khusus, penelitian tentang implementasi sistem ERP di UKM menunjukkan bahwa UKM lebih dapat memilih untuk mengadopsi sistem ERP untuk proses bisnis (Snider *et al.*, 2009; Poba-Nzaou dan Raymond, 2011), karena fleksibilitas sistem penting untuk organisasi tersebut (van Everdingen *et al.*, 2000; Bernroider dan Koch, 2001). Masalah ini mencontohkan bahwa CSF dari perusahaan besar mungkin tidak berlaku untuk UKM. Efek ERP. Penelitian varians juga mencakup studi efek ERP, yang fokus pada hasil implementasi ERP (Robey *et al.*, 2002). Masalah ini telah mendapat perhatian besar dan literatur ERP termasuk disini berbagai studi menyelidiki hasil sistem ERP. Selama bertahun-tahun, berbagai pendekatan untuk evaluasi ex-post hasil sistem ERP telah dikembangkan. Termasuk disini penelitian yang menggunakan alat penilaian keberhasilan ERP (Tan dan Pan, 2002; Gable *et al.*, 2003; Ifinedo, 2006a), kerangka kerja manfaat ERP (Shang dan Seddon, 2000; Shang dan Seddon, 2002; Staehr, 2007; Williams dan Schubert 2010), dan kerangka kerja *balanced scorecard* ERP (Chand *et al.*, 2005; Velcu, 2007; Uwizeyemungu dan Raymond, 2009).

Kontribusi yang signifikan pada kajian pengaruh ERP adalah model pengukuran untuk kesuksesan Sistem Enterprise (*Enterprise Systems Success*, selanjutnya disingkat ESS) yang dikembangkan oleh Gable *et al.* (2003). Model ESS dibangun di atas

model yang diciptakan DeLone dan McLean (1992) dan Myers *et al.* (1997), dengan revisi dimensi dan ukuran keberhasilan untuk memenuhi karakteristik ERP. Model ini melibatkan 27 ukuran keberhasilan ERP yang dikelompokkan menjadi empat dimensi: kualitas informasi, kualitas sistem, dampak individual, dan dampak organisasi. Kualitas informasi merupakan ukuran kualitas informasi yang dihasilkan sistem ERP. Kualitas sistem meliputi ukuran kinerja sistem ERP dari perspektif teknis dan desain. Dampak individual mengukur sejauh mana sistem ERP telah mempengaruhi kemampuan dan efektivitas pekerja.

Dimensi dampak Organisasi menangkap sejauh mana sistem ERP telah mendukung perbaikan dalam keberhasilan dan kemampuan organisasi (Gable *et al.*, 2008). Model ini disajikan dalam Gambar 2. Ini adalah alat ukur yang murni untuk menilai keberhasilan ERP, dan tidak mengusulkan efek kausalitas diantara dimensi-dimensi yang disebut diatas (Gable *et al.*, 2003). Model ini mendapat pengakuan yang cukup baik dan telah lebih digunakan pada beberapa penelitian (misalnya, Sedera *et al.*, 2003; Sedera dan Gable, 2004; Sehgal dan Stewart, 2004; Ifinedo, 2006a; Gable *et al.*, 2008.). Petter *et al.* (2008) dalam kajian literatur mereka menyatakan bahwa model ESS menjadi alat yang paling komprehensif untuk pengukuran keberhasilan SI. Mereka menyatakan bahwa salah satu kekuatannya model ini adalah menghindari tumpang tindih antara konstruksi dan langkah-langkah.

Tabel 2
Model ESS

Enterprise Systems Success			
System Quality:	Information Quality:	Individual Impact:	Organizational Impact:
Ease of use	Availability	Learning	Organizational costs
Ease of learning	Usability	Awareness/Recall	Staff requirements
User requirements	Understandability	Decision Effectiveness	Cost reduction
Systems features	Relevance	Individual productivity	Overall productivity
Systems accuracy	Format		Improved outcomes/outputs
Flexibility	Conciseness		Increased capacity
Sophistication			E-Commerce
Integration			Business Process Change
Customization			

Sumber: Diadaptasi dari Sedera *et al.* (2004).

Sejumlah penelitian terbatas juga telah difokuskan perihal hasil sistem ERP di UKM. Esteves (2009) melakukan survei untuk menyelidiki realisasi manfaat ERP di UKM, implementasi manfaat kerangka kerja ERP oleh Shang dan Seddon (2000). Studi ini menentukan hubungan antara manfaat dan titik waktu ketika berbagai manfaat diharapkan terwujud, sehingga menghasilkan realisasi manfaat peta jalan untuk penggunaan ERP di UKM.

Studi lain perihal penilaian hasil ERP di UKM dilakukan oleh Federici (2007, 2009). Studi tersebut bertujuan untuk penilaian pasca pengenalan hasil-hasil ERP di UKM. Menariknya, penelitian ini juga meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi hasil capaian ERP tersebut. Daftar lima manfaat yang paling dikutip yang dijanjikan untuk perusahaan besar dengan adopsi ERP diadopsi pada penelitian tersebut. Hasil survei dari 50 UKM menunjukkan bahwa manfaat yang paling umum adalah penyederhanaan prosedur, pencarian informasi lebih mudah, manajemen peningkatan kinerja, dan peningkatan efisiensi produksi. Faktor yang paling berpengaruh yang diamati adalah kedalaman perubahan organisasi dan jenis produser ERP yang dipilih.

Kale *et al.* (2010) menyelidiki evaluasi kinerja pelaksanaan ERP di UKM India. Sembilan belas manfaat ERP dipelajari melalui survei dari 130 UKM. Temuan menunjukkan bahwa UKM diuntungkan terutama oleh berkurangnya kebutuhan untuk dukungan, meningkatkan layanan pelanggan, dan meningkatkan komunikasi. Meski studi ini menggunakan data dari UKM, mereka tidak memeriksa secara detail kekhususan lingkungan UKM. Selain itu, dengan mendasarkan penelitian pada kerangka atau daftar hasil ERP yang ada, studi tidak memanfaatkan potensi untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi hasil baru yang mungkin spesifik untuk UKM.

Penelitian Proses Implementasi ERP. Berbeda dengan penelitian varians, penelitian proses berusaha untuk menjelaskan bagaimana perubahan muncul dari waktu ke waktu. Perspektif ini dibangun di atas penelitian pelaksanaan IS yang lebih umum yang mengikuti tampilan proses (Markus dan Robey, 1988; Newman dan Robey, 1992). Dalam perspektif teori ini, pelaksanaan IS biasanya dianggap sebagai urutan tahap. Sebagai contoh, Kwon dan Zmud (1987) mengembangkan model enam tahap proses implementasi, membangun teori difusi inovasi (DOI) (Rogers, 2003). Model ini

kemudian disempurnakan oleh Cooper dan Zmud (1990), yang terdiri dari enam tahap berikut: inisiasi, adopsi, adaptasi, penerimaan, rutinisasi, dan infus. Dalam penelitian ERP, berbagai model merepresentasikan siklus hidup ERP yang telah dikembangkan. Ini biasanya berbeda dalam capaian jumlah tahapan; tiga (Parr dan Shanks, 2000), empat (Markus dan Tanis, 2000), lima (Ross dan Vitale, 2000; Chang *et al.*, 2008), dan enam tahap (Esteves dan Pastor, 1999).

Kerangka kerja yang diusulkan Markus dan Tanis (2000) telah digunakan oleh sejumlah studi ERP (misalnya, Kumar *et al.*, 2002). Model ini terdiri dari empat tahap, ditandai dengan pemain kunci, kegiatan khas, masalah karakteristik, metrik kinerja yang tepat, dan berbagai hasil yang mungkin. Tahapannya adalah: proyek penyewaan, proyek, ekstraksi, dan fase *onward and upward*. Tahap Proyek Penyewaan meliputi kegiatan-kegiatan sebelum proyek resmi dilakukan. Ini termasuk keputusan organisasi tentang investasi dalam baru solusi SI, pemetaan proses bisnis yang ada, analisis manfaat dan keterbatasan, spesifikasi fungsi yang diperlukan, dan seleksi sistem. Tahap Proyek mencakup semua kegiatan antara sistem seleksi dan “akan-hidup”. Ini terdiri dari kegiatan seperti pembentukan tim proyek, pemodelan proses bisnis dan rekayasa ulang, kustomisasi sistem dan konfigurasi, akhir pelatihan pengguna, konversi data, pengujian dan debugging, dan peluncuran.

Tahap Ekstraksi. didefinisikan sebagai periode antara “akan-hidup” dan waktu ketika operasi masuk ke penggunaan rutin. Selama tahap ini kinerja sistem disetel, bug adalah tetap, dan pelatihan tambahan dilakukan jika diperlukan. Pengguna akhir semakin akrab dengan sistem operasi dan menjadi “normal”. Tahap *onward and upward* didefinisikan sebagai periode sejak operasi “normal” ketika sistem digantikan oleh versi upgrade atau sistem yang berbeda. Kegiatan khas yang terlibat adalah membentuk keterampilan tambahan pengguna, peningkatan bisnis yang berkelanjutan, serta manfaat dan penilaian keberhasilan.

Sebaliknya, Esteves dan Pendeta (1999) mengembangkan enam tahap kerangka kerja siklus hidup ERP. Mereka memetakan masalah penelitian yang dapat dianalisis dalam proses siklus hidup ERP, dan mengkategorikannya ke dalam tahap-tahap berikut: keputusan adopsi, akuisisi, implementasi, penggunaan dan pemeliharaan, evolusi, dan pensiun

(Gambar 1). Setiap tahapan melibatkan beberapa isu dan kegiatan khas untuk fase tertentu.

Tahap Keputusan Adopsi, pada tahap ini organisasi mengenali kebutuhan mereka untuk sistem ERP baru. Fase ini terdiri dari kegiatan seperti definisi persyaratan sistem, tujuan dan manfaatnya, dan analisis dampak sistem ERP yang dimaksudkan. Tahap Perolehan mencakup pemilihan produk yang paling sesuai dengan kriteria seleksi. Juga, mitra implementasi dipilih berdasarkan faktor-faktor seperti harga, lokasi penjual, jasa pemeliharaan, dan lain-lain. Pada tahap ini juga mungkin termasuk menunjuk tim seleksi, analisis laba atas investasi (ROI), dan kunjungan referensi. Tahap Implementasi dalam kerangka kerja terdiri dari kegiatan seperti kustomisasi sistem ERP, manajemen proses bisnis, dan pelatihan pengguna. Pada tahap awal, tim implementasi biasanya ditunjuk. Juga, instalasi teknis sebenarnya sudah dilakukan ketika sistem ERP “berjalan”, pada tahap ini. Tugas ini biasanya dilakukan oleh perusahaan vendor atau konsultan, dan dapat dilakukan melalui berbagai metodologi pelaksanaan.

Pada studi ini istilah implementasi merujuk pada siklus hidup ERP. Model Esteves dan Pastor mencontohkan bagaimana istilah ‘implementasi’ dapat digunakan untuk menunjukkan bagian terbatas dari proses pelaksanaan (Tahap tiga dalam kerangka kerja). Tahap Penggunaan dan Pemeliharaan meliputi kegiatan: pemanfaatan sistem, penerimaan dan kepuasan pengguna, dan realisasi manfaat. Setelah “berjalan”, sistem juga perlu dijaga, malfungsi perlu diperbaiki, dan permintaan optimasi khusus harus dipenuhi. Tahap Evolusi melibatkan ekstensi dari sistem ERP melalui integrasi aplikasi tambahan (misalnya, CRM, *Business Intelligence*), dan identifikasi kemungkinan manfaat baru. Tahap pensiun, sistem erp diganti oleh sistem erp baru atau pendekatan is lainnya. Tabel 2 memberikan gambaran tentang masalah dan kegiatan alami selama

berbagai tahapan siklus hidup ERP. Tentu, tidak semua kegiatan yang dinyatakan perlu dilakukan dalam satu proyek, dan kegiatan tambahan juga dapat muncul. Selain itu, tidak semua perkembangan proyek ERP melalui tahap siklus hidup yang sama (Robey *et al.*, 2002).

Perspektif Penelitian Terapan. Selain pertimbangan prevalensi pada studi varians dalam literatur IS, keterbatasan aliran penelitian ini telah dinyatakan oleh Newman dan Robey (1992) dan Robey *et al* (2002). Studi varians telah dikritik karena kurangnya pemahaman tentang fitur proses implementasi (Newman dan Zhao, 2008), dan dengan demikian menjadi terlalu sederhana (Newman dan Robey, 1992). Kwon dan Zmud (1987) telah menyerukan integrasi dari dua pendekatan dengan menjelajahi “dampak beberapa faktor kontekstual pada beberapa tahap implementasi” (Kwon dan Zmud, 1987). Dengan demikian, model dari proses implementasi mereka dapat dilihat sebagai kombinasi dari pendekatan varians dan proses, karena mereka berpendapat bahwa pengaruh dari faktor-faktor yang berbeda dapat diharapkan untuk bervariasi di berbagai tahap (Munkvold, 1998). Beberapa studi ERP juga telah menerapkan kombinasi dari pendekatan varians dan proses. Sambil menjelajahi CSF implementasi ERP, Somers dan Nelson (2001) terkait dengan identifikasi CSF pada implementasi ERP ke tahap model prosesnya Cooper dan Zmud (1990). Dalam nada yang sama, Nah *et al.* (2001) mengklasifikasikan CSF menurut model siklus hidup ERP-nya Markus dan Tanis (2000).

Tahapan model Markus dan Tanis juga digunakan untuk menghubungkan unsur-unsur penting untuk implementasi ERP yang sukses di UKM (Loh dan Koh, 2004). Esteves (2009) mengklasifikasikan manfaat ERP yang ditemukan di sepanjang tiga tahap penggunaan ERP (menstabilkan, mensintesis, dan mensinergikan). Beberapa peneliti berpendapat bahwa teori



Gambar 1
 .Kerangka Kerja Siklus Hidup ERP (Esteves and Pastor, 1999)

varians dan proses tidak harus dikombinasikan (Sedon, 1997; Markus dan Robey, 1998), yang dihasilkan dari asumsi bahwa teori varians itu positif sementara teori proses sangat interpretatif (Burton-Jones *et al.*, 2004). Burton-Jones *et al.* (2004) mempertanyakan asumsi ini dan mengklaim bahwa: “Tidak ada hubungan yang diperlukan antara pilihan seseorang akan suatu pendekatan teoritis dan pilihan seseorang perihal asumsi positif atau penafsiran”. Selanjutnya mereka juga menyatakan bahwa menggunakan varians “murni” atau pendekatan proses “murni” membatasi fleksibilitas untuk mengeksplorasi fenomena tertentu secara drastis, dan mereka mendorong penggunaan gabungan pendekatan teoritis. Kombinasi dari pendekatan varians dan proses dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif perihal isu-isu implementasi SI, sebagai pendekatan yang dapat saling melengkapi (Burton-Jones *et al.*, 2004).

Dalam konteks tersebut, studi literatur ini menggunakan kombinasi pendekatan teoritis varians dan proses dalam telaah literatur pengaruh konteks UKM pada implementasi sistem ERP. Pendekatan varians diwujudkan oleh karakteristik UKM, mewakili faktor kontekstual yang dipelajari. Model tahapan siklus hidup ERP mewujudkan pendekatan proses, yang mewakili berbagai tahap proses implementasi. Oleh karena itu, tujuannya adalah untuk menyelidiki pengaruh karakteristik UKM di berbagai fase siklus hidup ERP dan kegiatannya (Gambar 2).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini telah menunjukkan bagaimana karakteristik yang berbeda dari konteks UKM dapat mem-

Tabel 3
Aktivitas Siklus Hidup ERP

Keputusan Adopsi	Akuisi	Implementation	Penggunaan dan Pemeliharaan	Evolusi	Retirement
Identifikasi Kebutuhan	Pemilihan Sistem ERP	Komposisi Tim Pelaksana	Penggunaan Sistem	Integrasi Kapabilitas tambahan pada Sistem ERP	Pengabaian Sistem ERP
Spesifikasi Sistem yang diperlukan	Implementasi Pemilihan Rekanan	Kustomisasi Sistem	Pemeliharaan	Kuntungan Tambahan	Substitusi Sistem ERP
Goals and benefits definition	Kriteria Penyeleksian	Manajemen Proses Bisnis	Debugging		
Analisis Implikasi Sistem ERP	Kunjungan Referensi	Pelatihan Pengguna	Upgrades		
	Komposisi Tim Penyeleksi	Instalasi Teknis	Penerimaan dan Kepuasan Pengguna		
	Keputusan Penyeleksian	Metode Implementasi	Hasil ERP (Realisasi Keuntungan)		
	Analisis ROI	Konversi Data			

Sumber: Diadaptasi dari Esteves dan Pastor (1999).



Gambar 2
Kerangka Kerja Penelitian

pengaruhi kegiatan implementasi ERP. Dengan menghubungkan pengaruh yang diidentifikasi dengan fase yang berbeda dan kegiatan dalam siklus hidup ERP, studi ini memberikan kontribusi gambaran yang lebih lengkap dari proses implementasi dibandingkan dengan studi sebelumnya yang biasanya berfokus hanya pada satu fase tertentu. Jenis kepemilikan diidentifikasi sebagai karakteristik paling berpengaruh dari konteks UKM. Tentu saja, peran pemilik-manajer adalah unik dibandingkan dengan perusahaan besar. Selanjutnya, sumber daya yang terbatas, kematangan organisasi rendah dan sistem warisan yang usang mempengaruhi beberapa tahap. Di antara tahap siklus hidup ERP, kegiatan dalam tahap implementasi adalah yang paling terpengaruh oleh konteks UKM. Secara umum, temuan menunjukkan bahwa konteks UKM mempengaruhi implementasi sistem ERP dan dengan demikian harus dipertimbangkan dalam penelitian masa depan.

Saran

Untuk praktik, hasil menunjukkan bagaimana proyek implementasi ERP di UKM harus mempertimbangkan fitur kontekstual yang unik dari jenis organisasi. Temuan ini sangat berharga untuk UKM dalam mempertimbangkan implementasi sistem ERP, serta untuk vendor ERP dan konsultan. Karena sumber daya yang terbatas atau tahap awal pertumbuhan UKM mungkin lebih rentan terhadap kegagalan proyek dari perusahaan yang lebih besar. Sebuah pemahaman yang tepat tentang isu-isu kontekstual dapat menyebabkan pemahaman yang lebih baik dari implementasi sistem ERP dan dengan demikian memberikan kontribusi untuk kesuksesan implementasi ERP. Karena implementasi

sistem ERP adalah tugas yang kompleks dan menuntut sumber daya, UKM harus menyadari semua biaya yang terkait. Mereka harus mempertimbangkan tidak hanya biaya akuisisi, tetapi juga biaya yang berkaitan dengan pemeliharaan sistem dan pengembangan lebih lanjut. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi memutuskan untuk mempertahankan dan mengembangkan sistem internal, maka biayanya juga harus dipertimbangkan. Seperti yang ditunjukkan dalam penelitian, pengembangan internal mungkin memerlukan untuk mempekerjakan tambahan sumber daya manusia. Seseorang mungkin mempertanyakan apakah pendekatan ini benar-benar mengurangi biaya. Dapat dikatakan bahwa akan lebih baik untuk membeli sistem yang lebih lengkap tanpa perlu pengembangan sistem lebih lanjut yang ekstensif.

Selain itu, UKM harus menempatkan penekanan pada analisis proses bisnis menyeluruh. Namun, analisis proses bisnis dibatasi oleh kurang dipetakkannya proses bisnis di UKM, sebagai jumlah kegiatan yang diatur oleh peraturan dan prosedur informal. Oleh karena itu, UKM harus memberi perhatian khusus untuk kegiatan penting ini dalam implementasi sistem ERP. Analisis mungkin menghilangkan kebutuhan untuk kustomisasi sistem, sebagaimana perusahaan mengakui potensi proses bisnis yang terdapat dalam sistem ERP. Selanjutnya, UKM juga harus menjamin bahwa anggota tim implementasi memiliki cukup waktu yang dialokasikan untuk proyek implementasi ERP.

Untuk manajer UKM, temuan studi berguna untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang keprihatinan terkait dengan implementasi sistem ERP. Mereka perlu meningkatkan perencanaan strategis

pemanfaatan IS mereka, dan bukan hanya sekedar motivasi untuk implementasi ERP yang terutama berbasis teknologi. Perencanaan strategis IS yang lebih baik di UKM dapat meningkatkan pemanfaatan fungsi sistem ERP dalam versi standar, dan dengan demikian mengurangi tingkat kustomisasi sistem ERP yang diperlukan. Oleh karena itu, pemilihan sistem ERP tidak harus didasarkan hanya pada konseptualisasi dari sistem legasi.

