

Desember
2019

Published by Center for Business Studies (CEBIS)

Jurnal Administrasi Bisnis

Volume 15 Number 02

Pages 101 - 180

E - ISSN 2541 - 4100

ISSN 0216 - 1249

Business Administration Department
Faculty of Social and Political Science
Parahyangan Catholic University



Jurnal Administrasi Bisnis
Center for Business Studies (CEBIS)
Parahyangan Catholic University

Jurnal Administrasi Bisnis [JAB] is a periodically published journal in the business science field. It is published twice a year, which falls on May-July and October-December. JAB is managed and published by the Center for Business Studies (CEBIS) of Business Administration Department in the Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University.

Editor in Chief	: Angela Caroline
Editorial Board	: A.Y. Agung Nugroho (Unika Atma Jaya) Tri Wulida Afrianty (Universitas Brawijaya) Gandhi Pawitan Maria Widyarini Theresia Gunawan
Section Editor	: Yosefa Adrianus Tirta Shelvi Yoke Pribadi Kornarius
Administration & Distribution	: Emily Yubilina
Open Journal Systems (OJS)	: Hanschen Yovan Yunata
Cover Design	: Muhammad Rivai Sulaiman
Printing	: Zentech

JAB is open for manuscripts with the total words ranging from 5000-10000 words, and which never been published or considered to be published both in national or international publishing entity. The manuscript must be in a form of opinion or scientific analysis, and is presented in essay or research on functional and sectoral business area. JAB permits reduplication of articles for either teaching or researching, provided that the source is clearly cited. However, if it is neither for teaching nor researching, then the permission must be obtained from the publisher.

Center for Business Studies
Business Administration Department, Faculty of Social and Political Sciences,
Parahyangan Catholic University – Building 3
Jl. Ciumbuleuit No. 94, Bandung 40114, West Java – Indonesia

JURNAL ADMINISTRASI BISNIS

VOLUME 15 NOMOR 2 2019

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
CATATAN EDITOR	ii
INDONESIAN MILLENNIALS' NEEDS IN THE WORKPLACE CASE STUDY IN: PT AKUR PRATAMA	101-116
<i>Devina, Sapta Dwikardana</i>	
PENGARUH IMPLEMENTASI <i>E-FILING</i> TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK ORANG PRIBADI DI KPP PRATAMA MAJALAYA	117-128
<i>Shelvi</i>	
PENGARUH PMK NOMOR 152 PMK.010/2019 TENTANG CUKAI HASIL TEMBAKAU TERHADAP MINAT INVESTASI MASYARAKAT	129-140
<i>Bernardus Bagus Krisdwianto</i>	
ANALISIS SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI KOTA BANDUNG	141-155
<i>Rachel Evelyn Cahyadi</i>	
ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN LUXIOR DI BANDUNG	156-168
<i>Fransisca Lili Koswara</i>	
<i>BUBBLE PROPERTY</i> DI INDONESIA: ANALISIS EMPIRIS SURVEI HARGA PROPERTI RESIDENSIAL	169-180
<i>Valerio Fanama, Rulyusa Pratikto</i>	
AUTHOR GUIDLINE	

Catatan Editor

Jurnal Administrasi Bisnis Volume 15 No 2 Tahun 2019 merupakan salah satu jurnal yang paling luas topik pembahasannya. Hal ini dikarenakan dari keenam artikel yang dipublikasikan, tidak hanya pendekatan penelitiannya yang beragam, tetapi juga metode penelitian, isu, serta pengembangan topik yang berbeda satu sama lain. Keenam artikel tersebut ditulis oleh akademisi, peneliti, serta praktisi di Bidang Ilmu Administrasi Bisnis dan telah melalui proses yang panjang. Perkembangan di dunia bisnis menjadi perhatian utama dalam penelitian ini. Perkembangan dengan melihat kondisi perusahaan, pasar, kebijakan pemerintah, serta administrasi sehubungan dengan jalannya usaha yang kerap menjadi tantangan tersendiri. Hasil penelitian dari keenam artikel ini tentu dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam menganalisis pasar, tren, dan arah kebijakan pemerintah ke depannya.

Terima kasih kepada para pembaca setia jurnal Jurnal Administrasi Bisnis. Kami tentunya membuka kesempatan dan menerima segala masukan, kritikan, maupun topik-topik yang dapat didiskusikan bersama untuk akhirnya dapat mengembangkan jurnal ini kearah yang lebih baik. Jurnal Volume 15 no 2 ini akan disajikan dalam bentuk online maupun edisi cetak. Terima kasih juga kepada seluruh penulis, reviewer, editor, dan copyeditor yang telah berpartisipasi menyampaikan pemikiran dan hasil penelitiannya serta kesabaran hingga jurnal ini dapat terbit tepat waktu.

Salam,

Editor in chief

INDONESIAN MILLENNIALS' NEEDS IN THE WORKPLACE Case Study in: PT Akur Pratama

Devina Devina¹, Sapta Dwikardana²

¹Master of Business Administration, Post-Graduate Program, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia

²Department of International Relations, Post-Graduate Program, Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia
8081801003@student.unpar.ac.id
sapta@unpar.ac.id

Abstract

Recently the number of Millennials in the workplace is growing and soon projected to dominate the workforce. In the past, the companies succeeded in forcing their workforce to follow their principles. However, most of Millennials who have distinctive characteristics chose to leave the companies instead of being forced, which resulted in high turnover. The objective of this study is to explore Indonesian Millennials' needs in the workplace that could contribute to their engagement and also could help to reduce turnover. This study used qualitative approach by interviewed eight participants who work at least three (3) months at PT Akur Pratama. The result showed the most chosen factors as Indonesian Millennials' needs are coaching, teamwork, flexibility in hour, macro managing, develop relationship and fair compensation.

Keywords: Millennials, Millennials' characteristics, Millennials' needs, engagement, turnover

Abstrak

Belakangan ini jumlah Millennial di tempat kerja terus meningkat dan diproyeksikan akan mendominasi tenaga kerja. Dahulu perusahaan-perusahaan berhasil membuat tenaga kerja untuk mengikuti prinsip-prinsip mereka, akan tetapi kebanyakan dari Millennial memiliki karakter yang unik, memilih untuk meninggalkan perusahaan, sehingga angka turnover di perusahaan menjadi tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kebutuhan Millennial Indonesia di tempat kerja yang dapat berkontribusi terhadap keterikatan mereka serta dapat membantu untuk mengurangi turnover. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mewawancarai 8 partisipan yang telah bekerja minimal selama tiga (3) bulan di PT Akur Pratama. Hasil penelitian menunjukkan faktor yang dipilih paling banyak sebagai kebutuhan Millennial Indonesia adalah: pembinaan, kerja sama, fleksibilitas jam kerja, pengelolaan makro, menjalin relasi dan kompensasi yang seimbang.

Kata kunci: Millennial, karakter Millennial, kebutuhan Millennial, keterikatan, turnover

INTRODUCTION

Millennials are people who born in 1981-2000. According to Central Bureau of Statistics the number of Indonesian Millennials is approximately 85 billion or 31.8% in 2020. Millennials are labeled as job hoppers. In the past, the companies succeeded in forcing their workforce to follow their principles, but nowadays the companies can't use this kind of strategy anymore since Millennials choose to leave the companies instead of being forced.