Temuan studi literatur membentuk dasar untuk studi lebih lanjut dari pengaruh konteks UKM. Dengan menunjukkan efek potensial dari konteks UKM, studi ini berfungsi sebagai dasar yang baik untuk penelitian lebih lanjut tentang implementasi sistem ERP di UKM. Analisis kasus perusahaan dalam penelitian ini menggambarkan kebutuhan untuk pandangan yang lebih bernuansa pada apa yang disajikan sebagai karakteristik 'umum' UKM pada telaah literature studi terdahulu, misalnya mengenai pengetahuan IS, proses bisnis dan karakteristik pasar. Ini harus diperhitungkan dalam penelitian di masa depan perihal pengaruh kontekstual pada implementasi ERP di UKM. Daftar karakteristik UKM yang diidentifikasi di sini dapat berfungsi sebagai titik awal yang berguna untuk mendefinisikan konteks UKM.

Penelitian terkini tentang ERP di UKM perihal pengaruh konteks UKM terhadap implementasi ERP belum memadai, karenanya penelitian lebih lanjut dapat mengikuti arah penelitian yang diajukan dalam studi ini. Penelitian selanjutnya dapat memanfaatkan kerangka ini untuk analisis pengaruh konteks UKM dan menunjukkan relevansinya dalam konteks lain. Studi tersebut bisa berdasarkan studi kasus yang lebih kualitatif atau menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian yang disajikan di sini menunjukkan bagaimana mendalam studi kasus kualitatif cocok untuk menyelidiki pengaruh kontekstual pada implementasi sistem ERP.

DAFTAR PUSTAKA

Akkermans, H. & van Helden, K. 2002. "Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors". *European Journal of Information*

Systems, 11: 35.

Al-Mashari, M., Al-Mudimigih, A. & Zairi, M. 2003. "Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors". *European Journal of Operational Research*, 146: 352-364.

Alavi, M. & Joachimsthaler, E. A. 1992. "Revisiting DSS Implementation Research: A Meta-Analysis of the Literature and Suggestions for Researchers". *MIS Quarterly*, 16: 95-116.

Avgerou, C. 2001 "The significance of context in information systems and organizational change". *Information Systems Journal*, 11: 43-63.

Beheshti, H. M. and Beheshti, C. M. 2010. "Improving productivity and firm performance with enterprise resource planning". *Enterprise Information Systems*, 4: 445-472.

Bernroider, E. and Koch, S. 2001. "ERP selection process in midsize and large organizations". *Business Process Management Journal*, 7: 251-257.

Blili, S. and Raymond, L. 1993. "Information technology: Threats and opportunities for small and medium-sized enterprises". *International Journal of Information Management*, 13: 439-448.

Botta-Genoulaz, V., Millet, P. A. and Grabot, B. 2005. "A survey on the recent research literature on ERP systems". *Computers in Industry*, 56: 510-522.

Chand, D., Hachey, G., Hunton, J., Owosho, V. & Vasudevan, S. 2005. "A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems". *Computers in Industry*, 56: 558-572.

Chang, S.-I., Yen, D. C., Huang, S.-M. & Hung, P.-Q. 2008. "An ERP System Life Cycle-Wide Management and Support Framework for Small-and Medium-Sized Companies". *Communications of the Association for Information Systems*

- (CAIS), 22: 15.
- Chang, S.-I. & Hung, S.-Y. 2010. "Critical Factors of ERP Adoption for Small- and Medium- Sized Enterprises: An Empirical Study". *Journal of Global Information Management*, 18: 82-106.
- Chau, P. Y. K. & Tam, K. Y. 1997. "Affecting the Adoption of Open Systems: An Exploratory Study". *MIS Quarterly*, 21: 1-24.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. 1983. "The Five Stages of Small Business Growth". *Harvard Business Review*, 20.
- Cooper, R. B. & Zmud, R. W. 1990. "Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach". *Management Science*, 36: 123-139.
- Cragg, P. B. & King, M. 1993. "Small-Firm Computing: Motivators and Inhibitors". *MIS Quarterly*, 17: 47-60.
- Cragg, P. B. & Zinatelli, N. 1995. "The evolution of information systems in small firms". *Information & Management*, 29: 1-8.
- Davenport, T. H. 1998. "Putting the enterprise into the enterprise system". *Harvard Business Review*, 76: 121-131.
- Dobbs, M. & Hamilton, R. T. 2007. "Small business growth: recent evidence and new directions". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Policy*, 13: 296-322.
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Doom, C., Milis, K., Poelmans, S. & Bloemen, E. 2010. "Critical success factors for ERP implementations in Belgian SMEs". *Journal of Enterprise Information Management*, 23: 378 - 406.
- Doukidis, G. I., Lybereas, P. & Galliers, R. D. 1996. Information Systems Planning in Small Business: A Stage of Growth Analysis". *Systems Software*, 33: 189-201.
- Ein-Dor, P. & Segev, E. 1978. "Organizational Context and the Success of Management Information Systems". *Management Science*, 24: 1064-1077.
- Esteves, J. & Bohorquez, V. L. 2007. "An Updated ERP Systems Annotated Bibliography: 2001 – 2005". *Communications of the Association for Information Systems*, 19: 18.
- Esteves, J. & Pastor, J. 1999. "An ERP Lifecycle-based Research Agenda". *1^o International Workshop on Enterprise Management Resource and Planning Systems (EMRPS)*: 359-371.
- Federici, T. 2009. "Factors influencing ERP outcomes in SMEs: a post – introduction assessment". *Journal of Enterprise Information Management*, 22: 81-98.
- Fink, D. 1998. "Guidelines for the Successful Adoption of Information Technology in Small and Medium Enterprises". *International Journal of Information Management*, 18: 243-253.
- Gable, G. G., Sedera, D. & Chan, T. 2003. "Enterprise systems success: a measurement model". *Proceedings of International Conference on Information Systems (ICIS) 2003*, Seattle, USA.
- Gable, G. G., Sedera, D. & Chan, T. 2008. "Re-conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model". *Journal of the Association for Information Systems*, 9: 1-32.
- Ghobadian, A. & Galleary, D. 1997. "TQM and organization size". *International Journal of Operations and Production Management*, 17: 121-163.
- Grabski, S. V., Leech, S. A. & Schmidt, P. K. 2011. "A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems". *Journal of Information Systems*, 25: 37-78.

- Greiner, L. E. 1998. "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*, 76: 55-64.
- Hammer, M. 2007. "The Process Audit". *Harvard Business Review*, 85: 111-123.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. & Chandler, G. N. 1993. "Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High- Technology Organizations". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18: 5-29.
- Hawari, A. A. & Heeks, R. 2010. "Explaining ERP failure in a developing country: a Jordanian case study". *Journal of Enterprise Information Management*, 23: 135-160.
- Hite, J. M. & Hesterly, W. S. 2001. "The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm". *Strategic Management Journal*, 22: 275-286.
- Holland, C. P. & Light, B. 1999. "A critical success factors model for ERP implementation". *Software, IEEE*, 16: 30-36.
- Hong, K.-K. & Kim, Y.-G. 2002. "The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective". *Information & Management*, 40: 25-40.
- Iacovou, C. L., Benbasat, I. & Dexter, A. S. 1995. "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology". *MIS Quarterly*, 19: 465-485.
- Ifinedo, P. 2006. "Extending the Gable et al. enterprise systems success measurement model: a preliminary study". *Journal of Information Technology Management*, 17: 14-33.
- Ifinedo, P. & Nahar, N. 2009. "Interactions between contingency, organizational IT factors, and ERP success". *Industrial Management and Data Systems*, 109: 118.
- Kale, P. T., Banwait, S. S. & Laroiya, S. C. 2010. "Performance evaluation of ERP implementation in Indian SMEs". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21: 758-780.
- Khalifa, K. M., Yu, A. Y. & Shen, K. N. 2008. "Knowledge management systems success: a contingency perspective". *Journal of Knowledge Management*, 12: 119.
- Khazanchi, D. 2005. "Information technology (IT) appropriateness : the contingency theory of "FIT"and IT implementation in small and medium enterprises". *Journal of Computer Information Systems*, 45: 88.
- Kholeif, A. O., Abdel-Kader, M. & Sherer, M. 2007. "ERP customization failure: Institutionalized accounting practices, power relations and market forces". *Journal of Accounting and Organizational Change*, 3: 250-269.
- Klaus, H., Rosemann, M. & Gable, G. G. 2000. "What is ERP?". *Information Systems Frontiers*, 2: 141-162.
- Koh, S. C. L. & Simpson, M. 2007. "Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses?" *Benchmarking: An International Journal*, 14: 59-76.
- Kouki, R. & Pellerin, R. 2010. "Investigating the determinants of effective enterprise resource planning assimilation: a cross-case analysis". *Int. J. Business Information Systems*, 5.
- Kouki, R., Poulin, D. & Pellerin, R. 2006. "ERP assimilation challenge: an integrative framework for a better post-implementation assimilation". *Journal of Operations and Logistics*, 1: V1-V16.
- Kuan, K. K. Y. & Chau, P. Y. K. 2001. "A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework". *Information & Management*, 38: 507-521.

- Kwon, T. H. & Zmud, R. W. 1987. "Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation IN HIRSCHHEIM, R. J. B. A. R. A. (Ed.)". *Critical Issues in Information Systems Research*, Willy & Sons, Chichester.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Levy, M. & Powell, P. 2000. "Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organisational perspective". *The Journal of Strategic Information Systems*, 9: 63-84.
- Levy, M., Powell, P. & Yetton, P. 2001. "SMEs: aligning IS and the strategic context". *Journal of Information Technology*, 16: 133.
- Loh, T. C. & Koh, S. C. L. 2004. "Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small-and medium-sized enterprises". *International Journal of Production Research*, 42: 3433-3455.
- Malhotra, R. & Temponi, C. 2010. "Critical decisions for ERP integration: Small business issues". *International Journal of Information Management*, 30: 28-37.
- Marble, R. P. 2000. "Operationalising the implementation puzzle: an argument for eclecticism in research and in practice". *European Journal of Information Systems*, 9: 132-147.
- Markus, M. L. & Robey, D. 1988. "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research". *Management Science*, 34: 583-598.
- Markus, M. L. & Tanis, C. 2000. "The Enterprise System Experience-From Adoption to Success. IN ZMUD, R. W. (Ed.)". *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*. Cincinnati, OH, Pinnaflex Educational Resources, Inc.
- McMahon, R. G. P. 1998. "Stage models of SME growth reconsidered". *Small Business Research: The Journal of SEAAZ*, 6: 20-35.
- Moon, Y. B. 2007. "Enterprise resource planning (ERP): a review of the literature". *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4.
- Morton, N. A. & Hu, Q. 2008. "Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective". *International Journal of Information Management*, 28: 391-402.
- Munkvold, B. E. 1998. "Implementation of information technology for supporting collaboration in distributed organizations". *Department of Industrial Economics and Technology Management*, Trondheim, The Norwegian University of Science and Technology.
- Muscattello, J. R., Small, M. H. & Chen, I. J. 2003. "Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and midsize manufacturing firms". *International Journal of Operations and Production Management*, 23: 850-871.
- Nah, F. F.-H., Lau, J. L.-S. & Kuan, J. 2001. "Critical factors for successful implementation of enterprise systems". *Business Process Management Journal*, 7: 285-296.
- Newman, M. & Robey, D. 1992. "A Social Process Model of User-Analyst Relationships". *MIS Quarterly*, 16: 249-266.
- Newman, M. & Zhao, Y. 2008. "The process of enterprise resource planning implementation and business process re-engineering: tales from two Chinese small and medium-sized enterprises". *Information Systems Journal*, 18: 405.
- Olsen, K. A. & Sætre, P. 2007a. "ERP for SMEs - is proprietary software an alternative?" *Business*

- Process Management Journal*, 13: 379-389.
- Olsen, K. A. & Sætre, P. 2007b. "IT for niche companies: is an ERP system the solution?". *Information Systems Journal*, 17: 37-58.
- Olson, D. L. & Staley, J. 2012. "Case study of open-source enterprise resource planning implementation in a small business". *Enterprise Information Systems*, 6: 79-94.
- Orlikowski, W. J. & Baroudi, J. J. 1991. "Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions". *Information Systems Research*, 2: 1-28.
- Pan, M.-J. & Jang, W.-Y. 2008. "Determinants of the Adoption of Enterprise Resource Planning Within the Technology Organization Environment Framework: Taiwan's Communications Industry". *Journal of Computer Information Systems*, 48: 94-102.
- Parr, A. & Shanks, G. 2000. "A model of ERP project implementation". *Journal of Information Technology*, 15: 289-303.
- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. 2007. "Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning". *International Journal of Management Reviews*, 9: 1-30.
- Poba-Nzaou, P. & Raymond, L. 2011. "Managing ERP system risk in SMEs: A multiple case study". *Journal of Information Technology*, 26: 170-192.
- Premkumar, G. 2003. "A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business". *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13: 91-121.
- Quiescenti, M., Bruccoleri, M., La Commare, U., La Diega, S. N. & Perrone, G. 2006. "Business process - oriented design of enterprise resource planning (ERP) systems for small and medium enterprises". *International Journal of Production Research*, 44: 3797-3811.
- Ramdani, B. & Kawalek, P. 2007. "SME adoption of enterprise systems in the Northwest of England: an environmental, technological and organizational perspective. IN McMaster, T., Wastell, D., Ferneley, E. & Degross, J.I. (Ed.)". *Organizational Dynamics of Technology-Based Innovation: Diversifying the Research Agenda*. Boston, MA, Springer.
- Ramdani, B., Kawalek, P. & Lorenzo, O. 2009. "Predicting SME's adoption of enterprise systems". *Journal of Enterprise Information Management*, 22: 10.
- Raymond, L. 1990. "Organizational Context and Information Systems Success: A Contingency Approach". *Journal of Management Information Systems*, 6: 5-20.
- Raymond, L., Bergeton, F. & Blili, S. 2005. "The Assimilation of E-business in Manufacturing SMEs: Determinants and Effects on Growth and Internationalization". *Electronic Markets*, 15: 106-118.
- Raymond, L., Bergeton, F. 2008. "Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: A strategic alignment perspective". *Industrial Management and Data Systems*, 108: 577.
- Raymond, L., Rivard, S. & Jutras, D. 2006. "Evaluating Readiness for ERP Adoption in Manufacturing SMEs". *International Journal of Enterprise Information Systems*, 2: 1-17.
- Raymond, L. & Uwizeyemungu, S. 2007. "A profile of ERP adoption in manufacturing SMEs". *Journal of Enterprise Information Management*, 20: 487-502.
- Reuther, D. & Chattopadhyay, G. 2004. "Critical factors for enterprise resources planning system selection and implementation projects within

- small to medium enterprises". *Proceedings of International Engineering Management Conference 2004*. IEEE International.
- Robey, D., Ross, J. W. & Boudreau, M.-C. 2002. "Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change". *Journal of Management Information Systems*, 19: 17.
- Rogers, E. M. 2003. *Dissusion of Innovations*. New York Free Press.
- Ross, J. W. & Vitale, M. R. 2000. "The ERP Revolution: Surviving vs. Thriving". *Information Systems Frontiers*, 2: 233-241.
- Schlichter, B. R. & Kraemmergaard, P. 2010. "A comprehensive literature review of the ERP research field over a decade". *Journal of Enterprise Information Management*, 23: 486-520.
- Scupola, A. 2003. "The adoption of Internet commerce by SMEs in the south of Italy: An environmental, technological and organizational perspective". *Journal of Global Information Technology Management*, 6.
- Sedera, D., Gable, G. & Chan, T. 2003. "Knowledge Management for ERP Success". *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2003*, Adelaide, South Australia.
- Sedera, D., Gable, G. 2004. "A Factors and Structural Equation Analysis of the Enterprise Systems Success Measurement Model". *Proceedings of International Conference on Information Systems (ICIS) 2004*, Washington, D.C.
- Seethamraju, R. & Seethamraju, J. 2008. "Adoption of ERPs in a Medium-sized Enterprise - A Case Study". *Proceedings of Australasian Conference on Information Systems (ACIS) 2008*, Christchurch.
- Sehgal, R. & Stewart, G. 2004. "Exploring the Relationship between User Empowerment and Enterprise System Success Measures". *Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2004*, New York City, USA.
- Shang, S. & Seddon, P. B. 2000. "A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems". *Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2000*.
- Shang, S. & Seddon, P. B. 2002. "Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective". *Information Systems Journal*, 12: 271-299.
- Sharma, M. K. 2009. "Receptivity of India's small and medium-sized enterprises to information system adoption". *Enterprise Information Systems*, 3: 95-115.
- Shiau, W.-L., Hsu, P.-Y. & Wang, J.-Z. 2009. "Development of measures to assess the ERP adoption of small and medium enterprises". *Journal of Enterprise Information Management*, 22: 99.
- Snider, B., Silveira, G. J. C. D. & Balakrishnan, J. 2009. "ERP implementation at SMEs: analysis of five Canadian cases". *International Journal of Operations and Production Management*, 29: 4-29.
- Somers, T. M. & Nelson, K. 2001. "The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations". *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Staehr, L. 2007. "Assessing Business Benefits from ERP Systems: An Improved ERP Benefits Framework". *Proceedings of International Conference on Information Systems (ICIS) 2007*.
- Street, C. T. & Meister, D. B. 2004. "Small Business Growth and Internal Transparency: The Role of Information Systems". *MIS Quarterly*, 28: 473-506

- Sun, A. Y. T., Yazdani, A. & Overend, J. D. 2005. "Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system implementations based on critical success factors (CSFs)". *International Journal of Production Economics*, 98: 189.
- Tan, C. W. & Pan, S. L. 2002. "ERP Success: The Search for a Comprehensive Framework". *Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2002*.
- Tan, K. S., Chong, S. C., Lin, B. & Eze, U. C. 2010. "Internet-based ICT adoption among SMEs: Demographic versus benefits, barriers, and adoption intention". *Journal of Enterprise Information Management*, 23: 27-55.
- Thong, J. Y. L. 1999. "An integrated model of information systems adoption in small businesses". *Journal of Management Information Systems*, 15: 187-214.
- Thong, J. Y. L. 2001. "Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses". *Omega*, 29: 143-156.
- Thong, J. Y. L. & Yap, C. S. 1995. "CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses". *Omega*, 23: 429-442.
- Tornatzky, L. G. & Klein, K. J. 1982. "Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29: 28-45.
- Tornatzky, L. G. & Fleischer, M. 1990. *The Process of Technology Innovation*. Massachusetts: Lexington Books.
- Upadhyay, P. & Dan, P. K. 2010. "User's perspective of factor(s) influencing for ERP implementation in small and medium enterprises in India". *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 4: 77-86.
- Uwizeyemungu, S. & Raymond, L. 2009. "Exploring an alternative method of evaluating the effects of ERP: a multiple case study". *Journal of Information Technology*, 24: 251-268.
- van Everdingen, Y., Hillegersberg, J. & Waarts, E. 2000. "ERP adoption by European midsize companies". *Communication of the Association for Computing Machinery (CACM)*, 43: 27-31.
- Velcu, O. 2007. "Exploring the effects of ERP systems on organizational performance: Evidence from Finnish companies". *Industrial Management & Data Systems*, 107: 1316 - 1334.
- Vilpolo, I. & Kouri, I. 2005. "Improving ERP Requirement Specification Process of SMEs with a Customer-Centered Analysis Method". *Frontier of e-Business Research (FeBR)*, Tampere.
- Williams, S. P. & Schubert, P. 2010. "Benefits of Enterprise Systems Use". *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Science (HICSS)*.
- Wolcott, P., Kamal, M. & Qureshi, S. 2008. "Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21: 616-632.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. 2004. "Characterizing knowledge management in the small business environment". *Journal of Knowledge Management*, 8: 44.
- Zach, O. 2009. "ERP System Implementation in SMEs: A Contingency Theory Perspective in Krogstie". J. (Ed.) *Proceedings of NOKOBIT 2009*, Trondheim, Tapir, Norway.
- Zhu, K. & Kraemer, K. L. 2005. "Post-Adoption Variations in Usage and Value of EBusiness by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry". *Information Systems Research*, 16: 61-84.
- Zhu, K., Kraemer, K. L. & Xu, S. 2006. "The Process of

Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Business". *Management Science*, 52: 1557–1576.

STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING BISNIS GREEN PROPERTY (Studi Kasus: PT Ciputra Indah di Pekanbaru)

Geidy Tiara Ariendi, Arief Daryanto, Bunasor Sanim

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

E-mail: geidytiara@yahoo.com

ABSTRACT

The continued development of the business industry makes green property company must have a specific strategy to increase competitiveness and provide long-term capacity in the face of competition, especially in Pekanbaru. This study aims to analyze the state of competition within the industry green property facing the Company, analyze the internal and external factors affecting the Company's business development in Pekanbaru, and formulate what the main strategies that can be applied to improve the competitiveness of companies in the city of Pekanbaru. There are some alternative strategies that resulted from the analysis of the IFE, EFE, IE matrix, and SWOT analysis is then performed to select a primary strategy QSPM suggested for the Company. The results showed that the main strategies suggested to the Company in order to increase their competitiveness is to open a new project in Pekanbaru. For further research, researchers suggested to do the counting efficiency and effectiveness of alternative strategies generated.

Keywords: competitiveness strategy, green property, IE matrix, SWOT, QSPM

JEL Classification: M31

PENDAHULUAN

Dipicu oleh peningkatan jumlah penduduk secara tajam dan meningkatnya emisi gas buangan akibat aktivitas manusia sejak revolusi industri membuat daya dukung serta keseimbangan alam mulai menurun, isu pemanasan global saat ini pun telah menjadi dasar pemikiran seluruh disiplin keilmuan. Untuk mengatasi masalah kerusakan lingkungan ini, PBB pertama kali menyelenggarakan konferensi tentang lingkungan manusia di Stockholm, Swedia pada tahun 1972 yang menghasilkan Deklarasi Stockholm. Deklarasi ini menyerukan pengentasan kemiskinan dan perlindungan terhadap lingkungan. Kemudian pada tahun 1987, Komisi Lingkungan dan Pembangunan PBB mendiskusikan isu-isu lingkungan dan pembangunan yang menghasilkan dokumen Laporan Brutland yang membahas sebuah konsep yang disebut pembangunan berkelanjutan. Pada konferensi yang diadakan tahun 2012, Indonesia melalui Presiden RI menyatakan komitmen untuk menerapkan *green economy*. Pengertian *Green Economy* menurut UNEP (*United Nations Environment Programme*) merupakan ekonomi yang menghasilkan kemajuan penghidupan manusia dan kesetaraan sosial, dan pengurangan secara signifikan resiko lingkungan serta kelangkaan ekologis. Komitmen ini dituangkan oleh Pemerintah melalui Perpres nomor 61 tahun 2011 tentang Rencana Aksi Nasional

Penurunan Emisi Gas Rumah Kaca dan Perpres nomor 71 tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Inventarisasi Gas Rumah Kaca.

Pemanasan global pada awalnya dipercaya sebagai akibat dari efek rumah kaca yang ditimbulkan dari emisi karbon limbah pengolahan pabrik di negara-negara maju. Namun dari beberapa hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa sektor bangunan merupakan sektor pengguna energi terbesar (lebih dari 30%) di dunia (Nelson 2008). Peningkatan efisiensi bangunan dipercaya dapat menurunkan kebutuhan energi sebesar 85% pada tahun 2030. Saat ini, pembangunan ramah lingkungan merupakan sebuah paradigma baru pada bisnis properti (*green property*). Pembangunan properti ramah lingkungan ini sesuai dengan terminologi bisnis “Triple Bottom Line” dimana bisnis tidak hanya memberi manfaat secara ekonomi (*profit*) dan sosial (*people*), namun juga manfaat kepada lingkungan (*planet*). Dibutuhkan peran para professional untuk menanamkan pemahaman yang benar mengenai konsep hijau dan bagaimana konsep tersebut dapat mempengaruhi pasar *real estate*.

Indonesia sebagai negara berkembang terus menunjukkan eksistensinya di dunia global. Berdasarkan data BPS RI tahun 2013 diketahui bahwa pertumbuhan ekonomi mendekati 6% dan total PDB lebih dari 2 triliun Rp membuat Indonesia masuk dalam kelompok 20 negara terkaya di dunia dari sektor PDB, negara triliuner dari segi PDB, dan negara berpendapatan kelas menengah di Dunia. Keadaan ekonomi Indonesia yang semakin membaik ini membuat aliran investasi terus mengalir ke Indonesia, salah satunya ialah investasi di sektor properti. Saat ini tidak hanya Jabodetabek saja, namun pertumbuhan investasi di luar pulau Jawa semakin meningkat, salah satunya ialah Riau. Pada pameran REI yang diadakan tahun 2013, tercatat telah terjadi transaksi sebesar 60 miliar rupiah di Pekanbaru (Pertumbuhan 2013).

Rata-rata pertumbuhan ekonomi Riau pada tahun 2012 masuk ke dalam lima besar se-Indonesia yaitu sebesar 5,01%, mengalahkan Kalimantan Timur dan Sumatera Utara. Untuk skala provinsi, kota Pekanbaru menjadi penyumbang terbesar dalam PDRB. Hal ini cukup wajar mengingat Kota Pekanbaru adalah ibu kota Provinsi Riau yang aktivitas ekonominya cukup besar dan merupakan pusat peredaran barang dan jasa. Laju pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang

lebih cepat bila dibandingkan kota-kota besar, jumlah penduduk yang terus bertambah, serta daya beli yang tinggi inilah yang menjadi alasan Ciputra Group melalui PT Ciputra Indah membuka perumahan CitraLand dan CitraGarden di Pekanbaru. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Managing Director Grup Ciputra, Harun Hajadi ketika launching Perumahan CitraLand Pekanbaru pada bulan Maret 2011 lalu (Grup 2011).

Ciputra Group merupakan pengembang properti premium Indonesia yang telah memiliki pengalaman lebih dari 30 tahun dengan reputasi sebagai pengembang kawasan hunian premium dan telah mendapat penghargaan baik secara nasional maupun internasional. Pada tahun 2013, Ciputra Group memiliki *market share* sebesar 11%. Ciputra Group memiliki komitmen untuk senantiasa menghasilkan karya terbaik dengan mengedepankan inovasi, kualitas, dan hasil yang memuaskan dengan tujuan menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat. Ciputra Group berinvestasi sebesar Rp 105 miliar pada bulan Februari 2011 untuk membangun perumahan berkualitas premium di lahan seluas 22 ha dengan mengusung konsep “*Clean, Green, and Modern*” pada perumahan CitraLand Pekanbaru. Pada bulan Juli 2012, Ciputra Group membangun kembali perumahan CitraGarden Pekanbaru dengan konsep *The Art of Modern Living*. Berbagai fasilitas, sarana, dan prasarana yang ada didesain dengan memperhatikan keselarasan, keberlanjutan, dan nilai tambah bagi penghuni. Jika dinilai menggunakan indikator draft GREENSHIP untuk kawasan berkelanjutan yang disusun oleh *Green Building Council Indonesia* pada November 2013, maka perumahan Ciputra Group yang ada di Pekanbaru ini termasuk kedalam peringkat Bronze. Meski belum sempurna menjadi sebuah kawasan berkelanjutan, PT. Ciputra Indah telah berusaha dan akan terus berusaha untuk memenuhi kriteria GREENSHIP dengan melakukan diferensiasi pada setiap proyek yang dibangun.

Perkembangan bisnis *green property* dan kondisi persaingan yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa perlu dilakukan suatu kajian khusus tentang strategi yang dapat digunakan Ciputra Group, khususnya PT Ciputra Indah untuk meningkatkan daya saing perusahaan guna memberikan kemampuan jangka panjang bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis *green property* di Pekanbaru. Sebagaimana diketahui dari dewan pengurus

DPD REI bahwa perusahaan sejenis seperti Agung Podomoro Group, Summarecon Group, dan Trans Corp akan segera membuka proyek serupa yang mana akan mempengaruhi persaingan bisnis *green property* di Pekanbaru. Tujuan yang ingin dicapai adalah 1) menganalisis kondisi persaingan di lingkungan industri *green property* yang dihadapi oleh PT Ciputra Indah di Pekanbaru; 2) menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi PT Ciputra Indah dalam pengembangan usahanya serta menghadapi persaingan industri *green property* di Kota Pekanbaru; dan 3) merumuskan strategi alternatif utama yang sebaiknya diterapkan PT Ciputra Indah dalam pengembangan usahanya serta meningkatkan daya saing pada industri *green property* di Kota Pekanbaru.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Green property merupakan suatu konsep pembangunan hemat energi dan ramah lingkungan guna meningkatkan kualitas lingkungan akibat pemanasan global. Tema *green property* mencakup *green architecture* dan *green building*. *Green architecture* didefinisikan sebagai sebuah kesadaran lingkungan arsitektur yang tidak hanya memasukkan aspek utama arsitektur (kuat, fungsi, nyaman, rendah biaya, estetika) namun juga memasukkan aspek lingkungan dari sebuah *green building* yaitu efisiensi energi, konsep keberlanjutan, dan pendekatan secara holistik terhadap lingkungan. Adapun prinsip hijau yang ditekankan dalam *green property* bukanlah hanya sekedar gedung, namun hingga pengolahan limbah, sampah, instalasi pengolaan air dan pengelolaan air bersih dan hujan (Balitbang 2013). Sedangkan konsep *green property* yang diungkapkan oleh Erdiono (2009) menekankan peningkatan efisiensi dalam penggunaan air, energi, dan material bangunan.

Rasio pemanfaatan ruang untuk bangunan dan lingkungannya harus memerhatikan Koefisiensi Dasar Bangunan (KDB) dan Koefisien Dasar Hijau (KDH) yang berkisar 40-70% ruang terbangun berbanding 30-60% untuk ruang terbuka yang bisa dimanfaatkan ruang hijau untuk bernapas dan menyerap air (Erdiono 2009). Konsep hijau bangunan dapat dikuantifikasikan berdasarkan pemeringkatan melalui beberapa macam kriteria yang dirumuskan oleh lembaga-lembaga *rating green building* (Nugroho 2011) melalui proses

sertifikasi hijau. *Green Building Council Indonesia* (GBCI) merupakan lembaga yang didirikan pada tahun 2009. Lembaga ini dapat mengeluarkan sertifikat bagi bangunan ramah lingkungan dan merupakan *Emerging Member* dari *World Green Building Council* (WGBC) yang berpusat di Toronto, Kanada (GBCI 2014).

Perencanaan strategik menurut Pearce dan Robinson (2009) didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. David (2007) membagi tahapan dalam manajemen strategik menjadi tiga, yaitu: (1) *Strategy Formulation*, (2) *Strategy Implementation*, dan (3) *Strategy Evaluation*. Sedangkan Wheelen dan Hunger (2012) menambahkan pengamatan lingkungan dalam proses manajemen strategik, sehingga konsep dasar proses manajemen strategik menjadi empat elemen dasar, yaitu : (1) Pengamatan lingkungan (*Environmental Scanning*), (2) Perumusan strategi (*Strategy Formulation*), (3) Implementasi strategi (*Strategy Implementation*), dan (4) Evaluasi dan pengendalian (*Evaluation and Control*).

Strategi dari suatu perusahaan merupakan suatu kesatuan rencana (*master plan*) yang berisi tentang bagaimana cara perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Terdapat tiga tipe strategi, yaitu (1) Strategi tingkat korporasi menjelaskan secara keseluruhan arah pertumbuhan perusahaan dan manajemen berbagai bisnis serta lini produknya. Strategi ini harus memenuhi tiga syarat utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan, (2) Strategi tingkat bisnis ini terjadi pada tingkatan unit bisnis atau level produk. Strategi ini menekankan pada peningkatan posisi kompetitif produk didalam industri terkait atau segmen pasar unit bisnis tersebut, dan (3) Strategi tingkat fungsional merupakan pendekatan yang digunakan di level fungsional untuk mencapai tujuan korporat dan unit bisnis dengan cara memaksimalkan produktivitas sumber daya (Wheelen dan Hunger 2012).

Porter (2007) menyatakan bahwa persaingan didalam suatu industri dipengaruhi oleh lima kekuatan, yaitu: (1) Pendaftar baru potensial, (2) Pesaing yang ada didalam industri itu sendiri, (3) Ancaman produk pengganti, (4) Kekuatan pembeli, dan (5) Kekuatan pemasok. Setelah memahami model untuk menganalisis keuntungan perusahaan secara keseluruhan, dilanjutkan dengan mendiskusikan strategi apa yang

akan digunakan perusahaan agar memiliki posisi yang diatas rata-rata. Terdapat tiga pendekatan strategi perusahaan yang diungkapkan oleh Porter, yaitu pendekatan diferensiasi, pendekatan keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*), dan fokus.

Terdapat dua teori keunggulan kompetitif, yaitu teori berbasis *Industrial Organization* yang disebut sebagai *outside-in* dan teori berbasis sumber daya (*Resource Based View*) yang disebut sebagai *inside-out*. *Resource Based View* merupakan pandangan yang mengemukakan bahwa dengan mengatur sumber daya dan kapabilitas secara strategik dan terstruktur, maka dapat meningkatkan daya saing organisasi (Barney 1991). Barney (1991) membagi sumber daya menjadi tiga, yaitu sumber daya modal fisik, sumber daya modal manusia, dan sumber daya modal organisasional. Sumber daya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan, dan lain sebagainya yang mana sumber daya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. Agar perusahaan dapat memiliki daya saing yang tinggi, maka sumber daya perusahaan harus memiliki konsep VRIN, yaitu *valuable, rare, inimitability, dan non-substitutability*.

SWOT merupakan singkatan dari *strenghts, weakness, opportunities, dan threats*. Analisis ini akan menunjukkan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Selain itu, analisis ini juga akan menunjukkan peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan. Dalam David (2009) dijelaskan bahwa terdapat empat jenis strategi keluaran dari SWOT, yaitu (1) Strategi SO atau kekuatan-peluang, (2) Strategi WO atau kelemahan-peluang, (3) Strategi ST atau kekuatan-ancaman, dan (4) Strategi WT atau kelemahan-ancaman.

Matriks perencanaan strategis kuantitatif atau QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya (David 2009). Untuk melakukan analisis QSPM diperlukan data faktor-faktor utama yang berasal dari Matriks IFE dan Matriks EFE serta alternatif strategi yang berasal dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, ataupun Matriks IE. Namun demikian, tidak semua alternatif strategi yang

ada harus dievaluasi dengan menggunakan QSPM. Para penyusun harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi mana yang hendak dianalisis menggunakan QSPM.

Lokasi penelitian dilakukan di Perumahan CitraLand dan CitraGarden yang merupakan proyek perumahan PT Ciputra Indah di Kotamadya Pekanbaru pada bulan April-Mei 2014. Penelitian dilakukan menggunakan metode deskriptif (*descriptive method*) dalam bentuk studi kasus untuk menguraikan dan menjawab masalah yang dihadapi perusahaan dan strategi bisnis yang dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ialah data primer dan sekunder. Dimana data primer diperoleh melalui wawancara dan kuisisioner mendalam dengan pemimpin perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi PT Ciputra Indah di Pekanbaru. Sedangkan data sekunder dikumpulkan peneliti melalui studi literatur yang diambil dari berbagai dokumen tertulis, laporan internal perusahaan, berita, studi perpustakaan, dan lain sebagainya.

Pengambilan informan dan responden dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan contoh tanpa peluang (*non probability sampling*) dengan penentuan secara sengaja (*purposive sampling*) melalui pendekatan *expertise judgement*. Teknik pengolahan data pada penelitian ini terbagi menjadi tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap input dilakukan dengan analisis deskriptif dan analisis persaingan industri. Tahap pencocokan dilakukan dengan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, dan matriks SWOT. Kemudian tahap keputusan dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM.

HASIL PENELITIAN

PT Ciputra Development Tbk (“Perusahaan”) merupakan salah satu anak perusahaan dari Ciputra Group yang didirikan oleh Dr. Ir. Ciputra. Anak perusahaan ini pertama kali didirikan pada tanggal 22 Oktober 1981 dengan nama PT Citra Habitat Indonesia. Seiring berjalannya waktu, pada tanggal 28 Desember 1990 mengganti nama menjadi PT Ciputra Development hingga saat ini. Pada tahun 1994, Perusahaan melakukan Penawaran Umum Perdana dan tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hingga saat ini, Perusahaan

telah memiliki 7 anak perusahaan dengan lebih dari 50 proyek yang tersebar di 28 kota besar di Indonesia, salah satunya ialah di Pekanbaru.

Proyek pertama di Pekanbaru dibuka pada bulan Februari 2011 dengan nama CitraLand Pekanbaru yang merupakan kerjasama (*joint venture*) antara PT Ciputra Indah yang merupakan anak perusahaan dari PT Ciputra Development Tbk dengan perusahaan lokal PT Wahana Nusantara. Motto yang diusung CitraLand Pekanbaru, yaitu *Clean, Green, and Modern*. Kemudian pada bulan Juli 2012 PT Ciputra Indah melakukan kerjasama dengan perusahaan lokal PT Seraya Sumber Sejahtera membuka proyek baru di Pekanbaru dengan nama CitraGarden Pekanbaru yang mengusung konsep *The Art of Modern Living*.

Visi, misi, dan filosofi yang dimiliki Perusahaan merupakan refleksi dari visi, misi, dan filosofi yang dimiliki Grup. hal ini dilakukan agar Perusahaan memiliki arah dan tujuan yang sama dengan apa yang dimiliki oleh Grup. Adapun visinya ialah “Mengembangkan sebuah grup bisnis properti dengan semangat yang unggul dan penuh inovasi, sehingga menciptakan nilai tambah dalam menyediakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat dan memberikan kemakmuran dan kesejahteraan bagi para pemangku kepentingan”. Untuk mencapai visi tersebut, Perusahaan memiliki misi “Menjadi yang terdepan dalam bisnis properti dengan menjadi yang paling unggul, profesional dan menguntungkan, sehingga menjadi pilihan pertama bagi para konsumen, menjadi tempat kerja yang paling menarik dan menantang bagi para karyawan, menjadi investasi yang paling menguntungkan bagi para pemegang saham dan menjadi berkat yang nyata bagi masyarakat dan tanah air” dengan filosofi yang

dijunjung oleh Perusahaan ialah *Integrity, Professionalism* dan *Entrepreneurship*.

Analisis persaingan industri ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi tingkat persaingan yang ada pada industri saat ini dan memahami perubahan strategi yang akan dihadapi perusahaan guna memaksimalkan keuntungan. Dari setiap variabel terdapat parameter-parameter yang dituangkan dalam bentuk kuisioner yang kemudian diisi oleh tiap responden untuk kemudian dihitung bobot, *rating*, dan skor dari masing-masing variabel yang ada. Hasil penilaian analisis persaingan industri Perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.

Kekuatan tawar menawar pemasok menjadi variabel yang memiliki skor tertinggi karena di Pekanbaru saat ini, bisnis *green property* masih sangatlah jarang. Hal ini membuat kebutuhan material untuk pembangunan *green property* masih sangat sedikit sehingga pemasok material yang dibutuhkan masih sangat terbatas. Keadaan seperti ini membuat pemasok memiliki posisi yang kuat untuk menaikkan harga ataupun menurunkan kualitas produk atau jasa. Hal ini harus dihadapi secara serius oleh Perusahaan, karena sebagai salah satu perusahaan properti terbesar di Indonesia dan untuk meningkatkan daya saing, Perusahaan harus selalu mempertahankan kualitas dari pelayanan dan juga produk yang ditawarkan.

Resources based view melihat bahwa sumber daya yang lebih bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan merupakan sumber yang penting pada peningkatan keunggulan daya saing. Sumber daya yang dimiliki Perusahaan baik dari aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, dan pengetahuan berada dalam kendali perusahaan

Tabel 1
Hasil Penilaian Analisis Industri

No	Variabel	Skor	Keterangan	Ranking
1	Ancaman pendatang baru	1,77	Lemah	5
2	Ancaman produk substitusi	2,04	Sedang	3
3	Ancaman antara perusahaan	2,13	Sedang	2
4	Kekuatan tawar menawar pemasok	2,17	Sedang	1
5	Kekuatan tawar menawar pembeli	2,03	Sedang	4

untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi.

Berikut adalah pemaparan deskriptif sumber daya Perusahaan jika dilihat dari teori keunggulan kompetitif melalui pendekatan *resources based view*, yaitu 1) bernilai, sumberdaya Perusahaan yang dianggap bernilai pada peningkatan daya saing ialah modal yang sangat besar dan tidak adanya hutang. Kompetensi ini dianggap bernilai karena dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dengan cara mengeksploitasi peluang dan menetralsisir ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat membangun perumahan yang nyaman, aman, dan juga mampu meningkatkan status sosial konsumennya; 2) langka, saat ini perusahaan merupakan satu-satunya pengembang yang mengembangkan perumahan dengan konsep *green*. Hal inilah yang menjadikan Perusahaan memiliki keunggulan bersaing khususnya di Pekanbaru; 3) sulit ditiru, kompetensi lain yang menjadikan Perusahaan memiliki keunggulan bersaing ialah relasi antara *top management* dan pegawai, budaya kerja, serta *brand* yang dimiliki Ciputra Group. Kompetensi ini sangat sulit ditiru oleh pesaing karena memiliki historis yang unik, bersifat ambigu, dan bersifat kompleksitas sosial. Relasi internal dan eksternal serta budaya kerja yang dimiliki oleh Perusahaan membuat lingkungan kerja menjadi sangat nyaman sehingga meningkatkan kinerja Perusahaan; dan 4) sulit digantikan, sumberdaya yang dimiliki Perusahaan saling berkaitan satu dengan yang lain dan tidak dapat dieksploitasi secara terpisah. Hal ini membuat para pesaing sulit untuk meniru strategi yang dimiliki Perusahaan karena harus meniru keselu-

ruhan sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan.

Jika dilihat dari pemaparan diatas, maka Perusahaan termasuk kedalam siklus sumber daya yang lambat atau sumber daya tersebut tahan lama. Hal ini disebabkan oleh *brand* yang dimiliki perusahaan sudah dipercaya dan dikenal masyarakat, sumber daya manusia yang unggul, sumber daya organisasional yang terpecaya, dan sumber daya fisik yang teruji kualitasnya.