Millennials predicted will dominate the workforce and this is inevitable. Previous research conducted in Indonesia by Dale Carnegie (2016) found 25% of Millennial employees are fully engaged with companies, 66% are partially engaged and 9% are feeling disengaged. Another research conducted by Lie & Andreani (2017) stated 65.8% of Indonesian Millennial employees

choose to leave their company after working for 12 months. Friani and Mulyani (2018) also stated the rate of turnover among Indonesian Millennials is quite high. The finding is consistent with research conducted by Deloitte Indonesia (2019) which some companies complained about high turnover rate of Millennial employees and made Human Resource Department challenged to retain and engage the Millennials.

Turnover becomes problematic when the wrong people are leaving and the costs are harmful. The costs caused by employee turnover can be a loss to financial aspect and non-financial aspect (Boushey & Glynn, 2012). By understanding the characteristics of Millennials and their needs in the workplace, the companies can construct new strategies to engage them. "Forward looking organizations have been investing a lot to attract, recruit, motivate, and retain the Millennials (Ozcelik, 2015). When the

companies able to reduce the turnover, it could keep the talented employees and preserves the company's performance. This research will explore Millennials' needs in the workplace that could contribute to Indonesian Millennials engagement, which the result could help the companies to reduce the turnover rate.

LITERATURE REVIEW

Millennial Generation

The generation born in 1981-2000 called as Millennials, as a result of the changing way they were being raised and they would be the first to graduate high school in the year 2000 (Strauss & Howe, 2000). Meanwhile, previous study conducted in Indonesia found a term "Phi Generation" as Indonesian Millennial Generation (Faisal, 2017).

Millennials have a distinctive characteristic compare to previous generations. This is inseparable with the way and the environment they were being raised. They are living in the era of the evolution of information and communication technology. Millennials are also the most educated generation of all time, attaining a higher rate of both high school and college educations than previous generations.

Millennial parents have always told their children, that they could be anything they wanted to be (Tulgan, 2009), this is parallel with Millennials are figuring out what they want to be and trying to find out what they want to be, which also resulted in keeping resume updated and changing the workplace.

Millennial Characteristics

Millennials have unique characteristics which are: quick decision makers, want instant action, expect immediate results, think in the short term, education-focused, multicultural, want to make an impact on the world, opinionated, optimistic and antiwar (Schaefer, 2017). Millennials are confident, team-oriented, risk takers, and eager to job-hopping for better opportunities. Regardless of their job-hopper label, Millennials are focused on achievement and

strive to achieve something higher (Strauss & Howe, 2000).

Millennials are the first generation to grow up along with technology, which makes them technologically savvy (Shaw & Fairhurst, 2008). Marc Prensky (2001) defines this generation as digital natives, and processing information differently than previous generations. They use technology as their connection to the world and they are always connected 24/7. They are quick and efficient in finding information (Pew Research Center, 2010).

Millennials have technological tools that allowed them to do everything faster and efficient. This habit makes them expect faster communication, feedback and promotions (Lancaster & Stillman, 2010). Two-thirds of the Millennials expect promotion within first 15 months of their job (Burke, 2015).

Millennials were pampered and nurtured to avoid damaging their self-esteem (Murphy, 2008; Alsop, 2008). Millennials depend on their parents and other adults to guide, direct, and support them. They participated in multiple activities, and everyone received a trophy for participating (Tulgan, 2009). This "praise for anything" attitude is resulted in a high need of constant praise (Burke, 2015). They will work hard for praise and very success driven (Schaefer, 2017).

Millennials were raised in environments where their parents gave them a lot of attention; they became accustomed to coaching, direction, guidance, support, and shared wisdom (Tulgan, 2009). They want accelerated feedback and if they don't receive it, they would feel disconnected to their workplace (Schaefer, 2017).

Millennials want to know why and want to know now. They have strong curiosity and desire to understand why decisions are made, why they should be done in particular order, and what necessitates a given priority. They want to know what is occurring and long for the truth (Spiegel, 2013).

Millennials worked in teams at their school age. They expect to build new teams at work. Millennials believe collaboration contributes to a better work product. Millennials

are accepting multiculturalism (Venus, 2011). They see diversity as having broader thought and mindset (Lancaster & Stillman, 2010).

Millennials think it's their job to clean up the messes made by the previous generations (Lancaster & Stillman, 2010). They want to work for organizations that give back to the community (Schaefer, 2017).

Millennial Needs in the Workplace

Millennials have distinctive set of needs in the workplace, which classified as six themes: challenging and meaningful work, transparency and communication, flexibility, collaboration and teamwork, work-life balance, and other factors which contribute to Millennials turnover intention (Schaefer, 2017).

Challenging and Meaningful Work

Millennials want learning opportunities and new skills to help them advance their careers (Murphy, 2008). Millennials become bored easily, they require challenging work (Spiegel, 2013). Millennials feel insulted when tasked with meaningless work (Tulgan, 2009). Challenging and meaningful work has three subthemes: career advancement, career development, and meaningful work.

Career advancement and career development are two different concepts. The benefits of career advancement are gaining cross-functional skills, learning self-manage, and pursuing loftier career goals. Meanwhile, career development helps employees feel motivated and fulfilled because they are working toward their lifelong goals. Ability to see a path forward with career advancement and development opportunities included are very important to Millennials (Schaefer, 2017).

Career advancement means opportunity for growth and develop at the current roles; opportunity to get higher responsibilities. Career advancement is a short-term step, just one part of the bigger career development picture.

Career development is a lifelong journey of person's work identity; it's the big-picture of someone's ultimate career goal. Career development involves training new skills and moving to higher job responsibilities.

Meaningful work is more than being satisfied with compensation and benefits offered by the workplace. It is the feeling which employees get when they work serves a higher purpose. Millennials want to be a part of something, do something to help others, but that doesn't mean doing what others don't want to do. When Millennials asked to do a rather meaningless task, they would feel diminished (Schaefer, 2017).

Transparency and Communication

Millennials want transparency and be able to trust others. They want feedbacks and coaching (Spiegel, 2013), speed and frequency of communication, clear direction and guidance. Millennials will work hard for praise (Schaefer, 2017). Transparency and communication has four subthemes: receiving feedback, receiving direction, receiving coaching, and recognition.

Millennials are able to give instant feedback and expect it in return (Cekada, 2012). They don't want annual review (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Instead of doing annual performance evaluations, managers should give immediate feedback to their employees (Culbert, 2008).

Millennials left their workplace because they didn't receive the direction they needed (Schaefer, 2017). Another reason was the absenteeism of uniformity at the workplace, when task could be done with different ways depending on who you asked to.

Millennials desire to be coached rather than directed (Sheahan, 2005). Millennials want a mentor and a coach, not a manager (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Managers should adjust their training techniques with three-step process: teach the basic, show the steps, then allow them to try the steps on their own (Cekada, 2012).

Feedback and praise serve as corrective mechanism for Millennials. Millennials are accustomed to frequent recognition and respond positively to it (Paper, A. W. *et al*, 2015). Enhancing awards and recognition programs can be used to motivate Millennials (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Millennials want rewards when

they have done good work or an outstanding job (Suleman & Nelson, 2011).

Flexibility

Millennials want flexibility with their work schedule to balance life and work issues. Around 66% Millennials would like to change their work hours (PwC, 2013). Millennials desire have the schedule they want, and not to worry someone micromanaging them (Espinoza, Ukleja, & Rusch, 2010). Companies that offer flexible work schedules, flextime, or part-time telecommuting have also seen retention rates increase (Bannon, et al., 2011). Flexibility has three subthemes: flexibility in hours, micromanaging, and telecommuting.