Identifikasi faktor eksternal dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan dan kejadian yang berada diluar kontrol perusahaan. Identifikasi ini dapat mempermudah manajemen perusahaan untuk menentukan strategi-strategi dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis PESTEL yang terdiri dari: (1) Aspek Politik, Pemerintahan, dan Hukum, (2) Aspek Ekonomi, (3) Aspek Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan, serta (4) Aspek Teknologi.

Pada Tabel 2 disajikan hasil penilaian faktor eksternal (EFE) yang dilihat dari aspek PESTEL dimana diperoleh total penilaian faktor eksternal sebesar 2,65. Skor total ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap pemanfaatan peluang dan menghindari ancaman termasuk dalam kategori sedang. Jika dilihat dari segi peluang, variabel yang memberikan peluang paling besar ialah dari aspek situasi politik dan hukum yang kondusif di Pekanbaru khususnya. Sedangkan variabel yang menjadi ancaman terbesar ialah Perda yang membatasi luas kepemilikan lahan.

Identifikasi faktor internal Perusahaan dilaku-

Tabel 2
Hasil Penilaian Faktor Eksternal

No	Faktor	Tingkat kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
Peluang					
1	Kemudahan perijinan	5	0,09	2	0,17
2	Situasi politik dan hukum yang kondusif	5	0,09	4	0,34
3	Pertumbuhan ekonomi Riau	4	0,07	4	0,28
4	Jumlah penduduk banyak	3	0,05	2	0,10
5	Jumlah komunitas	4	0,07	2	0,14

Tabel 2 (Lanjutan)
Hasil Penilaian Faktor Eksternal

No	Faktor	Tingkat kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
6	Belum ada perumahan di lokasi strategis yang memiliki lahan luas	4	0,07	3	0,21
7	Berkembangnya teknologi yang berkaitan dengan fasilitas dan manajemen.	3	0,05	2	0,10
Ancaman					
1	Surat Edaran BI mengenai suku bunga untuk rumah investasi	4	0,07	1	0,07
2	Perda yang membatasi luas kepemilikan lahan	5	0,09	4	0,34
3	Ketergantungan pendapatan terhadap hasil bumi	5	0,09	2,5	0,22
4	Berita negative cepat menyebar	4	0,07	4	0,28
5	Belum biasa tinggal dilingkungan perumahan	3	0,05	2	0,10
6	Kondisi lahan gambut	4	0,07	3	0,21
7	Biaya maintenance <i>green property</i> tinggi	5	0,09	1	0,09
	Total Nilai EFE	58	1,00		2,65

kan peneliti dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan Perusahaan guna menghadapi persaingan bisnis. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa kuisioner yang diisi oleh pimpinan internal perusahaan yang dianggap mengerti dan berkompetensi dengan mengacu kepada aspek keuangan, manajemen, sumber daya manusia, dan

teknologi. Skor total yang diperoleh ialah sebesar 3,03 dimana skor ini menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan dalam keadaan kuat. Hasil penilaian faktor internal dapat dilihat pada Tabel 3.

Setelah dilakukan penilaian terhadap faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) Perusahaan, maka dapat diketahui *grand strategy* yang cocok untuk

Tabel 3
Hasil Analisis Faktor Internal

No	Faktor	Tingkat Kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
Kekuatan					
1	Modal yang didukung oleh grup	5	0,11	3,5	0,39
2	<i>Turn over</i> pegawai rendah	5	0,11	3	0,33
3	Dukungan dari <i>top management</i>	5	0,11	4	0,44
4	Kinerja SDM sangat loyal, baik, jujur, ahli.	5	0,11	4	0,44
5	Menerapkan pondasi tiang pancang lapis geotextile	4	0,09	3	0,27
6	Menerapkan Sistem Informasi Manajemen	5	0,11	4	0,44

Tabel 3
Hasil Analisis Faktor Internal

No	Faktor	Tingkat Kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
Kelemahan					
1	Prosedur permohonan keuangan panjang	3	0,07	2	0,13
2	Masa kerja lama menyebabkan gaji mahal	3	0,07	2	0,13
3	Kekurangan pegawai level manajerial	2	0,04	2	0,09
4	Koneksi internet yang tidak stabil	4	0,09	2	0,18
5	Terbatasnya teknologi pembangunan di atas lahan gambut	4	0,09	2	0,18
Total nilai IFE		45	1,00		3,03

diterapkan pada Perusahaan dengan memetakan total nilai IFE dan EFE kedalam Matriks IE.



Gambar 1
Hasil Analisis Matriks IE

Adapun total nilai IFE yang diperoleh masuk dalam kategori posisi internal kuat, yaitu sebesar 3,03 dan total nilai EFE masuk dalam kategori posisi eksternal sedang dengan nilai sebesar 2,65. Dari Gambar 1, diketahui bahwa Perusahaan masuk kedalam sel kuadran IV, yaitu tumbuh dan bina (*grow and build*). Adapun strategi yang dapat digunakan pada posisi ini ialah: (1) Strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau (2) Integratif yang dapat dilakukan dengan integrasi ke depan ataupun integrasi horizontal.

Analisis SWOT digunakan peneliti untuk alat bantu pengembangan strategi yang didasarkan pada

kekuatan dan kelemahan Perusahaan serta memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada. Hasil analisis SWOT terbagi menjadi empat tipe strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T. Diperoleh tiga strategi S-O dimana strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal yang ada, yaitu (1) *Differensiasi*, (2) *Membuka proyek baru*, dan (3) *Optimalisasi divisi Research and Development*. Strategi kedua ialah strategi W-O yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, yaitu (1) *Merekrut pegawai baru dalam tataran manajerial*, (2) *Meningkatkan kualitas sumber daya manusia*, dan (3) *Optimalisasi penggunaan teknologi*. Strategi ketiga ialah strategi S-T dimana strategi ini menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, yaitu (1) *Melakukan edu-promotion* mengenai isu lingkungan dan peranan *green property*, (2) *Memberi alternatif pembayaran rumah untuk memfasilitasi konsumen yang dianggap tidak bankable* untuk mengambil KPR, (3) *Memilih lokasi pembangunan proyek yang kondusif*, dan (4) *Melakukan kontrak dengan kontraktor atau supplier* agar material yang dibutuhkan tetap terjaga kuantitas, kualitas, dan kontinuitasnya. Strategi keempat ialah strategi W-T dimana strategi ini merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari

ancaman eksternal, yaitu (1) Meningkatkan kualitas hubungan dengan konsumen dan juga calon kosumen, serta (2) Mematangkan perencanaan pembangunan dan keuangan agar dapat selesai tepat waktu.

Hasil analisis SWOT menghasilkan beberapa pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh Perusahaan guna meningkatkan daya saing dalam industri bisnis *green property*. Kemudian peneliti melakukan analisis QSPM untuk memilih strategi mana yang dianggap paling relevan dan optimal untuk diterapkan di Perusahaan. Strategi yang dimasukkan kedalam kuisisioner QSPM merupakan strategi yang telah dipilih secara intuitif oleh peneliti dari tahap sebelumnya. Kemudian peneliti meminta responden untuk melakukan penilaian terhadap *Attractiveness Score* masing-masing strategi. Setelah dinilai oleh responden, peneliti kemudian menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan cara menjumlahkan semua TAS pada masing-masing strategi yang diajukan. Strategi yang memiliki total nilai TAS yang paling tinggi merupakan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Adapun pilihan strategi yang dimasukkan dalam analisis QSPM adalah 1) strategi A: differensiasi, baik dari sisi konsep yang ditawarkan, kualitas, *service*, teknologi, material, desain, dan fasilitas; 2) strategi B: membuka proyek baru guna meningkatkan *market share*; 3) strategi C : promosi kreatif, melakukan *edu-promotion* dimana tidak hanya melakukan pengenalan produk tapi juga meningkatkan wawasan masyarakat mengenai *green property* dan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya selaras dengan alam; dan 4) strategi D: meningkatkan kualitas hubungan dengan calon konsumen dan konsumen. Melalui pendekatan personal, diharapkan dapat menumbuhkan rasa nyaman, *trust*, dan memiliki.

Hasil penilaian QSPM menunjukkan bahwa strategi yang mendapat skor tertinggi dengan nilai TAS sebesar 6,65 ialah strategi B, dimana Perusahaan disarankan untuk membuka proyek baru. Strategi B bertujuan untuk meningkatkan *market share* guna meningkatkan daya saing Perusahaan. Strategi ini juga sesuai dengan saran yang dihasilkan dari matriks IE, yaitu tumbuh dan bina dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, ataupun pengembangan produk. Strategi kedua yang disarankan ialah strategi A dengan nilai TAS sebesar 6,39 dimana Perusahaan melakukan differensiasi baik dari sisi konsep, kualitas,

pelayanan, teknologi, material, desain, dan fasilitas yang ditawarkan. Differensiasi dijadikan nilai tambah dan menjadi pembeda dengan produk sejenis sehingga diharapkan dapat meningkatkan daya saing Perusahaan. Strategi ketiga yang disarankan ialah strategi C dengan nilai TAS sebesar 5,53 yaitu melakukan promosi kreatif. Semakin bertambahnya pesaing menuntut Perusahaan untuk meningkatkan promosi. Promosi merupakan suatu upaya yang dilakukan Perusahaan guna mengkomunikasikan keberadaan dan nilai produk kepada calon konsumen (Mardian 2011). Perusahaan perlu melakukan pemasaran dengan mengedepankan sisi edukasi, dimana masyarakat ditingkatkan kesadarannya mengenai isu lingkungan dan peranan *green property* terhadap peningkatan fungsi lingkungan serta berbagai macam keuntungan yang diperoleh konsumen *green property*.

Penerapan alternatif strategi yang dihasilkan QSPM tidak memiliki dampak buruk maupun mengubah kebijakan Perusahaan yang ada saat ini sehingga alternatif strategi dapat diadopsi dengan mudah oleh Perusahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung dan membuktikan kepada Perusahaan bahwa membuka proyek baru merupakan pilihan yang tepat guna meningkatkan daya saing Perusahaan dalam industri bisnis *green property* di Pekanbaru. Peneliti menyarankan kepada Perusahaan agar segera melakukan tindakan lebih lanjut guna memantapkan konsep dan merealisasikan strategi tersebut dalam waktu 1 tahun. Hal ini dilakukan guna mengantisipasi meningkatnya persaingan dalam industri *green property* ketika perusahaan sejenis membuka proyek serupa di Pekanbaru. Diharapkan pada tahun 2015, Perusahaan telah membuka proyek baru guna memenuhi kebutuhan masyarakat Pekanbaru akan sentra bisnis dan perdagangan yang mengusung konsep *green*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa kondisi persaingan di lingkungan industri *green property* Pekanbaru cukup kondusif dimana tidak terdapat faktor hambatan yang memperoleh skor tinggi. Adapun faktor yang dianggap menjadi ancaman ialah kekuatan tawar menawar pemasok karena jumlah pe-

masuk barang yang sesuai dengan spesifikasi masih sedikit yang berada di Pekanbaru dan barang substitusinya pun masih sedikit. Hasil analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa aspek politik, pemerintahan, dan hukum merupakan aspek yang memberi peluang terbaik bagi Perusahaan guna mengembangkan usahanya. Hal ini disebabkan karena situasi politik dan hukum di Pekanbaru sangat kondusif guna mengembangkan bisnis *green property* khususnya. Selain memberi peluang tertinggi, aspek politik, pemerintahan, dan hukum juga menjadi ancaman tertinggi karena adanya Perda yang batasi luas kepemilikan lahan. Adapun analisis faktor internal menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia dan teknologi merupakan kekuatan utama dari Perusahaan. Selain menjadi kekuatan utama, aspek teknologi juga merupakan aspek yang menjadi kelemahan utama bagi Perusahaan karena masih terbatasnya jaringan listrik dan ketidakstabilan koneksi internet di Pekanbaru sehingga mengganggu sistem informasi manajemen yang diterapkan Perusahaan.

Saran

Berdasar analisis QSPM diperoleh strategi yang paling optimal untuk diterapkan oleh Perusahaan, yaitu strategi membuka proyek baru. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan *market share* Perusahaan sehingga meningkatkan daya saing Perusahaan pada industri *green property* di Pekanbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- [Balitbang] Balai Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pekerjaan Umum. 2013. Inilah Konsep Green Building Sesungguhnya. [Internet]. [diunduh 2014 Feb 21]. Tersedia pada: <http://litbang.pu.go.id/inilah-konsep-green-building-sesungguhnya.balitbang.pu.go.id>.
- [BPS] Badan Pusat Statistik Provinsi Riau. 2013. Perkembangan Ekonomi Riau. [Internet]. [diunduh 2013 Des 2]. Tersedia pada: <http://riau.bps.go.id/press-releases/061113/perkembangan-ekonomi-riau.html>.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2013. Jumlah Perusahaan Konstruksi menurut Provinsi, 2004-2011. [Internet]. [diunduh 2013 Des 2]. Tersedia pada: http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=04¬ab=3.
- [GBCI] Green Building Council Indonesia. 2014. About GBC Indonesia [Internet]. [diunduh 2014 Feb 21]. Tersedia pada: <http://www.gb-cindonesia.org/>.
- Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*[Internet]. [diunduh 2014 Feb 24]; 17(1): 99-120. Tersedia pada: [http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf).
- David FR. 2007. *Strategic Management, Concepts, and Cases*. 11th ed. New Jersey (US): Prentice Hall.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi duabelas. Buku satu. Terjemahan Dono Sunardi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Erdiono D. 2009. Arsitektur Hijau: Arsitektur Ramah Lingkungan. *Jurnal EKOTON* Apr 2009 [Internet]. [diunduh 2014 Jan 10]; 9(1). Tersedia pada: <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/EKOTON/article/download/288/221>.
- Green Building A Sustainable Concept for Construction Development in Indonesia. 2011 Juni. *Buletin Penataan Ruang* Edisi Mei-Jun 2011 [Internet]. [diunduh 2014 Jan 20]. Tersedia pada http://bulletin.penataanruang.net/upload/data_artikel/Green%20Building%20A%20Sustainable%20Concept%20for%20Construction%20Development%20in%20Indonesia.pdf.
- Grup Ciputra Luncurkan Perumahan CitraLand Pekanbaru. 2011 Maret 10. *Kompas* [Internet]. [diunduh 2014 Jan 22]. Tersedia pada: <http://properti.kompas.com/read/2011/03/10/22383021/Grup.Ciputra.Luncurkan.Perumahan.CitraLand.Pekanbaru>

Mardian R. 2011. Pengaruh Promosi Penjualan untuk Meningkatkan Omzet Warung Tradisional (Studi di Area Kerja Kantor PT HM Sampoerna Divisi Sales Bali) [Tesis]. Denpasar(ID): Universitas Udayana.

Nelson AJ. 2008. Globalization and Global Trends in Green Real Estate Investment. *RREEF Research No.64 bulan Sep 2008* [Internet]. [diunduh 2014 Jan 10]. Tersedia pada: http://www.srmnetwork.com/pdf/whitepapers/Global_Trends_in_Green_Real_Estate_RREEF_Sep08.pdf.

Nugroho AC. 2011. "Sertifikasi Arsitektur/Bangunan Hijau: Menuju Bangunan yang Ramah Lingkungan". *Jurnal Arsitektur Universitas Bandar Lampung*, 2(1):12-22.

Pearce JA, Robinson RB. 2009. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. Eleven edition. Irwin McGraw-Hall.

Porter. 2007. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Edisi Revisi. Terjemahan Sigit Suryanto. Karisma Publishing Group. Jakarta.

Wheelen TL, Hunger JD. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. Pearson Education Inc. United States of America.

**KAJIAN *BENEFIT-COST ANALYSIS* INSENTIF FISKAL
UNTUK PERBAIKAN KUALITAS LINGKUNGAN
SEKTOR INDUSTRI**
**(Study for Benefit-Cost Analysis of Fiscal Incentives to
Improvement Environmental Quality On Industrial Sector)**

Joko Tri Haryanto

Pusat Kebijakan Pembiayaan Perubahan Iklim dan Multilateral
Badan Kebijakan Fiskal, Kemenkeu
E-mail: djohar78@gmail.com

Berly Martawardaya

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Indonesia
E-mail: bmartawardaya@gmail.com

ABSTRACT

Industrial activities are known as main contributors to greenhouse gas (GHG) emissions. Sources of GHG emissions from the industry sector are energy usage, industrial processes and industrial wastewater. Some existing fiscal instruments made specifically for industrial sector that has potential to be further elaborated and used to encourage industries in performing mitigation actions. These instruments are Ministry of Finance Decree (PMK) no 76/2012 on exemption of import duty on imported machines for industries, PMK no 130/2011 on tax holiday and also Government Regulation (PP) no 53/2011 on investment incentive. These instruments were made to trigger investments done in industries. Comparison of the loss revenue that government would get without the instrument to the emission reduction, we can show that tax holiday and tax allowance has a much lower cost of emission reduction to custom exemption in all scenarios. This study also found tax allowance to be the most effective policy to reduce greenhouse gas if the requirement

to be inserted in the policy revision. Therefore, a coordinated effort is needed to ensure it is happening. However since tax allowance can only implemented in production facility expansion of different area, custom exemption, which work with precision of a surgeon's scapel, should not be overlook. Having a list of equipments that scientifically proven to reduce green house gas to be given the incentive would be a strong suplement to reach Indonesia emission target.

Keywords: fiscal incentives, benefit cost analysis, ghg emission, industrial sector

JEL Classification: O25

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia telah berkomitmen untuk menurunkan emisi Gas Rumah Kaca (*GHG emission*) sebesar 26% pada tahun 2020 dengan sumber daya

nasional, dan hingga 41% dengan dukungan internasional yang diukur terhadap tingkat emisi dari *business as usual* (BAU) untuk mendorong aksi mitigasi ini. Demi mendorong implementasi dari komitmen ini, Rencana Aksi Nasional Penurunan Emisi Gas Rumah Kaca (RAN-GRK) pun dikembangkan dan akan diikuti dengan “*Nationally Appropriate Mitigation Actions*” (NAMAs) yang diakui secara internasional berdasarkan *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC). NAMAs merujuk kepada serangkaian kebijakan dan langkah yang diambil oleh beberapa negara sebagai bagian dari komitmen untuk menurunkan emisi gas rumah kaca.

Aktivitas industri adalah salah satu kontributor utama dari emisi gas rumah kaca (GRK). Sumber emisi GRK dari sektor industri berasal dari penggunaan energi, proses industri, dan limbah. Sektor industri, sebagai salah satu fokus utama RAN-GRK, memainkan peranan penting dalam menurunkan emisi GRK untuk mitigasi perubahan iklim. Implementasi aksi mitigasi yang potensial pada sektor industri membutuhkan kerangka peraturan berdasarkan kondisi saat ini. Kombinasi antara kebijakan dan instrumen dibutuhkan untuk mendorong masing-masing pemain industri aktif terlibat dalam usaha nasional dalam mengurangi emisi GRK Indonesia.

Pada tahun 2012, Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Kementerian Keuangan dan GIZ PAKLIM telah menyelenggarakan sebuah studi untuk menganalisa efektifitas instrumen fiskal yang ada saat ini untuk mengurangi emisi GRK pada sektor industri Indonesia. Studi tersebut terdiri dari empat rekomendasi utama untuk meningkatkan efektifitas kebijakan fiskal demi penurunan emisi gas rumah kaca, yaitu: 1) melakukan penyesuaian yang sistematis pada seluruh peraturan yang ada, 2) menerbitkan peraturan pendukung dan lebih rinci, 3) proses sosialisasi yang lebih baik, dan 4) pemerintah perlu untuk membuat semacam formulir digital di mana perusahaan dapat mengaksesnya pada *website* dan *file* untuk mendapatkan insentif fiskal agar proses tersebut dapat lebih cepat dan mudah.

Studi tersebut juga menemukan terdapat beberapa instrumen kebijakan fiskal telah dibuat secara spesifik untuk sektor industri yang berpotensi untuk dielaborasi dan digunakan untuk mendorong industri melakukan aksi mitigasi. Instrumen ini adalah Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 76 Tahun

2012 tentang pembebasan bea masuk impor pada masing-masing untuk industri, PMK Nomor 130 Tahun 2011 tentang *Tax Holiday* dan juga Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2011 tentang Insentif untuk Investasi. Instrumen-instrumen ini dibuat untuk memacu investasi bagi sektor industri.

Jadi, di samping membuat instrumen baru bagi industri dalam mengimplementasikan aksi mitigasi, studi tersebut telah menekankan untuk lebih berkonsentrasi pada peraturan yang telah ada. Pada ketiga peraturan tersebut, tidak ada pernyataan yang secara jelas menyebutkan bahwa investasi yang telah dilakukan harus mendukung aksi penurunan GRK pada industri (contohnya, ukuran efisiensi energi).

Untuk mensinkronisasikan peraturan yang telah ada dengan kebutuhan akan adanya instrumen fiskal bagi industri untuk menurunkan gas rumah kaca, pemerintah dapat melakukan sebuah revisi bagi ke-3 peraturan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Revisi tersebut dapat berupa penambahan pasal yang penting pada peraturan tersebut dengan tujuan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca sebagai salah satu kriteria untuk menerima insentif yang telah disebutkan secara jelas. Sebelum melakukan revisi terhadap peraturan-peraturan tersebut, perlu dilakukan analisis manfaat-biaya (*Benefit-Cost Analysis*) dari perubahan ini. Ke depannya diharapkan kajian ini dapat mendukung keputusan pemerintah di kementerian dengan membuat instrumen fiskal yang spesifik untuk mendukung implementasi aksi mitigasi pada industri.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini lebih bersifat deskriptif kuantitatif dengan menggunakan analisis manfaat dan biaya untuk mendapatkan rekomendasi hasil kebijakan. Ke depannya, hasil rekomendasi kebijakan dari kajian ini diharapkan dapat mendukung program pemerintah dalam menyusun instrumen fiskal yang tepat dan terarah sekaligus spesifik untuk mendukung implementasi aksi mitigasi pada sektor industri. Adapun analisis manfaat dan biaya yang dilakukan didasarkan kepada pertimbangan skema yang dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Kerangka Analisis Biaya dan Manfaat

Pemangku Kepentingan	Benefit	Cost
Pemerintah	Pengurangan Emisi	Pajak dan Bebas Bea Masuk
Industri	Peningkatan Efisiensi dan Profit	Harga peralatan, biaya instalasi, dan tambahan biaya perawatan.

Guna menghitung perbandingan estimasi antara biaya dan manfaat ketiga instrumen fiskal terhadap perekonomian, penelitian ini akan melakukan beberapa tahapan penelitian: 1) penyusunan komponen-komponen biaya dan manfaat. Berdasarkan studi literatur, penelitian ini akan menyusun komponen biaya dan manfaat yang dianggap perlu diperhitungkan dalam penyusunan estimasi biaya dan manfaat. Studi literatur akan dilakukan terhadap literatur yang terlebih dahulu telah melakukan perhitungan biaya dan manfaat pada studi kasus berbagai Negara; 2) pengumpulan data dari narasumber. Penelitian ini akan melaksanakan studi kualitatif melalui pelaksanaan wawancara (*interview*) pada berbagai pihak untuk memperoleh informasi yang tepat sebagai input dalam penyusunan komponen biaya dan manfaat. Tabel 2 menyajikan daftar lembaga

sebagai narasumber dalam penyusunan tabel analisa biaya dan manfaat.

Selain, berdasarkan informasi dari berbagai narasumber, penelitian ini juga akan menggunakan input dari berbagai studi dan kajian yang pernah dilakukan terkait upaya penurunan emisi melalui konservasi energi di sektor industri, yaitu antara lain 1) Laporan Studi AFD (2010) tentang Penyusunan roadmap pengurangan emisi CO₂ di industri semen terkait kunjungan lapangan ke-9 industri semen untuk pengumpulan data dan penerapan teknologi; 2) Laporan Studi NL Agency (2009-2012) terkait hasil pemantauan (monitoring) pelaksanaan *Energy Efficiency Plan*(EEP) di sektor industri tertentu (*pilot project*); 3) Laporan Studi ICCTF (2010-2011) tentang Grand Strategy Konservasi Energi dan Pengurangan Emisi CO₂ di Sektor Industri yang

Tabel 2
Daftar Narasumber

No.	Lembaga/Institusi
	Kementerian Perindustrian:
1.	a. Pusat Pengkajian Kebijakan dan Iklim Usaha Industri b. Pusat Pengkajian Industri Hijau dan Lingkungan Hidup
2.	Kementerian Keuangan
3.	Kementerian Lingkungan Hidup - Asdep Ekonomi Lingkungan
4.	Wakil Ketua Umum KADIN Indonesia - Bidang Lingkungan Hidup dan Perubahan Iklim
5.	Asosiasi Semen Indonesia-Direktur Eksekutif
6.	Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia-Direktur Eksekutif
7.	Perusahaan Baja
8.	Perusahaan Semen
9.	Perusahaan Pulp

disepakati oleh semua pemangku kepentingan yang akan digunakan sebagai bahan atau acuan konservasi energi dan pengurangan emisi CO₂ di sektor industri, termasuk: hasil studi tentang a) Penerapan Konservasi Energi pada Industri: Baja, Pulp & Kertas; b) Penerapan No-Cost & Low-Cost Pilot Project di industri baja dan industri pulp & kertas; dan (c) 50 Pedoman Teknis Konservasi Energi dan Pengurangan emisi CO₂ di Sektor Industri.

Tahapan ketiga perhitungan dan pemilihan asumsi. Penelitian ini akan melakukan beberapa perhitungan dan regresi sebagai dasar dalam membangun asumsi-asumsi yang dilakukan dalam proses perhitungan komponen biaya dan manfaat, yaitu antara lain tingkat diskonto (*discount rate*), tingkat depresiasi dan tahapan keempat, penyusunan tabel estimasi biaya dan manfaat. Tabel 3 menyajikan opsi kebijakan yang akan dievaluasi dan diberi pemeringkatan dalam komponen perhitungan biaya dan manfaat ialah sebagai berikut:

Tabel 3
Opsi Kebijakan

Analisa Biaya dan Manfaat (per tahun)	<i>Opsi 1</i>	<i>Opsi 2</i>	<i>Opsi 3</i>	<i>Opsi 4</i>
	No policy option (<i>base line case</i>)	Pembebasan pajak impor terhadap mesin bagi industri (PMK No 76/2012)	Fasilitas Pembebasan atau Pengurangan PPh Badan (PMK No. 130/2011)	Insentif PPh untuk penanaman modal (PP No. 52/2011)

Biaya:

A. Industri

- Biaya Investasi
- Biaya instalasi
- Biaya Operasional
- Biaya Administrasi

B. Pemerintah

- Kehilangan Pendapatan
- Biaya Implementasi

Keuntungan:

A. Perusahaan

- (Ekspektasi) Keringanan Pajak/bea

B. Negara

- (Penurunan emisi)
- Penghematan energi
- Peningkatan PDB

Pada setiap opsi tersebut akan dilakukan beberapa skenario perhitungan. Pilihan alternatif skenario dilakukan berdasarkan tingkat pemanfaatan pelaksanaan kebijakan dan lamanya adaptasi atau pemanfaatan insentif fiskal yang tersedia oleh perusahaan-perusahaan yang menjadi target kebijakan tersebut. Alternatif pilihan skenario yang akan diestimasi adalah 1) Skenario Pembebasan Pajak Impor: berdasarkan tingkat pemanfaatan instrumen kebijakan oleh industri untuk opsi kebijakan 2 dan 4, Skenario *low*: 25% dari seluruh pelaku industri memanfaatkan insentif kebijakan, dan atau pemanfaatan 25% dari daftar perlengkapan yang direkomendasikan; Skenario *medium*: 50% dari seluruh pelaku industri memanfaatkan insentif kebijakan, dan atau pemanfaatan 50% dari daftar perlengkapan yang direkomendasikan; dan Skenario *high*: 75% dari seluruh pelaku industri memanfaatkan insentif kebijakan, dan atau pemanfaatan 75% dari daftar perlengkapan yang direkomendasikan. Skenario Fasilitas Pembebasan atau Pengurangan PPh Badan: berdasarkan jangka waktu pemanfaatan instrumen kebijakan oleh industri untuk opsi kebijakan 3, Skenario *low*: hanya 1 perusahaan per tahun, meningkat 2 perusahaan per 3 tahun; Skenario *medium*: hanya 2 perusahaan per tahun, meningkat 2 perusahaan per 3 tahun; Skenario *high*: hanya 3 perusahaan per tahun, meningkat 3 perusahaan per 3 tahun; Skenario Fasilitas Pembebasan atau Pengurangan PPh Badan: berdasarkan tingkat pemanfaatan instrumen kebijakan oleh industri, Skenario *low*: 25% dari seluruh pelaku industri memanfaatkan insentif; Skenario *medium*: 50% dari seluruh pelaku industri memanfaatkan insentif; Skenario *high*: 75% dari seluruh pelaku industri memanfaatkan insentif. Perhitungan dan proyeksi *Cost Benefit Analysis* untuk ketiga instrumen dilakukan dalam rentang waktu tahun 2014 hingga tahun 2020. Asumsi yang digunakan terkait nilai kurs dan nilai nilai diskonto. Nilai kurs USD dan Euro terhadap Rupiah diperoleh dari Bank Indonesia. Dalam perhitungan NPV, digunakan nilai *BI rate* terkini sebagai nilai diskonto, yaitu sebesar 7%.

HASIL PENELITIAN

Simulasi dilakukan didasarkan pada PMK Nomor 130/PMK.011/2011 Tentang Pemberian Fasilitas Pembebasan Atau Pengurangan Pajak Penghasilan Badan serta pengajuan pembebasan PPh Badan apabila men-

gandung ketentuan pengurangan emisi gas rumah kaca. Sejalan ini baru dua pengajuan yang dikabulkan yaitu PT. UOI (2011) dan PT. PBI (2012) yang keduanya disetujui pada tahun 2012.

Pembebasan Pajak Penghasilan (PPh) Badan dapat diberikan untuk jangka waktu paling lama 10 (sepuluh) Tahun Pajak dan paling singkat 5 (lima) Tahun Pajak, terhitung sejak Tahun Pajak dimulainya produksi komersial, serta setelah berakhirnya pemberian fasilitas tersebut. Wajib Pajak juga bisa mendapatkan tambahan pengurangan Pajak Penghasilan badan sebesar 50% selama 2 tahun. Perhitungan dilakukan dengan berdasarkan perhitungan pembebasan pajak pada batas minimum yaitu 5 tahun. Kemudian dengan dimulainya perhitungan analisis manfaat biaya pada tahun 2014, maka produksi komersial baru dimulai pada tahun 2016 dan pembebasan Pajak Penghasilan badan berlaku hingga 2020.

Tiga skenario (*low, medium, high*) yang disusun dapat diaplikasikan berupa: skenario *low* terjadi peningkatan persetujuan secara bertahap disetujui dan pada 2020 terdapat 3 perusahaan yang memenuhi persyaratan tax holiday dengan jumlah total 18 perusahaan. Skenario *medium* menambah 6 perusahaan pada tahun 2020 menjadi 33 dan skenario *high* menambah 10 perusahaan sehingga totalnya menjadi 55 pada tahun tersebut.

Minimal investasi baru yang perlu di tanamkan untuk mendapatkan fasilitas tax holiday adalah 1 triliun rupiah. Dengan menggunakan data dari dua perusahaan swasta yang telah mendapatkannya maka dapat disimulasikan pola dan jumlah investasi (S investasi) dan profit (S profit) per tahun dengan jumlah perusahaan. Dari data investasi juga dapat di proyeksikan jumlah loss revenue yang tidak di peroleh pemerintah (*P loss*) karena adanya fasilitas ini.

PEMBAHASAN

Perhitungan potensi penurunan CO₂- tax holiday dilakukan dengan merujuk pada rerata nilai investasi PT. UOI dan PT. PBI. Asumsi yang digunakan adalah investasi yang dilakukan oleh ketiga industri termasuk investasi berupa pembelian alat yang lebih efisien sehingga menurunkan emisi GRK dengan jumlah perusahaan yang mengajukan insentif tax holiday merata antar 3 industri .

Penerapan *Nett Present Value* (NPV) sebesar tingkat bunga BI menghasilkan angka pada yang dibutuhkan antara Rp320-460 untuk mengurangi 1 ton emisi GRK. Rasio investasi pada loss revenue cukup tinggi dimana satu juta loss revenue menghasilkan 11.8-14.86 juta rupiah investasi. Kakulasi NPV profit menunjukkan negatif, namun perlu diingat bahwa tidak ada paksaan untuk menggunakan fasilitas tax holiday. Perusahaan yang mengajukan fasilitas ini dengan nilai investasi yang besar umumnya memiliki time frame jangka panjang untuk *break even point* (BEP) dengan periode lebih lama dari 6 tahun. Jika kalkulasi internal perusahaan tidak profit pada waktunya maka investasi tidak akan di lakukan sejak awal.

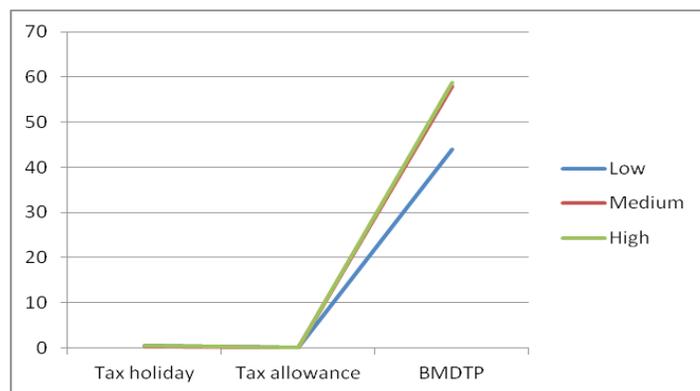
Simulasi berikutnya dilakukan berdasarkan PP Nomor 52 tahun 2011 tentang Fasilitas Pajak Penghasilan untuk Penanaman Modal di Bidang-Bidang Usaha Tertentu dan/atau di Daerah-Daerah Tertentu. Pasal (2a) pada regulasi ini menyatakan bahwa Fasilitas Pajak Penghasilan dapat dimanfaatkan setelah Wajib Pajak merealisasikan rencana penanaman modal paling sedikit 80% (delapan puluh persen). Data profit per tahun diperoleh berdasarkan data profit dari Laporan Keuangan perusahaan pada industri baja, semen, dan pulp yang dipublikasikan. Perusahaan yang mengalami kerugian tidak dimasukkan dalam perhitungan karena diasumsikan ekspansi usaha melalui investasi cenderung dilakukan oleh perusahaan yang mengalami keuntungan usaha pada periode sebelumnya. Pertumbuhan profit kemudan diasumsikan tetap. Untuk penggunaan

scenario simulasi, maka dihitung terlebih dahulu rata-rata profit pada masing-masing industri.

Skenario simulasi dibagi menurut kategori Low, Medium, dan High. Berbeda dengan scenario tax holiday yang disimulasikan langsung terhadap ketiga industri, skenario simulasi Tax Allowance dilakukan per industri, sehingga pada tahun 2020, jumlah perusahaan yang berpartisipasi untuk skenario low, medium, dan high, masing-masing adalah 39, 63, dan 93 perusahaan sejak tahun 2014 hingga 2020.

Nilai alat untuk industri semen berdasarkan usulan industri alat dari PT. Indocement pada tahun 2011, sementara nilai investasi alat untuk industri baja dan pulp berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Depperin pada tahun 2010. Nilai investasi pada tahun 2010 dan 2011 tersebut kemudian disesuaikan menurut tingkat inflasi berdasarkan indeks harga GDP *deflator* dengan mempertimbangkan bahwa investasi alat tersebut merupakan bagian barang impor dimana perubahan harganya turut diperhitungkan dalam penyusunan GDP deflator. Dalam rangka penggunaan skenario pemanfaatan *tax allowance*, terlebih dahulu dicari nilai rata-rata investasi perusahaan pada masing-masing industri.

Untuk perhitungan pertumbuhan profit per tahun diperoleh berdasarkan data profit dari Laporan Keuangan perusahaan pada industri baja, semen, dan pulp yang dipublikasikan. Perusahaan yang mengalami kerugian tidak dimasukkan dalam perhitungan karena diasumsikan ekspansi usaha melalui investasi cenderung



Gambar 1
Loss Revenue Pemerintah per juta ton Pengurangan Emisi

ung dilakukan oleh perusahaan yang mengalami keuntungan usaha pada periode sebelumnya. Pertumbuhan profit kemudian diasumsikan tetap. Untuk penggunaan skenario simulasi, maka dihitung terlebih dahulu rata-rata profit pada masing-masing industri.

Nilai investasi alat untuk industri semen berdasarkan usulan industri alat dari PT. Indocement pada tahun 2011, sementara nilai investasi alat untuk industri baja dan pulp berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian pada tahun 2010. Nilai investasi pada tahun 2010 dan 2011 tersebut kemudian disesuaikan menurut tingkat inflasi berdasarkan indeks harga GDP deflator dengan mempertimbangkan bahwa investasi alat tersebut merupakan bagian barang impor dimana perubahan harganya turut diperhitungkan dalam penyusunan GDP deflator. Nilai investasi pada tahun 2014 hingga 2020 diasumsikan mengikuti tahun sebelumnya.

Dalam hal perhitungan BMTDP, diketahui bahwa rata-rata bea masuk untuk impor mesin adalah sebesar 5%. Maka nilai BMTDP yang tidak masuk sebagai anggaran pemerintah adalah sebesar 5% dari investasi menurut simulasi yang telah dilakukan sebelumnya. Analisa biaya dan manfaat dilakukan dengan membandingkan antara biaya yaitu nilai BMTDP yang tidak diterima pemerintah karena pemberian fasilitas pembebasan BMTDP, dengan manfaat yaitu investasi alat yang dilakukan oleh pihak industri semen, baja, dan pulp. menampilkan hasil perhitungan analisa CBA terhadap pemberlakuan kebijakan pembebasan BM-

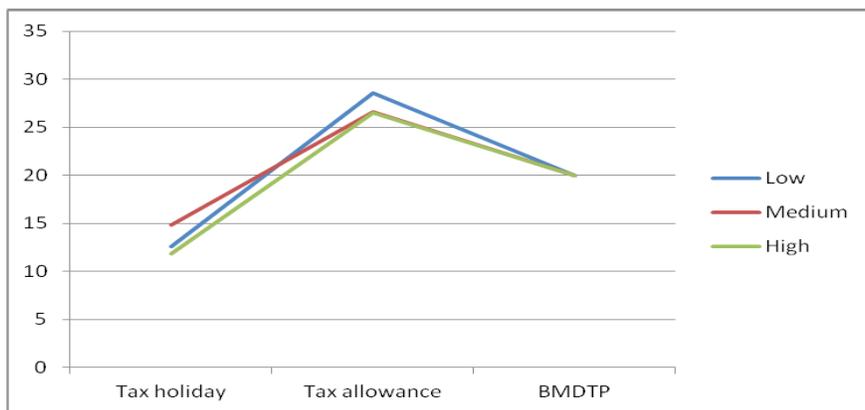
TDP.

Perhitungan pengurangan emisi dilakukan dengan nilai investasi berdasarkan persentase penyerapan total investasi pembelian alat yang diperoleh dari PT. Indocement dan industri baja dan pulp. Maka, nilai potensi penurunan emisi CO₂ dibuat berdasarkan skenario persentase total berdasarkan potensi penurunan CO₂ yang diperoleh dari PT. Indocement dan industri baja dan pulp hingga tahun 2020. Perhitungan ini dilakukan menurut simulasi *low*, *medium*, dan *high* hingga tahun 2020 untuk masing-masing industri. Penerapan Net Present Value (NPV) sebesar tingkat bunga BI menghasilkan angka antara Rp43900 rupiah untuk mengurangi 1 ton emisi GRK. Rasio investasi pada *loss revenue* cukup tinggi dimana 1 juta *loss revenue* menghasilkan 20 juta rupiah investasi .

Dengan menggunakan kalkulasi yang telah dilakukan sebelumnya, Gambar 1 menampilkan perbandingan antara biaya yang dikeluarkan berupa *loss revenue* per ton *emission reduction* antara tiga instrumen kebijakan dimana angka lebih kecil menunjukkan *cost effectiveness* yang lebih baik.

Gambar 2 menampilkan perbandingan antara biaya yang dikeluarkan berupa rasio antara investasi yang dilakukan pengusaha dengan *loss revenue* antara 3 instrumen kebijakan dimana angka lebih besar menunjukkan *cost effectiveness* yang lebih baik.

Kebijakan *tax holiday* (PMK Nomor 130 Tahun 2011) dan *tax allowance* (PP Nomor 52 Tahun 2011) memiliki efektifitas pengurangan gas rumah kaca



Gambar 2
Rasio Investasi terhadap Loss Revenue Pemerintah

yang jauh lebih baik dari pembebasan BMDTP (PMK Nomor 76 Tahun 2012). Adapun dari segi dampak terhadap investasi yang terbaik adalah *tax allowance* dengan diikuti oleh BMDTP dan *tax holiday*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Studi ini membandingkan dampak dari revisi tiga instrumen kebijakan fiskal terhadap pengurangan emisi dan efisiensinya. Ketiga instrumen tersebut adalah PMK Nomor 130/PMK.011/2011 tentang Pemberian Fasilitas Pembebasan atau Pengurangan Pajak Penghasilan Badan, PP Nomor 52 Tahun 2011 tentang Fasilitas Pajak Penghasilan untuk Penanaman Modal di Bidang-Bidang Usaha Tertentu dan/atau di Daerah-Daerah Tertentu dan PMK Nomor 76/PMK.011/2012 Tentang Pembebasan Bea Masuk Atas Impor Mesin Serta Barang dan Bahan Untuk Pembangunan atau Pengembangan Industri Dalam Rangka Penanaman Modal. Indonesia perlu mengambil pelajaran dari Thailand yang secara eksplisit menyebutkan konservasi energi dan energi alternatif sebagai sektor yang mendapatkan *tax holiday*. Sehingga industri baja dan semen yang memerlukan intensitas energi tinggi dalam produksinya mendapat insentif yang kuat untuk melakukan efisiensi serta membangun atau bekerja sama dengan pihak lain untuk menggunakan energi terbarukan dalam proses produksinya.