Micromanaging is when manager assigns the work, tells employees exactly how to do it, monitors them excessively, and often takes over when work is not done exactly as the manager wanted. Micromanaging Millennials results in disengagement and loss of productivity (Bielaszka-DuVernay, 2007; Romero, 2012). Micromanaging means the absenteeism of flexibility in decision making, which is a strong asset for Millennials engagement (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Millennials do not settle for the old way of doing things, but instead always try to find new and more efficient methods (Sheahan, 2005).

Flexibility also comes in the form of telecommuting. Around 64% of Millennials would like to work from home (PwC, 2013). A research by Insurance Education Foundation (2016) found 4 out of 5 Millennials said they would rather have more vacation time and the ability to work from home than increased pay.

Collaboration and Teamwork

Millennials see the workplace as place to make friends and develop relationships (Meister & Willyerd, 2010). They think of teamwork as having diversity of thought and mindset (Lancaster & Stilman, 2010). Millennials are used to working in teams and expect to make friends with people at work (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Collaboration and teamwork has two subthemes: developing relationships and teamwork.

Work-life Balance

Millennials work to live and define job by how well it fits in their lives and quality of work (Spiegel, 2013). Millennials look for tuition reimbursement, flexible spending accounts, volunteer time, and telecommuting. Millennials want to give back to the community and the world in meaningful ways rather than focusing merely on profit making (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Work-life balance has two subthemes: benefits and volunteering/community service time. The term benefits in this study refer to health benefits, educational support and paid time off.

Other Factors

Other factors which contribute to Millennials turnover intention have three subthemes: Millennial friendly environment, compensation, and tools needed to perform the job.

Millennial friendly environment has relaxed atmosphere, does not stereotype Millennials, and show willingness to change. It is also where promotion based on work ethic or accomplishments, not on tenure (Schaefer, 2017). Millennials are interested in flexible work stations and open areas for small meetings (Brandt, 2014).

Compensation is not the number one in Millennials' list of needs, but it is still part of their list (Schaefer, 2017). Millennials have higher debt than other generations (Pew Research Center, 2014). Debt can play a factor in why Millennials choose to job hop to better paying company (Schaefer, 2017).

When workplaces don't provide the employees with the tools they need, it could cost turnover (Schaefer, 2017). By giving Millennials the necessary tools and resources they need to get started with project and letting them take full control can minimize micromanaging.

Employee Engagement

Organizational productivity is determined by employees' efforts and engagement (Musgrove & Ellinger, 2014). Employee engagement is employee's emotional commitment to the organization and its goals (Adkins, 2016). It isn't a measure of how happy an employee is at work,

it is how much the employee feels invested in and motivated by the job (Kruse, 2012).

Organizations with highly engaged employees experience increased customer satisfaction, profits, and employee productivity (Osborne & Hammoud, 2017). If organization is truly engaging its employees, the possibility of unexpected loss of skilled, experienced, and motivated quality workforce is less (Siddhanta & Roy, 2010).

Turnover

Turnover refers to the number of employees that leave an organization for any reason (Meier & Crocker, 2010). There are five misconceptions to turnover (Allen, Bryant, and Vardaman, 2010).

First misconception is a judgment that all turnovers are bad. Turnover can be classified into: dysfunctional and functional turnover (Schaefer, 2017). Dysfunctional turnover is when key employees, employees with a special skill set, dedicated employees, and high performers leave the company. Functional turnover is when employees who are easy to replace or low performers leave the company.

Second misconception is a judgment that most employees quit because of pay. Compensation does matter for retention but it isn't the only factor for employees to seek other employment. The relationship between employees and manager plays an important role in turnover decisions (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010).

Third misconception is a judgment that job dissatisfaction is the primary reason why people leave. Researchers found that job dissatisfaction accounts for 50% of turnover decisions (Schaefer, 2017). External opportunities may also lead to turnover. When employees receive an unsolicited job offer with more attractive package, this means the employees aren't dissatisfied with their work, they are just receive an offer that they can't refuse.

Fourth misconception is when managers believe they can't do anything to affect turnover decisions. Managers should evaluate the suitability between the applicant with the job and the organization. If they don't seem like an

organizational fit, they may contribute to turnover within the first year. Helping new employees to socialize with other employees will make them feel connected to the people and committed to the company. By providing effective leadership training and removing toxic or abusive managers can reduce turnover (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010).

Fifth misconception is a judgment that general best practices are the best way to manage retention. Designing a strategic approach to remediate turnover requires the ability to identify the contributing factors to the organization's turnover rate (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010).

These misconceptions may lead managers to execute ineffective retention strategies. The costs caused by employee turnover can be a loss to financial aspect and non-financial aspect (Boushey & Glynn, 2012). The financial costs account for cost of recruitment, training and development cost. Non-financial costs account for recessed company image, low motivation level for other employee, lost institutional knowledge, decreasing employee morale and performance gap in the company which would result in the pace of the new employee needed to be faster than before (Partnership for Public Service and Booz Allen Hamilton, 2010).

METHODS

Research Methods

The method used in this research is qualitative research method, which the researcher studies problem that calls for exploration of a phenomenon; relies on the view of participants; asks broad; general questions; collect data consisting largely of words (or text) from participants; describes and analyzes these words for themes; and conducts the inquiry in subjective and reflexive manner (Clark & Creswell, 2015).

'Indonesian Millennials Engagement in the Workplace' is inspired from the phenomena of surrounding environment, where Millennial employees often move from one workplace to other workplace. Followed by looking from the previous researches also stated the turnover rate of Indonesian Millennials is quite high. Therefore to explore and deepen the Millennials characteristics

and what Millennials need in the workplace, this research was using qualitative approach.

Data Collection Methods

Research data can be categorized into primary data and secondary data. Primary data is initial data collected by the original researcher for their research, whereas secondary data is collected by someone other than researcher (O'Reilly & Kiyimba 2015). Primary data have been considered to be face-to-face collection such as interviews and focus groups. Meanwhile secondary data have been understood to be existing available sources. Sugiyono (2008) stated there are four methods to collect primary data, which are observation, interview, documentation, and combination (triangulation).

This research conducted interviews to collect primary data, and used previous journals and researches to collect secondary data. According to Creswell (2014) six to eight people is a good amount for interviews. The participants were eight Indonesian Millennials who had worked at least three months at PT Akur Pratama. Four of them chose to resign, and the remaining four are still working. The resigned participants coded with R, while participants who are still working coded with W.

Data Analysis Methods

Miles & Huberman (2014) viewed qualitative data analysis as three concurrent flows of activity: data condensation, data display, and conclusion drawing & verification. Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials. Data display refers to assemble organized information into an immediately accessible, compact form so the analyst can draw justified conclusions. Conclusion drawing involves stepping back to consider what the analyzed data mean and to assess their implications for the questions at hand. Conclusion verification entails revisiting the data as many times as necessary to cross-check or verifies this emergent conclusion. This research used data condensation, data display and

conclusion drawing & verification to analyze the data.