Menambahkan bidang usaha yang mengurangi emisi Gas Rumah Kaca (GRK) pada PP Nomor 52 dengan mencantumkan detail sektor energi terbarukan dan konservasi energi disegenap penjuru Indonesia akan memiliki dampak yang cukup tinggi terhadap pengurangan emisi GRK. Namun penghitungan *tax allowance* yang cukup kompleks dan penggunaannya yang sulit dibatasi pada hanya untuk peralatan yang mengurangi gas rumah kaca menyebabkan instrumen ini memiliki kadar tepat sasaran yang tidak tinggi.

Saran

Hasil kalkulasi sebagaimana disajikan menemukan bahwa kebijakan *tax holiday* (PMK Nomor 130 Tahun 2011) dan *tax allowance* (PP Nomor 52 Tahun 2011) memiliki efektifitas biaya pengurangan gas rumah

kaca yang jauh lebih baik dari pembebasan BMDTP (PMK Nomor 76 Tahun 2012). Adapun dari segi dampak terhadap investasi yang terbaik adalah *tax allowance* dengan diikuti oleh BMDTP dan *tax holiday* dengan perbedaan yang tidak terlalu jauh. Walaupun efisiensinya bukan yang paling tinggi, PMK Nomor 76 Tahun 2011 memiliki keunggulan yaitu bersifat sangat spesifik dan berdasarkan pada daftar barang sehingga kemungkinan penyalahgunaan dan tidak sampai sasaran jauh lebih kecil sehingga bila diikuti dengan daftar mesin dan peralatan yang secara ilmiah mengurangi emisi, khususnya melalui efisiensi energy, maka akan menjadi suplemen yang memiliki dampak nyata. Ke-3 instrumen tersebut saat ini sedang dalam proses pembaruan dan revisi sehingga dibutuhkan upaya yang serius untuk memasukkan ketentuan pengurangan emisi gas rumah kaca didalamnya demi mencapai target pengurangan emisi Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amazonas Sustentável. Manaus. Available online: http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/relatorio2009_final.pdf.
- Cassola R. TEEB case. 2010. *Financing conservation through ecological fiscal transfers Brazil*. Available at: <http://www.teebweb.org/wp-content/uploads/2013/01/Financing-conservation-through-ecological-fiscal-transfers-in-Brazil.pdf>.
- Chomitz, K. M., G. A. B. Da Fonseca, K. Alger, D. M. Stoms, M. Honzák, E. Charlotte Landau, T. S. Thomas, W. Wayt Thomas, and F. Davis. 2006. *Viable reserve networks arise from individual landholder responses to conservation incentives*. *Ecology and Society* 11(2): 40. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss2/art40/>.
- FAS - Fundação Amazonas Sustentável. 2009. *Relatório de Gestão 2009*. Fundação.
- Fauzi, Akhmad, 2004. *Ekonomi sumber daya alam*

- dan lingkungan: *Teori dan Aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Field, B.C dan Field, M.K. 2002. *Environmental Economics an Introduction*. Mc. Graw-Hill. New York.
- Grieg-Gran, M. and J, Bishop. 2004. *How Can Markets for Ecosystem Services Benefit the Poor? In: Roe, D. (ed.)*. The Millennium Development Goals and Conservation: Managing Nature's Wealth for Society's Health. London, UK: International Institute for Environment and Development (IIED).
- Ishihara, H., Pascual, U. 2009. "Social capital in community level environmental governance: a critique". *Ecological Economics*, 68 (5): 1549-1562.
- Landell-Mills, Natasha dan Porras, Ina T. 2002. *Silver Bullet or Fools' Gold?. A Global Review of Markets for Forest Environmental Services and Their Impact on the Poor*. The International Institute for Environment and Development (IIED). Harvard University Press 508.
- Malavasi, E. O, and J, Kalenberg. 2002. *Program of Payments for Ecological Services in Costa Rica*, Heredia Costa Rica.
- Owens, S. 2004. "Siting, sustainable development and social priorities". *Journal of Risk Research*, 7(2): 101-114.
- Pagiola, Stefano & Arcenas, Agustin & Platais, Gunars. 2005. *Can Payments for Environmental Services Help Reduce Poverty? An Exploration of the Issues and the Evidence to Date from Latin America*, *World Development*. Elsevier, 33(2): 237-253.
- Rekonvensi, Bhumi. 2004. *Payments for Environmental Services, Forest Conservation and Climate Change*. Livelihood in REDD, edited by Luca Tacconi, Sango Mahanty, Helen Suich, Edward Elgar Publication. UK.
- Rosen, Harvey S. 2010. *Public Finance, 8th edition*, New York. N.Y.: McGraw- Hill/Irwin.
- Sankar, U. 2008. *Environmental Externalities*. Didapat [Online] : http://coe.mse.ac.in/dp/envt-ext_sankar.pdf.
- Searle, R, S Colby, and KS Milway. 2004. *Moving eco-certification mainstream*. Boston: The Bridgespan Group.
- Thomas, Vinod. 2001. *Revisiting The Challenge of Development*. dalam *Frontiers of Development Economics, The Future in Perspective*, ed. Meir, Gerals M. Joseph Stiglitz, World Bank Press, Oxford University.
- Van Noordwijk, M., B. Leimona, L. Emerton, T. P. Tomich, S. J. Velarde, M. Kallesoe, M. Sekher, and B. Swallow. 2007. *Criteria and indicators for environmental service compensation and reward mechanisms: realistic, voluntary, conditional and pro-poor*. Nairobi, Kenya: World Agroforestry Centre.
- Wertz-Kanounnikoff, S. 2008. *Methods to estimate the costs of REDD*. Background paper 7, Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Oslo.
- Waage, S. 2005. *A Guide To Conducting Country-Level Inventories Of Current Ecosystem Service Payments, Markets, And Capacity Building, Framework For Country-Level*. Forrest Trend, Washington, D.C.
- Wunder, S. 2005. *Payments For Environmental Services: Some Nuts And Bolts*. CIFOR Occasional Paper No. 42. Center For International Forestry Research, Jakarta, Indonesia.
- Yakin, A. 2004. *Ekonomi Sumber daya Alam dan Lingkungan Teori dan Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan*, Akademika Presindo, Jakarta.

PERSEPSI KONSUMEN TERHADAP PRODUK PRIVATE LABEL INDOMARET DI SALATIGA

Eristia Lidia Paramita
Bahaduri Wibisono

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga
E-mail: eristia.paramita@staff.uksw.edu

ABSTRACT

Indonesian retail business has been growing with the increase in the number of retailers that exist. The presence of these retailers create more private label products in Indonesia. Private label is one of retailer's strategy to build loyalty with consumers. The objective of this study is to find out consumers perception about Indomaret's private label products than similar product from national brand. The study involved 11 respondents from the consumer of Indomaret Salatiga. The data obtained by in-depth interview and analyzed using content and thematic analysis. The study showed that while confront with two similar products, consumers prefer national brand products than Indomaret's private label products. The study also shows consumers perception of Indomaret private label products and national brand products. Perceived quality, price, packaging, and functional value are used as a factor influencing consumers purchasing decisions. Consumers perception of private label products Indomaret can be used to develop a brand identity Indomaret's private label products.

Keywords: retail, private label, perception

JEL Classification: M31

PENDAHULUAN

Kondisi perekonomian yang semakin stabil di Indonesia membuat pertumbuhan ekonomi juga meningkat secara pesat. Inflasi yang terjadi di Indonesia pada tahun 2009 sampai tahun 2012 merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat kondisi ekonomi dan kestabilan ekonomi di Indonesia.

Tabel 1
Tingkat Inflasi Indonesia

Tahun	Tingkat Inflasi
2009	2.78
2010	6.96
2011	3.79
2012	4.30

Sumber: <http://www.bps.go.id/aboutus.php?inflasi=1>

Dampak nyata yang timbul akibat dari kestabilan ekonomi tersebut adalah semakin banyaknya bisnis ritel yang didirikan di Indonesia. Dalam periode lima tahun dari 2007 sampai 2011 jumlah gerai usaha ritel di Indonesia mengalami pertumbuhan rata-rata sekitar 17,57 persen per tahun. Pada 2007 jumlah usaha ritel

di Indonesia masih sebesar 10.365 gerai, kemudian pada 2011 mencapai 18.152 gerai yang tersebar di hampir seluruh kota-kota di Indonesia (<http://www.datacon.co.id/Ritel-2011ProfilIndustri.html>).

Terjadinya perubahan preferensi konsumen dalam memilih tempat belanja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi semakin banyaknya toko ritel di Indonesia. Menurut Listiyani (2011), masyarakat Indonesia yang awalnya merupakan konsumen pasar tradisional, sekarang lebih memilih pasar modern sebagai tempat untuk berbelanja. Selain itu, jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2010 yang mencapai 237.641.326 jiwa tergolong sangat banyak (http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&label=1&daftar=1&id_subyek=12¬ab=1). Jumlah penduduk Indonesia yang sangat banyak tersebut, juga menjadi faktor bagi perusahaan ritel untuk memperluas jaringan bisnisnya. Penduduk tersebut merupakan pasar potensial bagi bisnis ritel modern (<http://www.marketing.co.id/blog/2013/01/03/brand-switching-analysis-dalam-industri-ritel-modern/>).

Pertumbuhan jumlah ritel di Indonesia juga diikuti dengan semakin banyaknya produk *private label* di pasaran. Produk *private label* adalah salah satu cara peritel untuk memenangkan persaingan untuk merebut segmen konsumen dengan memilih strategi *price sensitive* (Listiyani, 2011). Diallo (2003) menjelaskan bahwa *private label* juga merupakan cara untuk membedakan diri dengan pesaing dan melalui *private label*, peritel dapat membangun loyalitas dengan konsumennya. Dengan melakukan strategi *private label*, peritel dapat mendapatkan cukup banyak keuntungan. Burt and Mavrommatis (2006), elemen terpenting yang digunakan untuk mengembangkan *brand identity* dari produk *private label* adalah persepsi konsumen terhadap produk *private label* tersebut. *Brand identity* dianggap sebagai salah satu indikator utama untuk menentukan identitas merek (Shirazi *et al.*, 2013). Karena itu, pada saat konsumen sangat menghargai kualitas dari sebuah merek, perusahaan perlu membangun sebuah *brand identity* yang kuat untuk mendapatkan *brand equity* agar pesaing tidak mudah meniru produk dari perusahaannya (Geuens *et al.*, 2009). Selain itu, untuk membangun sebuah *brand equity* yang kuat juga diperlukan adanya *brand trust* (Khan *et al.*, 2009). Dengan demikian, untuk mendapatkan posisi di benak konsumen, produsen harus terlebih dahulu memahami

persepsi konsumen terhadap produk tersebut. Produk *private label* yang disediakan di berbagai gerai antara lain adalah gula, beras, sampo mobil, gula pasir, makanan ringan, pelembut pakaian, air mineral, garam dan handuk (www.superindo.co.id).

Indomaret adalah salah satu bisnis ritel di Indonesia yang menyediakan produk *private label*. Indomaret juga merupakan ritel yang mendominasi pertumbuhan jumlah ritel di Indonesia. Selain itu, persebaran gerai Indomaret di Indonesia sangatlah luas (<http://www.datacon.co.id/Ritel-2011ProfilIndustri.html>). Hal ini dapat dilihat dari tersebarnya Indomaret di Pulau Jawa, Madura, Bali, dan Sumatera. Sampai tahun 2011 gerai Indomaret mencapai 7.245 gerai. Indomaret juga merupakan pelopor konsep waralaba dibidang minimarket Indonesia. Indomaret pertama kali didirikan pada tahun 1988. Indomaret didirikan pertama kali untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Berbekal dari pemikiran pemenuhan kebutuhan karyawan, ketrampilan dalam pengoperasian toko, dan pergeseran perilaku konsumen untuk memenuhi kebutuhannya, maka Indomaret resmi dibuka. Visi Indomaret adalah “menjadi jaringan ritel yang unggul”. Indomaret juga memiliki moto “mudah dan hemat”. Dengan visi dan moto tersebut, Indomaret berniat untuk mengabdikan bangsa dan negara. Indomaret menyediakan produk-produk *private label* mulai dari makanan ringan, pelembut pakaian, air minum dalam kemasan, dan beberapa produk lainnya (<http://indomaret.co.id/promosi/private-label-indomaret/>).

Menjamurnya produk *private label* menambah variasi produk yang ditawarkan kepada konsumen. Namun perkembangan produk *private label* terhadap dari produk-produk sejenis yang diproduksi oleh *national brand*. Produk *private label* yang tidak menggunakan sarana promosi yang tinggi, menyebabkan harga dari produk *private label* tersebut berada di bawah harga produk sejenis yang dikeluarkan oleh *national brand* (Purba, 2012).

Wu (2005) mengatakan bahwa konsumen memiliki persepsi mengenai kualitas produk *private label* sama dengan produk dari *national brand*. Sedangkan untuk persepsi harga, produk *private label* memiliki harga yang relatif murah dibandingkan dengan penetapan harga produk *national brand* (Muller, 2006). Hal ini disebabkan karena perubahan jumlah konsumsi untuk produk *national brand*. Alasan utama

konsumen membeli produk *private label* adalah alasan mengenai harga, namun dengan meningkatkan kualitas dari produk *private label*, maka konsumen akan tetap memilih produk *private label* dibandingkan dengan *national brand* (Krishna, 2011). Produk *private label* jarang dipromosikan dan produk *private label* diposisikan sebagai produk alternatif yang lebih murah dibandingkan dengan produk *national brand* (Nenycz, 2011).

Konsumen di Indonesia memiliki persepsi bahwa produk *national brand* memiliki *good value for money* yang lebih besar dibandingkan dengan produk *private label*. Konsumen di Indonesia sebagian besar mempunyai persepsi bahwa kualitas produk *national brand* dan *private label* sama baiknya. Konsumen menjatuhkan pemilihan terhadap produk *national brand* untuk mengantisipasi kepuasan yang diharapkan oleh konsumen tersebut (Purba, 2012).

Tujuan penelitian ini adalah memaparkan persepsi konsumen terhadap produk *private label* dibandingkan dengan produk *national brand*. Adapun persepsi konsumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah persepsi mengenai harga dan kualitas produk. Dengan mengetahui mengenai persepsi mengenai harga dan kualitas produk, perusahaan dapat menyusun strategi agar produk *private label* dapat diterima di pasar dan dapat bersaing dengan produk *national brand* (Pandya dan Joshi, 2011).

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Merek sangatlah penting karena memudahkan konsumen untuk mengidentifikasi produk yang akan dipilih. Merek juga dapat membedakan ukuran prestise bagi penggunaannya (Tjandra, 2011).

“Brand is a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them, intended to identify the goods or services of one seller and to differentiate them for those competitors” (<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>). Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa merek adalah nama, istilah, tanda, simbol, dan desain atau kombinasi dari kesemuanya yang dimaksudkan untuk memberi ciri pada barang atau jasa dari penjual dan untuk membedakan produk atau jasa tersebut dengan kompetitornya.

Merek memiliki fungsi untuk konsumen. Tjiptono (2006) mengatakan bahwa merek memiliki

delapan fungsi untuk konsumen, yaitu 1) identifikasi, merek memudahkan konsumen untuk mengidentifikasi produk yang dibutuhkan atau dicari; 2) praktikalitas, memfasilitasi penghematan waktu dan energi melalui pembelian ulang identik dan loyalitas; 3) jaminan, memberikan jaminan bagi konsumen bahwa mereka bisa mendapatkan kualitas yang sama meskipun pembelian dilakukan pada waktu dan tempat yang berbeda; 4) optimisasi, memberikan kepastian bahwa konsumen dapat membeli alternatif terbaik dalam kategori produk tertentu dan pilihan terbaik untuk tujuan spesifik; 5) karakterisasi, mendapatkan konfirmasi mengenai citra diri konsumen atau citra yang ditampilkannya kepada orang lain; 6) kontinuitas, kepuasan terwujud melalui familiaritas dan intimasi dengan merek yang telah digunakan atau dikonsumsi pelanggan selama bertahun-tahun; 7) hedonistik, kepuasan terkait dengan daya tarik merek, logo, dan komunikasinya; dan 8) etis, kepuasan berkaitan dengan perilaku tanggung jawab merek bersangkutan dalam hubungannya dengan masyarakat.

Tjandrasa (2009), *private label* merupakan pengembangan dari konsep merek. Merek adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasi hal tersebut yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari penjual atau kelompok penjual untuk membedakan dari barang atau jasa pesaing (Kotler, 2006). Produk *private label* diposisikan sebagai produk yang memiliki mutu terjamin dan dengan harga yang relatif lebih murah serta dengan nama atau merek yang mudah diingat. Produk *private label* juga memiliki kemasan yang menarik (Tjandrasa, 2009). Ashokkumar dan Gopal (2009) mengatakan bahwa produk *private label* dikenal sebagai produk yang murah dan memiliki kualitas yang rendah.

Kotler (2006) mengatakan “A *private label brand* (also called *reseller, store house, or distributor brand*) is one retailers and wholesalers develop”. Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa *private label* adalah merek yang dimiliki oleh pengecer atau grosir untuk lini produk atau variasi produk di bawah kontrol ritel tersebut atau didistribusikan khusus oleh ritel. Menurut Kotler dan Armstrong (2004) definisi *private label* adalah merek yang diciptakan dan dimiliki oleh penjual eceran barang dan jasa.

Purba (2002) menyatakan terdapat tiga prinsip strategi produk *private label*, yaitu 1) kualitas

produk, nilai yang dikandung dalam produk tersebut jika berkualitas baik dan dapat memuaskan keinginan konsumen, maka dipersepsikan produk-produk *private label* tersebut adalah baik; 2) harga produk, strategi penetapan harga untuk produk *private label* harus diatur sedemikian rupa sehingga harga produk *private label* lebih rendah jika dibandingkan dengan produk-produk *national brand*; dan 3) kemasan produk, pemberian kemasan produk *private label* harus memperhatikan lima aspek, yaitu konfigurasi wadah, simbol, nama merek, ilustrasi, dan logo.

Ihalauw (2009), mengatakan bahwa ada 4 jenis *private label*. Jenis *private label* tersebut adalah 1) *generic private label*, Digunakan untuk produk-produk murah, berkualitas rendah dan bahkan tidak mencantumkan nama gerai; 2) *copycat brands; private label* yang meniru *national brand* ternama dan menempatkan sedekat mungkin dengan *national brand* supaya pembelian membanding dan membuat mereka bingung atau terkecoh; 3) *premium store brand, private label* yang lebih baik (premium) dibandingkan dengan *copycat brands* dan menjadi trends yang paling populer; dan 4) *value innovators*, dalam hal ini *retailer* berusaha memberi nilai tambah untuk konsumen dengan cara menjual produk dengan kualitas lebih baik namun dengan harga yang sangat baik.

Persepsi adalah proses yang dilalui orang dalam memilih, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan informasi guna membentuk gambaran berarti mengenai dunia (Hurriyati, 2005). Persepsi adalah proses individual dalam memilih, mengatur, menafsirkan stimuli ke dalam gambaran secara logis dan berarti mengenai segala sesuatu di dunia (Cahyono, 2010). Persepsi adalah proses individu memilih, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan stimuli menjadi sesuatu yang bermakna. Sebuah persepsi dimulai dari sebuah stimuli yang diterima oleh panca indera. Persepsi pada hakekatnya merupakan proses psikologis yang kompleks yang juga melibatkan aspek fisiologis (Nafilah, 2012). Schiffman dan Kanuk (2007) mengatakan bahwa persepsi adalah suatu proses dimana seseorang memilih, mengatur, dan menyatakan rangsangan yang diterima menjadi suatu gambaran keadaan dunianya yang penuh arti dan saling terkait. Berikut ini adalah proses pembentukan persepsi.

Persepsi mengenai harga adalah salah satu faktor yang mempengaruhi pembelian produk *private*

label (Manikandan, 2012). Konsumen tidak selalu melihat harga aktual dari sebuah produk, namun merek melihat harga menurut pendapat mereka dan bagi mereka. Harga hanya digolongkan menjadi kategori mahal dan murah. Purba (2012) mengatakan bahwa harga berkaitan dengan bagaimana konsumen dapat memahami informasi harga dan memberikan makna yang dalam bagi mereka. Konsumen dapat mempersepsikan harga produk tertentu berdasarkan atribut yang ada dalam produk tersebut dan dengan pertimbangan perbandingan harga produk sejenis lainnya.