RESULT

R1, a 28 year old male with Bachelor's degree, worked as a Supervisor for 1 year 3 months. His needs in a workplace are: having interpersonal relationship with his supervisor, colleagues and sub-ordinates; teamwork to solve the problems and achieve the goals, flexible working time, recognition from his supervisor and the company, training and development to upgrade his skills, opportunity to do some other projects other than of his main responsibility, promotion, paid time off, educational support, and fair compensation. He wants to have a supervisor who could receive feedback. He prefers to receive coaching instead of direction. For him, coaching is not only being given explanation but also directly showed the technique, supported by the opportunity to try itself. Three of his needs were fulfilled: teamwork, a good relationship with his colleagues and sub-ordinates; also training and development. His relationship with his supervisor wasn't good enough. He felt the frequency of training and development was not enough, which he thought it should be once every three months. He described his previous workplace was Millennial unfriendly; the policies were never adaptive with young adult's development. Things he didn't like from his workplace: the absenteeism of flexible working time, unethical and inconsistent rules from his supervisor, the compensation and benefit were unfair; he was forced to work overtime without being paid, it was considered as a form of loyalty to the company. The main reason behind his resignation was stucked career development which promotion was decided by the supervisor's personal preference. Another reason, the policies that made by his supervisor often deviated from the central office principal which made the rules were unethical and inconsistent.

R2, a 29 year old male with Bachelor's degree, worked as a Human Resource Manager Area for 2 years 1 month. His top three needs in a workplace are: good relationship with his colleagues, independent to determine the way to

finish the job, and teamwork to achieve common goals. He likes to work outside the office, sharing system and receiving feedback to analyze his performance timely. He prefers to receive coaching instead of direction. He stated that given a project with guidance from supervisor and opportunity to use his way during implementation as a coaching. His ideal company is a company which paying attention to the welfare of the employees, run the business honestly and provides flexible working time. He got an opportunity to work outside the office and to work with different position. His supervisor gave him independency to determine the way to finish his job. He had good relationship with his supervisor and colleagues. Worked at the central office was really challenging; other division who have higher position than him often used their seniority to interfere his jobs, which this was one of the reasons why he decided to resign. Another reason was his company's policies often collide with his own principle and conscience. He stated his previous workplace was Millennial unfriendly; the compensation and promotion in the company were decided by how long someone work in the company and the personal connection with the owner or the owner's family. He stated the compensation and benefit provided by the company at that time were not balance with his contribution.

R3, a 28 year old female with Bachelor's degree, worked as Finance Staff for 2 years 7 months. Previously, she worked as Supervisor for 4 months then she submitted resign because of working time's schedule. However, at that time Management Trainee program needed a female who will be trained to fill fashion division. In the 6th month of her trainee period, she was offered to fill Finance Staff position, which suitable with her. She stated the positive thing she got was an opportunity to try different positions, so she could find out the right position. She felt being appreciated by the bonus for her performance and the appraisal from her supervisor. Her needs in a workplace are: training and development to increase her skills, availability of career development, opportunity to work outside the office with flexible hour, compatibility between

the education background and the responsibilities, and balance between compensation and contribution. She prefers coaching instead of receive direction for new assignment which she hasn't done it before. She described coaching as being given detailed guideline and attention of step by step she does. She stated the importance of sufficient hardware and software to finish her jobs, because the company was still using the old technology. She stated her previous workplace was Millennial unfriendly; irresponsive with changes in digital era. Other things she didn't like from her previous workplace were: inconsistent instruction between her supervisor and the owner, the occasional feedback from the owner which was limited to urgent matters only. The promotion opportunity was low; it was based on tenure and personal connection. The main reason why she resigned was the absenteeism of educational support from the company.

R4, a 26 year old male with Bachelor's degree, worked as Management Trainee for 1 year 7 months. Previously he worked as Supervisor for 3 months and he offered to join the Management Trainee program. He described his needs in a workplace are: teamwork to achieve common goals, developing relationship with colleagues inside and outside of working time, training and development to be a professional and opportunity to work outside the office with flexible hour. He prefers to receive coaching rather than direction. He described group discussion as coaching, being given the real case which the company is currently facing, supported by the guideline of case limitation and the opportunity to execute the ideas in order to handle the case. First, he liked the training in Management Trainee program. However, he became disappointed because this program shaped its members to be an individualist. Because of the trainee position, every division's head was considered as his supervisor. This was resulted in the absenteeism of creativity room, since the trainee was mandated to study based on the structured curriculum. He became more disappointed, the objective of the Management Trainee program was to fill the position at new stores which are far from big city or stores which have serious problem. He

assumed this position as quick fix to solve problems and to take advantage of someone who really needs a job to fill the vacancy at unfavorable stores, which mostly people wouldn't choose it, if this vacancy explicitly opened. He described his previous workplace was Millennial unfriendly. Although the number of Millennials who employed there were high, the top management was handled by the prior generation, who are satisfied with stability and reluctant to change. It was impossible to expect this workplace would take care of the Millennials.

W1, a 26 year old male with Bachelor's degree has been working as a Supervisor for 3 years 5 months until now. He likes his responsibilities and the company's environment which makes him comfortable. Previously, he worked at a different branch office, where the seniority and individualism culture were high, so he decided to move to other branch office. At the new branch office he feels the environment is Millennial friendly, he has better relationship with his supervisor, who gives him independency in determining how he finishes his job. He has solid team and good relationship with his colleagues. However, a thing he doesn't like is the absenteeism of flexible hour. He doesn't have time to enjoy his personal life; somehow difficult for him to acquire day-offs on weekends. He feels his contribution is not worth the amount compared with the compensation. He is asked to work overtime without being paid as a form of loyalty. His needs in a workplace are: having solid team, good relationship with his colleagues, receives feedback from his supervisor, easiness to get paid time off, and appropriate overtime expense. He prefers to receive coaching rather than direction, to deepen the skills needed in his current profession, with guideline and example followed by the opportunity to execute it directly. He needs challenge in a workplace to make him not bored. He thinks his job is still challenging, which is a reason of his staying.

W2, a 27 year old female with Bachelor's degree has been working as a Supervisor for 2 years 3 months until now. From her job, she likes to organize the products, the subordinates and analyze office data. The most challenging thing

for her is working in shift. Day-off can change anytime in order to fulfill the company's need. She often asked to do things out of her main responsibilities. At one side this is a positive thing because it involved teamwork to cover each other, but at another side she is tired with the overlapping, when her main responsibilities haven't finished yet and she must do other's responsibilities. Firstly, she thought she would stay at her workplace only for 3 months because she felt she was not capable enough. However, at that time the vacancy only available for Supervisor position and she decided to try it. Her preference is to work at nonprofit organization; a company which fights for certain value, has not sole focus on profit, but has contributions for society. Her needs in a workplace are: macro managing from her supervisor, a supervisor who could receive feedback, teamwork, opportunity to organize her working time and work outside the office, and opportunity to try different positions. She prefers to receive instead of receiving direction. According to her, coaching is being given clear guidance and motivation to finish the job. Training and development make her keep motivated. She stated her current workplace is Millennial unfriendly, where everything has predetermined procedures which can't be changed. Her workplace has fulfilled none of her needs. She is staying only because she hasn't found a new workplace yet. Other reasons which make her want to resign are: micromanaging, unreasonable and ignorant supervisor, the stagnancy in company's pace, career uncertainty and unfair compensation, since she often forced to work overtime.

W3, a 25 year old female with Bachelor's degree has been working as a Human Resource Manager Area for 10 months until now. Her ideal company is a company with an open minded leader, who could listen and understand the needs of his/her employees. From her current job, she enjoys to work back office, connected with data and administrative procedure. She mentioned two things she doesn't like: she should educate the employees with the materials out of her field and she should take over things out of her responsibilities. She described her needs in a

workplace are: leave work on time, appraisal and feedback from her supervisor to keep her motivated, a supervisor who could receive feedback, teamwork, good relationship and better communication with her colleagues. She prefers to receive coaching instead of receiving direction to finish new assignment which she hasn't handled before. She described coaching is being given detailed and structured each step needed to do, but with the independent to determine the way as long as she could finish the assignment properly. She mentioned the importance of compatibility between education and position. She described her workplace is Millennial unfriendly. The policies are rigid, which actually she thinks the policies are needn't since they are not crucial things. She described her supervisor is unreasonable, ignorant, and too meddling with how she finishes her job, sometimes make her fed up. A reason of her staying is because she is a type of person who is lazy to adapt to new environment.

W4, a 28 year old male with Bachelor's degree has been working as a Supervisor for 3 years 8 months until now. He likes to manage the products and the subordinates. His ideal company is a company with open minded and wise leader who gives opportunity for his/her subordinates to express their opinions, a company which provides fair compensation and facilities for its employees. His needs in a workplace are: a supervisor who could receive feedback, opportunity to apply his ideas, being involved in arranging a company's strategy, teamwork to achieve common goals, leave work on time, sufficient tools to perform his jobs and the balance between compensation and contribution. He prefers to receive coaching instead of receiving direction. He wants coaching with guideline to deepen the skills needed in his current profession, followed by the opportunity to execute the ideas directly. He has good relationship with his colleagues and work on team to solve the problems. From the job itself he stated nothing that he dislikes, but he is feeling uncomfortable with his supervisor. He described his supervisor often inconsistent with her words, speaks harshly, too micromanage, unfair and unreasonable. He stated his workplace is

Millennial unfriendly, although the most employees are Millennials, the promotion at his workplace is based on his supervisor's personal preference. He mentioned that the tools he needed to perform his job are broken, but his supervisor doesn't want to change it. He feels the contribution compare to the compensation is unfair; he is being forced to work overtime without being paid and to do something out of his responsibilities. A sole reason why he is staying at his current workplace is a financial factor, he thinks to get a new job nowadays is difficult.

DISCUSSION

R1 needs training and development to upgrade his skills and the opportunity to do some other projects other than of his main responsibility. R3 needs training and development to increase her skills. R4 needs training and development to be a professional. W1 needs challenge in a workplace to make him not bored. W2 stated training and development keep her motivated. From these four participants it can be concluded that Millennials need career advancement. This finding is similar with Schaefer (2017), the ability to advance in the organization is a reason for Millennials to stay or leave. Likewise a research by University of North Carolina found nearly 2/3 of the Millennials say that the most influential factor in their current job is the opportunity for personal growth (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017).

As written in the literature review above, opportunity to get more and higher responsibilities is a part of career advancement. However, W2 stated her dilemma about being asked to things out of her main responsibilities when she hasn't finished her main responsibilities. W3 stated thing she doesn't like from her current workplace is when she should take over things out of her responsibilities. W4 complained that he often forced to do something out of his responsibilities. From this finding it can be assumed that not all Millennials like to be given more responsibilities, it depends on the way of their thinking, whether they think it as an opportunity or more like a burden.

One of the main reasons behind R1's resignation was a stuck career development. R3 mentioned the availability of career development as one of her needs. W2 stated career uncertainty as her consideration behind her resignation intention. Although W4 didn't mention career development as his need, he feels irritated when he found out the promotion at his current workplace is based on the supervisor's personal preference. From these four participants it can be concluded that career development is a part of Millennials needs in the workplace. It is similar with the previous study: Millennials are looking for the next best thing and they want to improve themselves constantly to reach the top (Nickell, 2014). The availability of opportunity for career development within the company viewed as a favorable environment for Millennials (Cahill & Sedrak, 2012).

R3 stated the compatibility between the education background and the responsibilities is important. R4 decided to resign because the program he joined was designed to fill the vacancy at the unfavorable stores. W3 mentioned the importance of compatibility between education and position. This finding from three participants can be categorized as meaningful work, which is similar with the previous research. Millennials want to be a part of something, do something in order to help other people, but that doesn't mean doing what other people don't want to do (Schaefer, 2017).

R2 likes the availability of sharing system and receiving feedback in his workplace. R3 stated the importance of feedback from the owner. W1 needs receiving feedback from his supervisor. W3 stated receiving feedback keeps her motivated. Four participants indicated receiving feedback as their need in a workplace, which is similar with the previous research. Millennials are able to give instant feedback to others and expect it in return (Cekada, 2012). Millennials don't want annual review; they want constant feedback (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017).

None of the participants stated receiving direction as their need in a workplace, only a complaint from R3 about the inconsistency direction between her supervisor and the owner.

This finding is not similar with Schaefer (2017), Millennials decided to leave their workplace because they didn't receive the direction they needed. All participants prefer to receive coaching rather than direction. This finding is similar with the previous research, Millennials want a mentor and a coach, not a manager (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Millennials desire to be coached, rather than directed (Sheehan, 2005). According to all participants, Millennials' perception of coaching is by given clear guidance and motivation supported by the opportunity to determine their way and execute their ideas. Coaching can be implemented in forms like project and group discussion about the real case which the company is currently facing. This is quite similar with the statement from Cekada (2012), managers should adjust their training techniques to Millennials with three-step processes: teach the basic, show the steps, then allow them to try the steps on their own.

R1 needs recognition from his supervisor and the company. R3 felt being appreciated by the appraisal from her supervisor. W3 keeps motivated by the appraisal form her supervisor. This finding from three participants can be categorized into recognition. This finding similar with the previous research, enhancing awards and recognition programs is a technique managers can use to motivate Millennial employees (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

R1's one of the resignation reason was the absenteeism of flexible working time. R2's ideal company is a company that provides flexible working time. R3 and R4 need flexible hour. W1 stated one thing he doesn't like from his current workplace is the absenteeism of flexible hour. W2 needs the opportunity to organize the working time by herself. This finding indicated six participants need flexibility in hour, which is similar with the previous study. Millennials view a favorable work environment as one that offers them flexible work schedule (Cahill & Sedrak, 2012). The ability to come by personal preference, whether early or late is a very important factor for Millennials to decide stay or leave (Schaefer, 2017).

One of the reasons behind R2's resignation is the interference from other divisions. R4 described much interference from other division's head, resulted in the absenteeism for his creativity room. W1's current supervisor gives him independency in determining how he finishes his job, which indirectly makes them have better relationship. W2's consideration of resign intention is micromanaging from her supervisor. W3's supervisor is too meddling which makes her fed up. W4 needs the opportunity to apply his ideas and being involved in arranging a company's strategy. From these six participants it can be concluded that Millennials do not like being micromanaged. This finding is similar with the previous research. Micromanaging Millennials result in disengagement and a loss of productivity (Bielaszka-DuVernay, 2007; Romero, 2012). Millennials need to be able to trust others and not feel micromanaged to keep them motivated (Schaefer, 2017).

R2 likes to work outside the office. R3, R4 and W2 need opportunity to work outside the office. These four participants' need can be categorized into telecommuting, which is similar with the finding from the previous research. Four out of five Millennials would rather have the ability to work from home rather than increased pay (Insurance Education Foundation, 2016). Millennials appreciate perks such as flextime, unlimited paid time off and telecommuting (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Millennials view a favorable environment work which provides option for telecommuting (Cahill & Sedrak, 2012).