Menurut Winahyu (2012) ada empat tujuan penetapan harga, yaitu 1) tujuan berorientasi pada laba, asumsi teori ekonomi klasik menyatakan bahwa setiap perusahaan selalu memilih harga yang dapat menghasilkan laba paling tinggi. Tujuan ini dikenal dengan istilah maksimalisasi laba; 2) tujuan berorientasi pada volume, selain tujuan berorientasi pada laba, ada pula perusahaan yang menetapkan harganya berdasarkan tujuan yang berorientasi pada volume tertentu atau yang biasa dikenal dengan istilah volume *pricing objectives*; 3) tujuan berorientasi pada citra, citra suatu perusahaan dapat dibentuk melalui strategi penetapan harga. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi untuk membentuk atau mempertahankan citra prestisius. Sementara itu harga rendah dapat digunakan untuk membentuk nilai tertentu, misalnya dengan memberikan jaminan bahwa harganya merupakan harga yang terendah di suatu wilayah tertentu; dan 4) tujuan stabilisasi harga, dalam pasar yang konsumennya sangat sensitif terhadap harga, bila suatu perusahaan menurunkan harganya, maka para pesaingnya harus menurunkan pula harga mereka. Kondisi seperti ini yang mendasari terbentuknya tujuan stabilisasi harga dalam industri-industri tertentu yang produknya terstandarisasi. Tujuan stabilisasi ini dilakukan dengan jalan menetapkan harga untuk hubungan yang stabil antara harga suatu perusahaan dan harga pemimpin industri

Purba (2012) mengatakan bahwa persepsi kualitas dapat didefinisikan sebagai persepsi konsumen terhadap kualitas dan keunggulan produk atau jasa yang berkaitan dengan maksud yang diharapkan. Persepsi konsumen terhadap kualitas merupakan hal yang subjektif karena setiap konsumen memiliki kepentingan yang berbeda terhadap suatu barang atau jasa. Purba (2012) menyatakan bahwa ada tiga

prinsip tentang persepsi kualitas. Tiga prinsip tersebut adalah 1) kualitas besumber pada aspek produk dan non-produk, atau seluruh kebutuhan non-harga yang dicari konsumen untuk memuaskan kebutuhannya; 2) kualitas ada bila masuk dalam persepsi konsumen, jika konsumen mempersepsikan produk tersebut memiliki kualitas rendah, maka produk tersebut berkualitas rendah. Keputusan konsumen untuk membeli suatu barang tersebut dipengaruhi oleh persepsi konsumen itu sendiri, bukan berdasarkan realitasnya; dan 3) kualitas sebagai persepsi diukur secara relatif terhadap pesaing, jika produsen pertama menawarkan suatu produk yang berkualitas, tetapi produsen pesaing juga menawarkan produk sejenis dengan kualitas lebih baik, maka produk dari produsen pertama dianggap tidak berkualitas. Jika suatu produk melampaui harapan dari konsumen, maka konsumen memiliki persepsi bahwa produk tersebut memiliki kualitas yang baik (Purba, 2012).

Kemasan adalah rancangan dari wadah kemas atau bungkus pelindung untuk suatu produk atau barang dagangan (Kotler, 1997). Kemasan suatu produk mempunyai arti yang penting bagi konsumen, karena kemasan tidak hanya digunakan sebagai pelindung produk saja, tetapi juga digunakan untuk menarik konsumen (Setiyaningsih, 2010). Kemasan yang tepat akan menimbulkan kualitas yang baik, kemasan yang tepat berkaitan dengan kombinasi warna, gambar, tulisan, dan bentuk kemasan (Setiyaningsih, 2010). Syarat-syarat kemasan menurut Nitisemito (1981) antara lain 1) sebagai tempat, sebagai tempat, kemasan dapat terbuat dari kertas, plastik, gelas, kaleng, dan bentuk kemasan lainnya; 2) menarik, dengan kemasan yang menarik tersebut diharapkan konsumen akan tertarik untuk mencobanya sehingga akhirnya menjadi loyal terhadap produk tersebut. Menarik disini adalah kombinasi dari bahannya, bentuknya, komposisi warnanya, gambarnya maupun tulisannya; 3) dapat melindungi, dengan kemasan yang baik diharapkan dapat melindungi produk pada saat berada dimanapun; 4) praktis, kemasan dalam arti mudah dibawa, mudah dibuka, dan mudah dalam penyajiannya; dan 5) ketepatan ukuran, kemasan dengan ukuran yang tepat dan terjangkau dengan daya beli sebagian besar konsumen yang mengkonsumsi produk tersebut.

Nilai merupakan pertimbangan antara manfaat dan pengorbanan (Purba, 2012). Penilaian tentang nilai sangat luas dan berbeda-beda tergantung dari sisi

mana konsumen melihatnya. Aaker (1996) berpendapat bahwa ada tiga nilai yang dijanjikan oleh sebuah merek tertentu yaitu mengenai nilai fungsional, nilai ekspresi diri, dan nilai emosional. Nilai fungsional adalah nilai yang berasal dari atribut produk itu sendiri yang langsung dapat memberikan kegunaan fungsional kepada konsumen. Nilai emosional adalah nilai yang diberikan oleh suatu merek yang berhubungan dengan perasaan yang ditimbulkan pada saat membeli atau menggunakan merek tersebut. Nilai ekspresi diri merupakan bagian dari nilai emosional. Perbedaan antara nilai emosional dan nilai ekspresi diri adalah nilai emosional berkaitan dengan perasaan bahagia, nyaman, dan bangga. Sedangkan nilai ekspresi diri berkaitan dengan perasaan seseorang mengenai dirinya di mata orang lain.

Keputusan pembelian merupakan tahap dari proses keputusan pembeli yaitu ketika konsumen benar-benar membeli produk (Kotler dan Armstrong, 2001). Keputusan yang diambil oleh pembeli untuk membeli sebenarnya merupakan kumpulan dari sejumlah keputusan. Setiap keputusan membeli tersebut mempunyai suatu struktur sebanyak tujuh komponen. Komponen-komponen tersebut menurut Swastha dan Handoko (2000) adalah 1) keputusan tentang jenis produk, konsumen dapat mengambil keputusan untuk membeli sebuah produk atau menggunakan uangnya untuk tujuan lain; 2) keputusan tentang bentuk produk, Konsumen dapat mengambil keputusan untuk membeli bentuk produk tertentu. Keputusan tersebut menyangkut pada ukuran, mutu, corak dan sebagainya; 3) keputusan tentang merek, konsumen harus mengambil keputusan tentang merek mana yang akan dibeli. Setiap merek memiliki perbedaan tersendiri; 4) keputusan tentang tempat pembelian, konsumen harus mengambil keputusan di mana produk yang dikehendaki tersebut akan dibeli, apakah pada toko serba ada atau toko lainnya; 5) keputusan tentang jumlah produk, konsumen dapat mengambil keputusan tentang seberapa banyak produk yang akan dibelinya pada suatu saat; 6) keputusan tentang waktu pembelian, konsumen dapat mengambil keputusan tentang kapan harus melakukan pembelian. Masalah ini akan menyangkut tersedianya uang untuk membeli produk; dan 7) keputusan tentang cara pembayaran, konsumen harus mengambil keputusan tentang metode atau cara pembayaran produk yang dibeli, apakah secara tunai atau dengan cicilan.

Keputusan tentang suatu pembelian adalah sangat kompleks. Tidak semua faktor yang mempengaruhi keputusan dapat dikendalikan oleh penjual (Swastha, 2001).

Penelitian ini akan menggunakan penelitian deskriptif yang menggambarkan atau melukiskan suatu keadaan tertentu. Arikunto (2002) mengatakan bahwa penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk menguji semua hipotesa tapi hanya menggambarkan secara nyata tentang suatu variabel tertentu, gejala atau keadaan tertentu. Di dalam penelitian ini yang akan digambarkan penulis adalah Persepsi Konsumen terhadap Produk *Private label* Indomaret di Kota Salatiga.

Subyek yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah konsumen yang pernah membeli dan yang tidak pernah membeli produk *private label* Indomaret. Tujuh orang sudah pernah membeli produk *private label* Indomaret dan empat orang belum pernah membeli produk *private label* Indomaret. Penentuan sampling tersebut menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dari unit pengambilan sampel pada segmen populasi yang dapat memberikan informasi pada karakteristik tujuan tertentu (Guarte and Barrios, 2006). Penentuan sampel tersebut berdasarkan kedudukan yang dimiliki oleh responden. Kedudukan yang dijadikan kriteria dalam penentuan sampel ini adalah kedudukan mahasiswa.

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer akan diperoleh secara langsung melalui *in-depth interview*. *In-depth interview* adalah teknik penelitian kualitatif yang melibatkan wawancara individu dengan sejumlah kecil responden untuk mengeksplorasi perspektif seseorang pada suatu ide dan situasi tertentu (Boyce dan Neale, 2006). *In-depth interview* direkam menggunakan peralatan *digital audio recording*. Data diperoleh dengan metode *grounded theory*. *Grounded theory* adalah teknik yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian kualitatif. Eisenhardt (dalam Lawrence dan Tar, 2013) mengatakan bahwa *grounded theory* adalah teknik pengumpulan data untuk mencari teori yang terkait erat dengan bukti, sehingga teori yang dihasilkan cenderung akan konsisten dengan data empiris.

Teknik analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan teknik analisa deskriptif kualitatif. Teknik analisa deskriptif kualitatif adalah suatu ben-

tuk penelitian yang menentukan, menganalisis, dan mengklasifikasikan data yang ada (Surakhmad, 1982). *In-depth interview* dianalisis menggunakan konten dan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema kunci yang berhubungan dengan persepsi konsumen mengenai produk *private label* (Lincoln & Guba, 1985; Strauss & Corbin, 1990). Untuk menguji validitas data yang diperoleh dalam penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggunakan *review informan*. *Review informan* adalah salah satu metode uji validitas data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. *Review informan* dilakukan pada akhir penelitian. *Review informan* ditandai dengan pembubuhan tanda tangan oleh narasumber pada kertas hasil analisis peneliti (Diyanto, 2010).

HASIL PENELITIAN

Berdasar hasil *in-depth interview* dengan sebelas responden, maka perbandingan persepsi konsumen mengenai produk *private label* dan produk *national brand* ditunjukkan pada Tabel 2 berikut ini:

Berdasar Tabel 2, produk *private label* Indomaret adalah produk dengan harga yang lebih terjangkau untuk kalangan dengan pendapatan yang terbatas. Hoch and Banerjee (1993) berpendapat bahwa produk *private label* ditujukan untuk konsumen yang berada pada segmen *price sensitive*. Selain itu produk *private label* Indomaret memiliki kualitas yang tidak terlalu baik di benak konsumen. Konsumen juga berpendapat bahwa produk *private label* Indomaret tidak menggunakan kemasan yang menarik dan lebih menggunakan kemasan yang lebih sederhana dan simple dibandingkan dengan produk *national brand*. Namun sebagian konsumen tidak menjadikan kemasan produk *private label* Indomaret sebagai salah satu faktor pertimbangan untuk membeli suatu produk. Nilai fungsional produk *private label* juga tidak berbeda dengan nilai fungsional produk *national brand*. Produk *private label* Indomaret juga dapat dijadikan sebagai alat pemuas kebutuhan konsumen. Dengan demikian produk *private label* Indomaret dapat dijadikan alternatif produk pengganti dari produk *national brand*. Hasil temuan tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan Batra dan Sinha (2000), yang menyatakan bahwa produk *private label* adalah produk yang murah dan juga memiliki kualitas yang rendah.

Tabel 2
Perbandingan Persepsi Konsumen Mengenai
Produk *Private label* dan Produk *National brand*

Persepsi Konsumen	<i>Private label</i>	<i>National brand</i>
Harga	Harga produk Indomaret lebih terjangkau untuk kalangan mahasiswa. Harga produk merek Indomaret lebih murah dibandingkan dengan produk sejenis lainnya.	Lebih mahal dibandingkan dengan produk <i>private label</i> .
Kualitas	Kualitas produk Indomaret lebih rendah dibandingkan produk yang lain. Bahan baku yang digunakan tidak menggunakan bahan baku dengan kualitas yang baik sama seperti bahan baku produk <i>national brand</i> .	Konsumen memilih produk <i>national brand</i> karena produk <i>national brand</i> dianggap lebih memberikan jaminan atas kualitas produk yang ditawarkan.
Kemasan	Kemasan produk merek Indomaret kurang menarik bagi konsumen. Kebanyakan konsumen tidak mempertimbangkan kemasan suatu produk dalam melakukan pembelian produk <i>private label</i> Indomaret.	Desain kemasan yang menarik.
Nilai fungsional	Produk dengan merek Indomaret sama-sama dapat menjadi alat pemenuh kebutuhan konsumen. Produk <i>private label</i> Indomaret dapat dijadikan sebagai alternatif produk pengganti produk <i>national brand</i> .	Dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

Sumber: Hasil *in depth interview* responden

PEMBAHASAN

In-depth interview dilaksanakan pada 11-21 November dengan 11 responden. Responden adalah mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis UKSW Salatiga. Tahap pertama dalam *in-depth interview* tersebut adalah penyampaian *product knowledge* yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan awal kepada responden guna menjembatani jalannya *in-depth interview*. Setelah penyampaian *product knowledge*, moderator memberikan pertanyaan yang kemudian ditanggapi oleh partisipan atau responden *in-depth interview* tersebut.

Fenomena yang menarik di Indonesia pada saat

ini yakni konsumen lebih memilih membeli produk dengan percaya akan kualitas dari merek toko yang mereka percaya bukan lagi konsumen membeli produk yang mahal dan dengan merek yang terkenal (Hartanto, 2012). Dalam penelitian yang dilakukan pada 9 Oktober 2013 dengan melibatkan 11 mahasiswa sebagai narasumber, ditemukan hasil yang berbeda mengenai produk yang dipilih konsumen pada saat dihadapkan dengan dua produk sejenis, yaitu *private label* Indomaret dengan produk *national brand*. Narasumber saat diberi pertanyaan mengenai produk mana yang dipilih antara produk *private label* Indomaret dengan produk *national brand*, 7 dari 11 narasumber lebih memilih

untuk membeli produk *national brand*. *Brand trust* merupakan alasan konsumen lebih memilih produk *national brand*.

Konsumen lebih memilih produk *national brand* karena konsumen mempercayai bahwa produk *national brand* memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan produk *private label*. *In-depth interview* yang sudah dilaksanakan, semua responden berpendapat bahwa *national brand* dianggap memiliki kualitas yang lebih baik daripada produk *private label* Indomaret. Responden 2, responden 3, responden 4, responden 8 dan responden 9 mempercayai kualitas produk *national brand* tersebut lebih baik daripada produk *private label* Indomaret karena iklan yang sering dilihat di beberapa media. Berikut adalah beberapa pernyataan yang dikemukakan oleh responden mengenai pembentukan *brand trust* yang dilakukan oleh produsen *national brand*.

“menurut saya... produk *national brand* udah nggak asing ya mas. Iklan produk *private label* Indomaret tidak pernah saya lihat di TV, kalau iklan produk lain kan sudah banyak muncul di TV” (Responden 3)

“Ya lebih percaya produk *national brand* karena iklannya sudah gambar-gembar di TV, jadi saya percaya kualitasnya pasti bagus” (Responden 8)

Pembentukan *brand trust* pada produk *national brand* dilakukan dengan menggunakan iklan yang genar melalui berbagai media. Iklan memiliki pengaruh positif dan signifikan untuk membangun *brand trust* bagi konsumen (Li dan Miniard, 2006).

“Mungkin harga terpaut sedikit, tapi saya lebih memilih produk dengan kualitas yang bagus.” (Responden 6)

“Harga produk *private label* Indomaret memang lebih murah, tapi kualitasnya saya tidak yakin itu bagus.” (Responden 5)

Jawaban responden 6 sama seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Narasimhan dan Wilcox (1998) yang dikutip dalam Purba (2012) yang menyatakan bahwa pada harga yang sama, para konsumen memilih untuk menggunakan produk *national brand* daripada *private label*. Hasil *in-depth interview* menunjukkan bahwa harga produk *national brand* yang tinggi dibandingkan dengan *private label*, namun *national brand* memiliki pangsa pasar yang tinggi karena *national brand* mempertahankan kualitasnya selama bertahun-tahun, dan konsumen tidak mau kompromi mengenai kualitas produk karena harganya yang murah

(Batra dan Sinha, 2000).

Harga merupakan faktor yang paling penting bagi konsumen untuk membeli produk *private label* (Chakraborty, 2011). Nair (2011) menyatakan bahwa konsumen membeli produk *private label* karena harga produk *private label* yang lebih murah dibandingkan dengan produk *national brand*.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh semua responden, konsumen menjatuhkan pilihan untuk membeli produk *private label* Indomaret karena harganya yang lebih murah dibandingkan dengan produk lainnya. Berikut ini adalah beberapa pernyataan yang dikemukakan oleh responden mengenai persepsi harga produk *private label* Indomaret.

“Harga produk Indomaret lebih murah mas yang jelas tapi nggak terlalu jauh sih bedanya.” (Responden 7)

“Harga produk merek Indomaret itu lebih murah kalau dibandingkan produk lainnya. Mungkin selisihnya nggak terlalu jauh ya, tapi untuk saya sendiri yang masih mahasiswa dan pendapatannya yang masih pas-pasan merek Indomaret itu lumayan lah ya” (Responden 1)

Responden 1 yang merupakan seorang mahasiswa dengan pendapatan terbatas mengungkapkan bahwa dengan ia membeli produk *private label* Indomaret, ia dapat menghemat pengeluarannya. Responden 1 mengatakan bahwa produk *private label* Indomaret memiliki harga yang terjangkau untuk konsumen yang memiliki pendapatan yang terbatas. Menurut Kotler (2009), konsumen memilih produk *private label* karena dapat menghemat biaya sebesar 30%.

Riezobos (2003) menyatakan bahwa produk *private label* dipandang oleh konsumen yang *price-sensitive* sebagai produk alternatif yang lebih murah dibandingkan dengan produk *national brand*. Konsumen yang termasuk *price-sensitive* cenderung kurang loyal terhadap suatu merek (*brand switcher*). Konsumen tersebut juga tidak loyal kepada toko atau ritel dan memiliki kecenderungan untuk berpindah dari toko satu ke toko yang lain dalam mencari produk yang dibutuhkan (Chakraborty, 2011).

“Harga produk Indomaret lebih terjangkau sebenarnya. Tapi aku pribadi masih percaya produk *national brand*.” (Responden 8)

“Harganya lebih murah sih, tapi saya tidak yakin dengan produk *private label*.” (Responden 5)

Pernyataan dari responden tersebut bertolak belakang dengan tujuan ritel memproduksi produk *private label*. Sejak awal produk *private label* diproduksi untuk menjamin kualitas dan kepuasan konsumen (Hartanto, 2012). Persepsi mengenai harga produk *private label* Indomaret yang lebih murah dibandingkan dengan produk *national brand* menimbulkan dampak negatif mengenai kualitas produk *private label* tersebut.

Pengertian tentang nilai suatu produk sangat luas dan berbeda-beda tergantung dari sisi mana konsumen melihatnya (Purba, 2012). Purba (2012) mendefinisikan nilai sebagai penilaian menyeluruh atas kegunaan suatu produk berdasarkan persepsi atas apa yang diterima dan apa yang dikorbankan.

Pada saat responden diberi pertanyaan mengenai nilai fungsional produk *private label*, semua responden memberikan pernyataan bahwa sebenarnya produk *private label* sama-sama memberikan fungsi dan manfaat bagi konsumen. Dalam melakukan pembelian suatu produk, responden 10 mempertimbangkan mengenai nilai fungsional produk yang akan didapatkan.

“*Saya kalau membeli produk pertama yang saya lihat itu harganya dan fungsinya.*” (Responden 10)

Pernyataan yang sama diungkapkan oleh responden 7 yang dalam melakukan pembelian suatu produk juga mempertimbangkan nilai fungsional yang akan diperoleh. Responden 7 berpendapat bahwa sebenarnya produk *private label* Indomaret juga dapat memberikan fungsi yang sama seperti produk *national brand*.

“*sebenarnya sih produk Indomaret fungsinya sama to dengan produk yang lainnya.*” (Responden 7)

“*Kalau untuk nilai fungsional yang didapat sih sama saja antara produk private label ini dengan produk lainnya, tapi rasa atau kualitas yang diperoleh pasti berbeda.*” (Responden 9)

Faktor yang membedakan antara produk *private label* dengan produk *national brand* adalah mengenai nilai ekspresi diri (Purba, 2012). Purba (2012) menyatakan nilai ekspresi diri ini berkaitan dengan bagaimana pandangan orang lain terhadap seseorang.