R1 wants to have interpersonal relationship with his supervisor, colleagues and sub-ordinates. One of R2's top needs is a good relationship with his colleagues. R4 needs developing relationship with his colleagues both inside and outside of working time. W1 needs good relationship with his colleagues. W3 wants to have good relationship and better communication with her colleagues. This finding can be categorized into developing relationships. This finding from five participants is similar with previous study. Millennials are used to working in

teams and expect to make friends with people at work (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Millennials see the workplace as another place to make friends and develop relationships (Meister & Willyerd, 2010).

R1 needs teamwork to solve the problems and achieve the goals. R2 and R4 need teamwork to achieve common goals. W1 decided to move to another branch office, because the seniority and individualist culture at his previous office. W2 and W3 need teamwork in a workplace. W4 needs teamwork to achieve common goals. Seven participants stated they need teamwork, along with the finding from previous research. Millennials prefer teamwork to independent-type work (Cekada, 2012). Millennials like to work in teams (Lancaster & Stillman, 2010; Meister & Willyerd, 2010). Millennials learned early in life to recognize everyone's contributions in a group setting and how to work together to achieve success (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017).

R1 needs paid time off and educational support. R3 decided to leave her workplace because of the absenteeism of educational support. W1 needs easiness to get paid time off. These three participants' need can be categorized into benefits. This finding is similar with Schaefer (2017), Millennials look for perks such as tuition reimbursement, flexible spending accounts, volunteer time, and telecommuting.

Surprisingly only W2's preference to work at a company which has contributions for society. This finding is different from the previous research, Millennials want to give back to the community and the world in meaningful ways rather than focusing merely on profit making (Wright, Hribar, & Tsegai, 2017).

Based on the author's observation, the interior design at PT Akur Pratama's office is using monochromic colors and standard cubicle which are considered unattractive and dull for Millennials. This workplace doesn't have any specific room for taking a break. It also doesn't provide a lounge for the employees to have their lunch. A main reason behind R1's resignation was a stuck career development which promotion was decided by the supervisor's personal preference. R2 decided to leave his workplace, one of the

reasons is the compensation and promotion were based on tenure and personal connection. R3 stated her previous workplace was irresponsive with changes in digital era; the promotion opportunity was low, it was based on tenure and personal connection. R4 stated his previous workplace was a Millennial unfriendly environment and it was almost impossible to expect Millennials being taken care of. W1 moved to another branch office caused by a Millennial unfriendly environment. W2 stated everything has predetermined procedures which can't be changed at her workplace and one of her resign consideration factor is the stagnancy is company's pace. W3 stated her workplace policies are rigid. W4 stated his workplace is a Millennial unfriendly environment, where promotion is based on the supervisor's personal preference. Two participants decided to leave, one participant moved to another branch office, and one participant has intention to leave because of a Millennial unfriendly environment. The rest of participants are aware with their Millennial unfriendly environment. From this finding, it can be concluded that Millennials actually need Millennial friendly environment, which has a relaxed atmosphere, does not stereotype Millennials, and show a willingness to change or be flexible when necessary. It is also a workplace where promotion based on work ethic or accomplishments and not on tenure (Schaefer, 2017).

R1 needs fair compensation. At his previous workplace he was forced to work overtime without being paid as a form of loyalty. W1 stated he is asked to work overtime without being paid as a form of loyalty; meanwhile one of his needs is appropriate overtime expense. W4 stated he is being forced to work overtime without being paid. R2 stated the compensation was not balance with his contribution. R3 needs balance between compensation and contribution. The finding from these five participants can be categorized into compensation. This finding is contrast with the finding from the previous research which compensation was not mentioned as Millennials' need by most researchers. However this finding is parallel with Schaefer

(2017), compensation is not the number one in Millennials' list of needs, but it is still a part of their list.

R3 stated the importance of sufficient hardware and software to finish her jobs. W4 needs sufficient tools to perform his jobs. Statement from these two participants can be categorized to tools needed to perform the job. This finding is similar with Schaefer (2017), if organizations do not provide the employees with the tools they need, it could cost them turnover.

R1's dislike from his previous workplace is unethical and inconsistent rules from his supervisor. W2's leave intention is caused by an unreasonable and ignorant supervisor. W3 described her supervisor is unreasonable and ignorant, which sometimes makes her fed up. W4 described his supervisor unfair, unreasonable, inconsistent, and often speaks harshly. From these four participants, it can be concluded that supervisor plays an important role in maintaining and retaining Millennials.

R1 mentioned he wants to have a supervisor who could receive feedback. W2, W3 and W4 need a supervisor who could receive feedback. From these four participants, it can be concluded that the communication in Millennials should be two-ways. Millennials like to receive feedback, but they also want to give feedback.

R2 got an opportunity to work at different position. R3 stated one positive thing she got from her workplace is an opportunity to try different positions. W2 want an opportunity to try different positions. From these three participants, it can be concluded that job rotational program can be utilized as one way to engage Millennials. Job rotational program can keep employees challenged and motivated. In certain situation it can help the company to identify the best person for specific position.

One participant (R2) decided to leave because his company's policies often collided with his own principle and conscience. He considered the policies were unethical. R2's perception of ideal company is a company which run the business honestly. As a Human Resource Manager, he became disappointed, when he found out the compensation and promotion were based

on tenure and personal connection with the owner or owner's family. From this finding, it can be assumed that some Millennials work with conscience and want to work honestly. If a workplace runs the business with unethical and dishonest strategy, there would be a chance of Millennial employees' resignation.

CONCLUSION

The most chosen factors as Millennials' needs are coaching, teamwork, flexibility in hour, macro managing, develop relationship and fair compensation. Meanwhile, Millennials' needs in a workplace sorted by the most chosen factors are: coaching, teamwork, flexibility in hours, macro managing, developing relationship, fair compensation, career advancement, career development, opportunity for telecommuting, receiving and giving feedback, reasonable supervisor, Millennial friendly environment, meaningful work, recognition, benefit, opportunity to try different positions, tools needed to perform the job, volunteering, ethical & honest business.

Millennials prefer to receive coaching rather than direction. They don't like to be micromanaged. They are uncomfortable with unfair and unreasonable supervisor. Millennials need a 'leader' instead of 'manager' who instructs everything. A workplace should provide leadership training for the supervisor and remove the toxic supervisor. Coaching can be implemented in new assignments, project or even group discussion by giving the real case of the company's currently facing. Give them the guideline, motivate them, and let them determine their way and execute their ideas.

Millennials have constant need for social connection. They also get used to work in team since school, that's why they want to create their own team at the workplace. If it's not possible to provide full team's task, then a workplace should balance between individual's task and team's task. However, if it's difficult to provide team's work, a workplace can change the individual's goal becomes team's goal.

Millennials need career advancement, career development and meaningful work.

Millennials have quite high pride and need to be challenged. However, a workplace should be careful when give Millennials bigger responsibility. Some of them assumed it as a burden rather than an opportunity.

Millennials like to receive feedback and want to give feedback as well. Millennials also need recognition. The communication with Millennials should be two-ways. They want to be heard, considered useful and important for the workplace. Appraisal from the supervisor and award event could help the workplace to engage Millennials.

Millennials need flexibility in hour, opportunity of telecommuting and macro managing. If flexibility in hour is not possible for every type of business, a workplace still can provide for opportunity of telecommuting at least once a month. A workplace also should give Millennials trust in order to macro manage them.

Millennials need fair compensation and benefit such as paid time off and educational support. Millennials want a balance between contribution and responsibilities. A workplace shouldn't take their employees for granted by ask them to work overtime without being paid as a form of loyalty. If a workplace couldn't afford to give paid time off for every employee, it could be provided for the best employee of the month. Educational support's form is not only about the money spent for the tuition, it also can be in a form of moral support by giving a permit to leave work on time.

Millennials need opportunity to try different positions and tools needed to perform the job. This indicated Millennials actually want to perform their best performance. A workplace should provide job rotational program to help them understanding their passion and talent in order to find a suitable career path. By providing sufficient tools, not only it would give easiness, but also help Millennials to perform their best.

Millennials want to contribute for society. They need a Millennial friendly environment and want to work with ethic and honesty. A workplace should make a donation program at least once a year. If a workplace couldn't change the interior design for the Millennials, they should consider

scheduling a routine external auditing, which could also help to create a Millennial friendly environment by making the promotion based on performance.

When a workplace understands the Millennials' characters and needs, not only it could engage them, but also minimize the intention to leave and reduce the turnover of Millennials.

REFERENCES

- Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). "Employee engagement - Engaging the 21st century workforce." *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, pp. 170-190.
- Adkins, A. (2016, 1 13). Employee engagement in the US Stagnant in 2015. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/188144/employeeengagement-stagnant-2015.aspx>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidenced based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the workplace. *CPA Journal*, 81(11), 61-65.
- Bielaszka-DuVernay, C. (2007). Micromanage at your peril. *Harvard Management Update*, 12(2), 3.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012): There are Significant Business Costs to Replacing Employees. Retrieved July 28, 2018, from <http://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers Of Health Services Management*, 29(1), 3-15.
- Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce. *Professional Safety*, 57(3), 40-44.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th. California: SAGE Publications, 2014.
- Dale Carnegie Indonesia. (2016): Employee Engagement among Millennials. Retrieved July 28, 2018, from <http://www.dalecarnegie.co.id>
- Deloitte (2019): Millennials in Industry 4.0: A Gift or a Threat to Indonesian Human Resources?. Retrieved September, 2019, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-en-sep2019.pdf>
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Faisal, M. (2017). *Generasi Phi: Memahami milenial pengubah Indonesia (Phi generation: Understanding millennial modifiers in Indonesia)*. (S. Maradona & U. Rusydan, Eds.) (1st ed.). Jakarta: Republika Penerbit.
- Frian., & Mulyani. (2018). Millennials employee turnover intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 11(3), 90-111. <http://dx.doi.org/10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2018-no3-art>
- Wright, K. H., Hribar, T. and Tsegai, J. D. (2017) 'More than money: Business strategies to engage Millennials', *Business Education Innovation Journal*, pp. 14-23. Available at: http://www.beijournal.com/images/2_V9N2_final_2-2.pdf.
- Kilber, J., Barclay, A. and Ohmer, D. (2014) 'Seven Tips for Managing Generation Y', *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), pp. 80-91. doi: 10.1057/jphp.2014.21.
- Kruse, K. (2012, June 22). What is Employee Engagement? Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employeeengagement-what-and-why/#26e5c38e7f37>

- Lancaster, L., & Stillman, D. (2010). *The M-factor*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Lie, V. L., & Andreani, F. (2017). Analisis gap antara harapan dan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra (Gap analysis between employee's expectation and perception of organisational justice in PT Kali Jaya Putra). *Agora*, 5(1), 1–6.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 68-78.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- O'Reilly, M., Kiyimba, N. (2015) *Advanced Qualitative Research: A Guide to Using Theory*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Miles, M. & Huberman, A. (2014). *Qualitative Data Analysis*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Murphy, M. (2008). *Generation Y and the new rules of management*. Sevierville, TN: Insight Publishing.
- Musgrove, C., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*, 26, 152–171. doi:10.1108/JWL-08-2013-0057
- Nickell, S. (2014, June 26). Millennials Value Personal Development in the Workplace. Retrieved from NPR: <http://npr.org/sections/13.7/2016/08/24/490811156/corporate-ethics-in-the-ers-of-millennials>
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 99-107.
- Paper, A. W. *et al.* (2015) '10 Tips for Motivating and Engaging Millennials in the Workplace', pp. 1–3.
- Partnership for Public Service and Booz Allen Hamilton. (2010, November). *Beneath the surface: Understanding attrition at your agency and why it matters*. Washinton, D.C., USA. Retrieved from Booz Allen Hamilton: https://www.boozallen.com/content/dam/boozallen/media/file/Understanding_Attrition-at-Your_Agency.pdf
- Pew Research Center. (2010, February 10). *Millennials: A portrait of generation next*. Retrieved from PewResearchCenter: <http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>
- Clark, V. L. P. & Creswell, J. W. (2014) *Understanding Research: A Consumer's Guide 2nd Edition*. doi: 13-978-0-13-158389-4.
- Prensky, Marc. "Digital Natives, Digital Immigrants." *On the Horizon*, MCB University Press, Vol. 9 N <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- PwC. (2013, April). *PwC's nextgen: A global generational study*. Retrieved from PWC.com: <http://www.pwc.com/us/en/people-management/publications/nextgen-global-generational-study.html>
- Romero, E. J. (2012). Stop micromanaging: It isn't the same as attention to detail. *Sales & Service Excellence*, 12(9), 8.
- Burke, R. J., Cooper, Cary., and Antoniou, A. S. G. (2015) *The Multi-generational and Aging Workforce*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Schaefer, Christine Danielle. *Factors Contributing to Millennial Turnover Rates in Department of Defense*. Florida: Bisk College of Business, 2017.
- Osborne, S., Hammoud, M. S. (2017) "Effective Employee Engagement in the Workplace ." *International Journal of Applied Management and Technology* 16, no. 1 (2017): 50-67.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*, 366-378.

- Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Thriving (and surviving) with Generation Y at work*. Victoria, Australia: Hardie Grant Books.
- Spiegel, D. (2013). *The Gen Y handbook: Applying relationship leadership to engage Millennials*. New York, NY: Select Books, Inc.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York, NY: Random House.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: ALFABETA.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). *Motivating the Millennials: Tapping into the potential of the youngest generation*. *Leader to Leader*, 2011(62), 39-44.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Venus, M. (2011, November 4). *The multi-generational workplace*. Retrieved from fit.edu:
search.proquest.com.portal.lib.fit.edu/printviewfile?accountid=27313

PENGARUH IMPLEMENTASI *E-FILING* TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK ORANG PRIBADI DI KPP PRATAMA MAJALAYA

Shelvi Shelvi

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
shelvi@unpar.ac.id

ABSTRAK

Lebih dari 1 dekade, pemerintah gencar melakukan modernisasi sistem administrasi perpajakan untuk mendorong tingkat kepatuhan wajib pajak. Sistem administrasi pajak ini berfokus pada pemenuhan kewajiban pembayaran dan pelaporan pajak oleh wajib pajak yang sebelumnya disampaikan secara manual, beralih menjadi *online* melalui laman resmi Direktorat Jenderal Pajak. Proses pembayaran dan pelaporan pajak yang semakin mudah diharapkan dapat membantu kelancaran pemenuhan kewajiban yang diiringi dengan semakin besar peluang tercapainya target penerimaan APBN. Oleh karena itu, penelitian ini hendak menguji apakah modernisasi administrasi perpajakan khususnya dalam hal pelaporan surat pemberitahuan secara online (*e-filing*) mampu meningkatkan kepatuhan wajib pajak atau tidak. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan survey sebagai metodenya. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 80 responden yang merupakan wajib pajak terdaftar di KPP Pratama Majalaya. Hasil menunjukkan bahwa implementasi *e-filing* terbukti berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak. Dari hasil pengolahan data juga ditemukan perlunya sosialisasi dan pendampingan bagi wajib pajak untuk menguasai penggunaan *e-filing*.