“*Ada rasa sedikit malu kalau kita beli produk merek Indomaret. Kesannya kok beli produk yang murah.*” (Responden 11)

Berdasar pernyataan yang diungkapkan responden dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa nilai fungsional

yang didapatkan saat konsumen menggunakan produk *private label* Indomaret sama seperti nilai fungsional yang didapatkan saat konsumen menggunakan produk *national brand*. Dengan demikian produk *private label* dapat dijadikan sebagai produk alternatif yang lebih murah dibandingkan produk *national brand*. Corstjens and Lal (2000) menyatakan bahwa konsumen tidak mempercayai produk *private label* dan konsumen hanya memandang produk *private label* sebagai produk alternatif yang murah daripada produk *national brand*.

Kualitas merupakan faktor yang paling mempengaruhi konsumen untuk membeli produk *private label*. Ramakrishnan dan Ravindran (2012) menyatakan bahwa kualitas mempengaruhi konsumen untuk membeli produk *private label*. Kualitas produk mempengaruhi 47% untuk konsumen membeli produk *private label*. Dalam penelitian ini sebagian besar responden menjadikan kualitas suatu produk sebagai faktor yang dijadikan pertimbangan dalam memilih produk *private label*.

Produk *private label* dianggap sebagai produk yang memiliki kualitas rendah, harga murah, rasa yang tidak enak, kemasan yang kusam dan pemberian label yang salah (Monroe, 1989). Konsumen berpersepsi mengenai kualitas produk *private label* buruk karena mereka memandang dari sisi harga produk yang murah, sehingga menarik kesimpulan bahwa kualitas produk tersebut rendah. Hal ini seperti yang diungkapkan dalam penelitian Batra dan Sinha (2000), yang menyatakan bahwa produk yang murah memiliki kualitas yang rendah juga.

“*Kalau dari kualitas sih memang beda antara produk private label dengan produk yang lain. Menurut saya kualitas yang diberikan sih memang tidak begitu bagus.*” (Responden 3)

Responden 3 beranggapan bahwa produk *private label* memiliki kualitas yang tidak sebagus produk *national brand*. Responden ini kurang mempercayai kualitas produk *private label* Indomaret. Pendapat responden 3 ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Monroe (1989). Pendapat ini juga didukung dengan pernyataan (Mason *et al.*, 1994) yang menyatakan bahwa produk *private label* merupakan produk yang memiliki harga yang lebih murah, kualitas yang lebih rendah, dan lebih rendah juga dalam biaya pemasarannya.

“*Mungkin dipikiran saya kalau produk private*

label itu kualitasnya tidak begitu meyakinkan ya, mungkin bahan yang digunakan tidak seperti produk yang lain.”(Responden 5)

Responden 5 meragukan tentang kualitas dari produk *private label* Indomaret. Responden ini meragukan mengenai bahan baku yang digunakan tidak berkualitas baik. Sehingga responden ini ragu untuk membeli lagi produk *private label* Indomaret.

Enam dari 11 responden kurang mempercayai produk *private label* Indomaret. Kualitas dari produk *private label* Indomaret dianggap lebih rendah dari kualitas produk *national brand* lainnya. Pernyataan dari dua responden ini sama dengan hasil penelitian Cunningham *et al.* (1982) yang menyatakan bahwa produk *private label* menggunakan bahan baku yang berkualitas lebih rendah.

Persepsi konsumen mengenai kemasan produk *private label* sangatlah subjektif dan beraneka ragam. Banyak pernyataan yang dilontarkan responden dalam menanggapi pertanyaan mengenai kemasan produk *private label* Indomaret.

“Packaging produk private label ini lebih sederhana dan simple, menurut saya packaging produk ini kurang menarik dibandingkan dengan produk lain.” (Responden 2)

“Tapi kalo dilihat sekilas gitu kemasannya emang ga menarik, warnanya juga cuma begitu saja.” (Responden 6)

Responden 2 yang berjenis kelamin laki-laki memberikan pendapat bahwa produk *private label* memiliki kemasan yang sederhana dan kurang menarik. Menurut responden 2, ia sebagai konsumen tidak begitu mempertimbangkan mengenai kemasan suatu produk. Pernyataan yang diberikan oleh responden 1 dan 6 ini menunjukkan bahwa kemasan produk *private label* Indomaret tidak menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen untuk membeli suatu produk. Dua responden lain juga menyatakan hal yang sama. Sebagian konsumen tidak mempertimbangkan kemasan produk pada saat membeli produk *private label* Indomaret.

Hasil *in depth interview* ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Zulkarnain (2012), yang menyatakan bahwa kemasan merupakan faktor yang dipertimbangkan konsumen dalam membeli sebuah produk.

“Kalau soal packaging itu kan kita tidak pakai kema-

sannya, jadi sama saja antara produk private label dengan produk lain.” (Responden 6)

Semua responden mengatakan bahwa dalam membeli suatu produk, konsumen lebih mempertimbangkan mengenai nilai fungsional suatu produk *private label*. Produk *national brand* dianggap sebagai produk yang menawarkan kualitas yang lebih tinggi dari produk *private label* (Geyskens *et al.*, 2010). Dari hasil *in depth interview* yang dilakukan, 7 dari 11 responden menyatakan lebih memilih produk *national brand* dibandingkan dengan produk *private label*. Faktor yang mempengaruhi konsumen untuk membeli produk *national brand* adalah kualitas produk.

“Kualitas produk national brand lebih bagus jika dibandingkan dengan produk yang bermerek Indomaret.” (Responden 5)

“Produk national brand kualitasnya dapat dipercaya dan pasti bagus, walaupun harganya lebih mahal dibandingkan produk merek Indomaret.” (Responden 6)

Empat responden menyatakan bahwa produk *national brand* sudah tidak asing di benak konsumen. Menurut pernyataan dari responden, konsumen tidak asing dengan produk *national brand* karena iklan yang sudah sering dilihat di beberapa media.

“Ya lebih percaya produk national brand karena iklannya sudah gambar-gembor di TV, jadi saya percaya kualitasnya pasti bagus.” (Responden 8)

“Iklan produk private label Indomaret tidak pernah saya lihat di TV, kalau iklan produk lain kan sudah banyak muncul di TV.” (Responden 3)

Selain faktor tersebut, responden berpendapat bahwa produk *national brand* memiliki kemasan yang menarik. Kemasan menarik produk *national brand* sebenarnya tidak menjadi faktor utama dari konsumen untuk membeli produk *national brand*. Konsumen lebih memilih produk *national brand* karena kualitasnya yang baik.

“Kemasan produk national brand itu lebih menarik dan biasanya lebih full color, tapi saya tidak begitu mempermasalahkan kemasan saat beli barang.” (Responden 1)

“Desain kemasan national brand lebih menarik ya, tapi saya kalau beli barang lebih melihat ke kualitas barangnya sih.” (Responden 9)

Harga produk *national brand* lebih mahal sebesar 30% dibandingkan dengan produk *private label* (Kotler, 2009). Responden menyatakan bahwa produk *national brand* memang lebih mahal dibandingkan dengan produk *private label* Indomaret. Namun harga tersebut dianggap sesuai dengan kualitas yang ditawarkan oleh produk tersebut.

“Harganya memang lebih mahal kalau dibandingkan dengan produk merek Indomaret, tapi kualitas yang didapat sesuai dengan harga yang dibayar.” (Responden 5)

“Harga produk *national brand* lebih mahal daripada produk Indomaret, tapi kualitasnya sudah terjamin bagus kalau produk *national brand*.” (Responden 9)

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasar hasil *in depth interview* yang telah dilaksanakan, maka diperoleh hasil mengenai produk yang dipilih konsumen pada saat dihadapkan dengan dua produk dari *private label* dan *national brand*. Konsumen lebih memilih produk *national brand* karena konsumen mempercayai bahwa produk *national brand* memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan produk *private label* Indomaret. Hasil temuan kedua adalah mengenai persepsi konsumen terhadap produk *private label* Indomaret dan produk *national brand*. Persepsi tersebut dibagi menjadi empat jenis yaitu persepsi kualitas, persepsi harga, persepsi nilai fungsional, dan persepsi kemasan. Produk *private label* Indomaret dianggap sebagai produk yang memiliki harga yang rendah dan juga kualitas yang rendah jika dibandingkan dengan produk *national brand*. Kemasan produk *private label* juga dianggap kurang menarik jika dibandingkan dengan produk *national brand*. Konsumen menyatakan bahwa produk *private label* Indomaret memiliki fungsi yang sama dengan produk *national brand*.

Saran

Perusahaan perlu melakukan evaluasi penetapan harga, karena harga produk *private label* Indomaret yang murah dapat menimbulkan persepsi yang negatif bagi konsumen. Indomaret perlu membangun *brand*

trust untuk produk *private label*. Iklan melalui media elektronik seperti televisi dapat digunakan untuk membangun produk *private label* Indomaret. Indomaret perlu meningkatkan kualitas produk *private label* yang dianggap konsumen memiliki kualitas yang rendah. Dengan peningkatan kualitas produk *private label* maka produk *private label* Indomaret dapat bersaing dengan produk *national brand*. Kemasan produk *private label* Indomaret perlu diperbaiki dengan desain yang lebih menarik agar konsumen tidak memandang rendah produk *private label* Indomaret.

Keterbatasan penelitian ini adalah responden yang memiliki karakteristik yang sama dalam hal kedudukan responden tanpa melibatkan kelas sosial dari responden tersebut. Kedudukan responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Keterbatasan yang kedua adalah tingkat pendapatan responden yang hampir sama. Kemiripan tingkat pendapatan tersebut membuat kesamaan persepsi dan perilaku responden terhadap produk *private label* Indomaret. Dengan keterbatasan penelitian ini maka diharapkan penelitian mendatang menggunakan responden dengan kelas sosial dan tingkat pendapatan yang lebih bervariasi. Dengan pemilihan responden yang memiliki tingkat pendapatan dan kelas sosial yang bervariasi diharapkan untuk dapat mengetahui lebih mendalam mengenai persepsi dan perilaku konsumen terhadap produk *private label* Indomaret.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprillia Listiyani, 2011. “Pengaruh Karakteristik Produk Terhadap Intensi Pembelian Produk *Private label*”. Tesis. Program S2 Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (tidak dipublikasikan).
- Arikunto, Suharsimi, 2002. “Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek”, edisi revisi V, cetakan kedua belas, Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta.
- Ashokkumar, S. dan Gopal, S., 2009 “Diffusion of Innovation in *Private labels* in Food Products”. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 6(1).

- Batra R., and Sinha I., 2000, "Consumer-Level Factors Moderating the Success of *Private label Brands*", *Journal of Retailing*, 76(2): 175-191.
- Boyce C., and Neale P., 2006 "Conducting In-Depth Interview: A Guide For Designing And Conducting In-Depth Interview For Evaluation Input", Pathfinder Internasional, 2006.
- Burt, S. and Mavrommatis, A., 2006. "The International Transfer of Store Brand Image", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*: 395-413.
- Cahyono, Hary, 2010. "Analisis Persepsi Konsumen Terhadap Kualitas Produk Store Brand dan Tingkatan Store Loyalty Pada Minimarket Indomaret Salatiga". *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana (tidak dipublikasikan).
- Chakraborty, Samrat, , 2011. "Perceptions and Buyer Behavior Towards Private-Label Colas: An Exploratory Study to Understand the Views of the Store Managers of United Kingdom", *The IUP Journal of Marketing Management*, 10(1).
- Chi- Cheng Wu, 2005. "A Positive Theory of *Private label*: A Strategic Role of Private Label in a Duopoly National-Brand Market", *Marketing Letters* 16(2): 143-161.
- Corstjens M., and Lal R., 2000. "Building Store Loyalty Through Store Brands", *Journal of Marketing Research*, 37(3): 281-291.
- Cunningham I C M, Hardy A P., and Imperia G., 1982, "Generic Brands versus *National brands* and Store Brands", *Journal of Advertising Research*, 22(5): 25-32.
- Diyanto, Agung S., 2010. "Bertahan Di Tengah Laju Degradasi Danau Rawa Pening: Sebuah Analisa Ekonomi Rumah Tangga Masyarakat Periferi Rawa Pening". *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana (tidak dipublikasikan).
- Franz M. Tjandra, 2011. "Pengaruh *Brand Attitude* dan *Brand Equity* Terhadap Intensi Membeli Handphone Blackberry di Kota Salatiga". *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana (tidak dipublikasikan).
- Fuan Li and Paul W. Miniard, 2006. On The Potential For Advertising to Facilitate Trust in The Advertised Brand.
- Geuens, M., Weijters, B., & Wulf, K. 2009. "A new measure of brand personality" *International Journal of Research in Marketing*, 26: 97-107.
- Geyskens, Inge, Katrijn Gielens, and Els Gijsbrechts, 2010. "Proliferating *Private label* Portfolios: How Introducing Economy and Premium *Private labels* Influences Brand Choice". *Journal of Marketing Research*, 47: 791-807.
- Guarte, J., and Barrios, E., 2006. "Estimation Under Purposive Sampling" *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 35.
- Hoch S J and Banerjee S (1993), "When do *Private labels* Succeed?", *Sloan Management Review*, 34(4): 57-67.
- Hurriyati, Ratih, 2005. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta Bandung.
- Ihalauw, John JOI., 2009. *Retail Private label*, Graduate Certificate Program Level II.
- Jessica Purnama, 2011. "Pengaruh Daya Tarik Word Of Mouth dan Frekuensi Word of Mouth Terhadap Intensi Pembelian (Study Pada Wonder Bakery Salatiga)". *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana (tidak dipublikasikan).
- Khan Bilal M., Shahid S., and Akhtar A., 2009. "Role of Trust: Brand Equity" *SMCS Journal Indian Management*, April-June, 2009.

- Kotler, Philip dan Gary Amstrong, 2001. *Marketing Management*, Preahallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong, 2004. *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall PTR, Jakarta.
- Kotler, Philip., Keller, Kevin Lane., Ang, Swe Hoon., Leong, Siew Meng., & Tan, Chintiong. 2009. *Marketing Mangement an Asian Perspective* (fifth edition). South Asia: Prentice Hall.
- Krishna, C.V, 2011. “Determinants of Consumer Buying Behaviour: An Empirical Study of *Private label* Brands in Apparel Retail”. *XIMB Journal of Management*.
- Lawrence, Japhet and Tar, Usman, 2013. “The use of Grounded Theory Technique as a Practical Tool for Qualitative Data Collection and Analysis” *Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(1).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G., 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Manikandan, M., 2012. “Theory Building on *Private label* Brands: A Literature Review”. *The IUP Journal of Brand Management*, 9(2).
- Mbaye-Fall, Diallo, 2003. “*Perception Of Private label Brand Image : A Comparison Between Three Different Nationality Consumer Groups*” University Paul Cézanne Aix-Marseille III (Aix-en-Provence) & University Institute of Technology of Marseille.
- Muller, George., 2006. “*Private label* Price Rigidity During Holiday Period”. *Applied Economics Letters*, 13: 57-62.
- Nair, Lakshmi, 2011. “*Private labels* Brand In Food & Grocery: The Changing Perceptions Of Consumers & Retailers In India- Study In The Pune Region”. *Journal of Art Science & Commerce*, 2(1).
- Nenycz, M., 2011. “*Private labels* in Australia: A case-where retailer concentration does not predicate *private labels* share”. *Journal of Brand Management*, 18(8): 624–633.
- Pandya, A. dan Joshi, Monarch, 2011. “A Comparative Study on Consumers’ Attitude Towards *Private labels*: A Special Focus on Ahmedabad and Surat”. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(1).
- Purba, Johannes S., 2012. “Analisis Pengaruh Persepsi Nilai Konsumen Terhadap Minat Beli Produk *Private label* Hypermarket Carrefour Di Kota Semarang”. *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Reizobos, R., 2003. “Brand Management: A Theoretical and Practical Approach”, *Financial Times*, Prentice Hall, Harlow.
- Schifman, Leon G. dan Lesli Lazar Kanuk, 2007. *Consumer Behavior*, 7th Edition, Prentice Hall Inc, Upper Saddle Rivera, New Jersey.
- Setianingsih, Agustina B., 2010. “Pengaruh Persepsi Atribut Produk Teh Celup Sariwangi Terhadap Loyalitas Konsumen”. *Skripsi*. Program S1 Fakultas Pertanian Univeritas Kristen Satya Wacana (tidak dipublikasikan).
- Shirazi A., Lorestani H., Mazidi A., 2013. “Investigating the Effects of Brand Identity on Customer Loyalty from Social Identity Perspective”. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(2).
- ST. Nafillah, 2012. “Analisis Persepsi Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor di Makassar”. *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Swastha, Basu dan T Hani Handoko, 2000. *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen*, BPFE UGM, Yogyakarta.

Swastha, Basu, 2001. *Manajemen Penjualan*, BPFE UGM, Yogyakarta.

Tjandrasa, Benny , 2006. “Potensi Keuntungan *Private label* Serta Proses Pemilihan Produk Dan Pemasoknya Pada Bisnis Ritel”. *Jurnal Manajemen*, 6(1).

Tjiptono, Fandy, 2006. *Pemasaran Jasa*, Penerbit Bayumedia Publishing, Malang.

Winahyu, Dasanti J., 2012. “Analisis Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Produk Dan Daya Tarik Iklan Terhadap Minat Beli Air Minum Axogy (Studi Kasus pada Pengguna Air Minum Kota Magelang Jawa Tengah)”. *Skripsi*. Program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).

<http://www.alfamartku.com>. 14 Februari 2013.

<http://www.indomaret.co.id>. 14 Februari 2013.

<http://www.superindo.co.id>. 14 Februari 2013.

<http://indomaret.co.id/promosi/private-label-indomaret/>. 9 Februari 2013.

<http://www.bps.go.id/aboutus.php?inflasi=1>. 6 Februari 2013.

<http://www.datacon.co.id/Ritel-2011ProfilIndustri.html>. 9 Februari 2013.

INDEKS SUBYEK JURNAL EKONOMI & BISNIS

A

audit quality 123, 129

B

benefit cost analysis 165

C

competence 123, 129

competitiveness strategy 153

corporate governance 115, 116, 120, 121

D

due professional care 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130

E

ERP life-cycle 131

F

fiscal incentives 165

G

ghg emission 165

green property 153, 154, 155, 157, 159, 160, 161, 162

I

IE matrix 153

independence 123, 129

industrial sector 165

institutional and managerial ownership 115

M

motivation 123

O

open source 131

ownership 115, 121

P

perception 147, 175, 186, 187

private label 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183,
184, 185, 186, 187, 188

Q

QSPM 153, 158, 161

R

retail 151, 175, 177, 178, 188, 187

S

SMEs 131, 146, 147, 148, 149, 150, 151

SWOT 153, 156, 160, 161

T

tax avoidance 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121

INDEKS PENGARANG JURNAL EKONOMI & BISNIS

A

Ajeng Ratna Purwaningsih 129
Arief Daryanto 153

B

Bahaduri Wibisono 175
Berly Martawardaya 165
Bunasor Sanim 153

D

Dionysia Kowanda 131

E

Endar Pituringsih Animah 123
Eristia Lidia Paramita 175

G

Geidy Tiara Ariendi 153

J

Joko Tri Haryanto 165

M

Muhammad Firdaus 131

R

Refila Pricilia 115
Rowland Bismark Fernando Pasaribu 131

Y

Yeterina Widi Nugrahanti 115

PEDOMAN PENULISAN JURNAL EKONOMI & BISNIS (JEB)

Ketentuan Umum

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

Standar Penulisan

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

Urutan Penulisan Naskah

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

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

Jurnal

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

Buku

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

Prosiding

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

Artikel dalam Buku

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

Skripsi/Tesis/Disertasi

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

Internet

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

Dokumen

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

Mekanisme Seleksi Naskah

1. Naskah harus mengikuti format/gaya penulisan yang telah ditetapkan.
2. Naskah yang tidak sesuai dengan format akan dikembalikan ke penulis untuk diperbaiki.
3. Naskah yang sesuai dengan format diteruskan ke *Editorial Board Members* untuk ditelaah diterima atau ditolak.
4. Naskah yang diterima atau naskah yang formatnya sudah diperbaiki selanjutnya dicarikan penelaah (MITRA BESTARI) tentang kelayakan terbit.
5. Naskah yang sudah diperiksa (ditelaah oleh MITRA BESTARI) dikembalikan ke *Editorial Board Members* dengan empat kemungkinan (dapat diterima tanpa revisi, dapat diterima dengan revisi kecil (*minor revision*), dapat diterima dengan revisi *mayor* (perlu direview lagi setelah revisi), dan tidak diterima/ditolak).
6. Apabila ditolak, *Editorial Board Members* membuat keputusan diterima atau tidak seandainya terjadi ketidaksesuaian di antara MITRA BESTARI.
7. Keputusan penolakan *Editorial Board Members* dikirimkan kepada penulis.
8. Naskah yang mengalami perbaikan dikirim kembali ke penulis untuk perbaikan.
9. Naskah yang sudah diperbaiki oleh penulis diserahkan oleh *Editorial Board Members* ke *Managing Editors*.
10. Contoh cetak naskah sebelum terbit dikirimkan ke penulis untuk mendapatkan persetujuan.
11. Naskah siap dicetak dan cetak lepas (*off print*) dikirim ke penulis.