Kata kunci: *E-filing*, Kepatuhan Wajib pajak, Sistem Self-Assessment

ABSTRACT

For more than a decade, the government has been actively modernizing the tax administration system to encourage the level of taxpayer compliance. This tax administration system focuses on fulfilling the obligation of payment and reporting by taxpayers who were previously submitted manually, switched to online through the official website of the Directorate General of Taxation. The easier process of payment and tax reporting is expected to help smooth the fulfillment of obligations accompanied by the greater chance of achieving the target of receiving the State Budget. Therefore, this study aims to examine whether the modernization of tax administration, especially in terms of reporting Individual Notification Letter (SPT) through e-filing is able to improve taxpayer compliance or not. This is a quantitative research using survey as the method. Data collection was conducted by distributing questionnaires to 80 respondents who are registered taxpayers at Majalaya Small Tax Office. The results showed that the implementation of e-filing have a positive effect on taxpayer compliance. From the results of data processing also found the need for socialitation and assistance for taxpayers to master the use of e-filing.

Keyword: *E-filing, Taxpayer's Compliance, Self-Assessment System*

PENDAHULUAN

Pada bulan April 2018, Kementerian Keuangan melalui PMK No. 9 Tahun 2018, mewajibkan wajib pajak untuk menggunakan *e-filing* sebagai media menyampaikan SPT Tahunan PPh, SPT Masa PPh Pasal 21/26 dan SPT Masa PPN. Modernisasi sistem administrasi perpajakan ini sebenarnya sudah mulai dijalankan sejak tahun 2005 yang secara bertahap dikembangkan dan diimplementasikan menyeluruh. Tahapan modernisasi sistem administrasi pajak dimulai dari pembayaran menggunakan *e-billing* dan pembuatan surat elektronik melalui *e-filing*. Saat awal dibentuk, *e-filing* dan *e-billing* merupakan sistem yang berdiri sendiri-sendiri dan terpisah dari sistem DJP. Hingga akhirnya pada tahun 2014

kedua sistem tersebut digabungkan ke dalam sistem DJP (Onlinepajak, 2018). Dukungan pemerintah terhadap sistem *e-filing* ini terus diberikan sehingga *e-filing* terus menerus dikembangkan dan juga disosialisasikan penggunaannya kepada wajib pajak. Terbukti dari laporan tahunan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) tahun 2018, dimana jumlah pengguna *e-filing* telah mencapai 9.152.817 wajib pajak, tumbuh 8,83% dari tahun 2017. DJP juga mencatat dari seluruh wajib pajak yang melaporkan SPT Tahunan di tahun 2018, sekitar 80% wajib pajak sudah melaporkannya melalui *e-filing* (Kompas.com, 2018). Pertumbuhan penggunaan *e-filing* yang pesat dari tahun 2014 hingga 2018 seperti yang tersaji pada Gambar 1 menunjukkan keseriusan

pemerintah untuk menerapkan sistem administrasi pajak yang modern. Di tahun 2014, pengguna *e-filing* hanya berkisar 1 juta wajib pajak dan di tahun 2018, penggunanya sudah mencapai 9 juta wajib pajak.



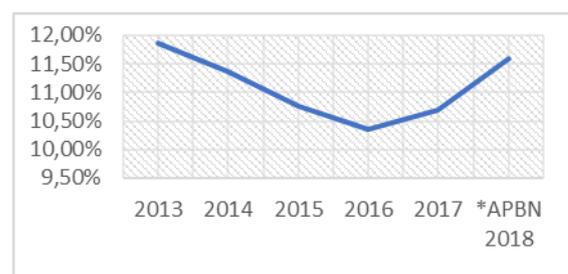
Gambar 1. Wajib Pajak Pengguna *E-filing*
Sumber: Laporan Tahunan DJP 2018

Migrasi wajib pajak pada sistem *e-filing* merupakan hasil dari strategi yang dilakukan DJP melalui komunikasi dan program sosialisasi terstruktur yang gencar dilakukan sehingga mendorong wajib pajak untuk beralih melaporkan pajaknya menggunakan *e-filing*. Penerapan *e-filing* ini ditujukan tidak hanya untuk mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajibannya tetapi juga mampu memangkas birokrasi sehingga efisiensi waktu dan biaya turut meningkat (Onlinepajak, 2018). Semakin mudahnya administrasi perpajakan diharapkan mampu mendorong wajib pajak untuk semakin patuh melaksanakan kewajibannya. Hubungan antara administrasi perpajakan dengan kepatuhan pernah diteliti oleh Setiyaji & Amir (2015) yang menduga bahwa penerimaan negara tidak optimal dikarenakan kepatuhan yang rendah yang disebabkan oleh administrasi perpajakan yang sulit.

Kepatuhan wajib pajak yang tinggi selalu menjadi sasaran utama bagi DJP karena menjadi bukti nyata berhasilnya sistem pemungutan pajak *Self-Assessment System* (Cahyono, 2019). Dalam berbagai kesempatan Ditjen pajak selalu menyatakan komitmennya untuk menggunakan segala instrumen agar dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Suwiknyo, 2019). Kepatuhan yang tinggi, baik dalam melaksanakan kewajiban membayar atau melapor pajak, akan

membantu pemerintah merealisasikan target penerimaan negara. Tidak dapat dipungkiri bahwa kontribusi penerimaan pajak terhadap APBN dari tahun ke tahun semakin besar. Jika dilihat dari besar persentase kontribusi penerimaan pajak terhadap APBN, pada tahun 2018 terdapat peningkatan target penerimaan pajak sebesar 7% dari 74% menjadi 81% yang menunjukkan bahwa APBN semakin mengandalkan pajak sebagai sumber pemasukan negara. (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2018). Target penerimaan pajak yang besar ini kemudian dibagi secara merata kepada setiap wilayah kerja yang akhirnya berujung pada pemberian target penerimaan pajak di setiap KPP. Pada tahun 2019, KPP Pratama Majalaya diberikan target penerimaan pajak sebesar Rp1, 24 Triliun, meningkat 22,8% dari tahun sebelumnya. Kepercayaan yang diberikan kepada KPP Pratama Majalaya tidak luput dari pencapaiannya di tahun 2018 yang mengalami pertumbuhan penerimaan pajak sebesar 29%, melebihi pertumbuhan rata-rata nasional (Haryadi, 2019).

Meskipun demikian, fakta menunjukkan bahwa besar rasio pajak terhadap PDB di Indonesia hanya berkisar 11% atau lebih rendah daripada rata-rata dunia yang sebesar 16% seperti ditunjukkan pada gambar 2. Rendahnya rasio pajak terhadap PDB salah satunya disebabkan oleh rendahnya kepatuhan pajak (Darussalam, 2019).

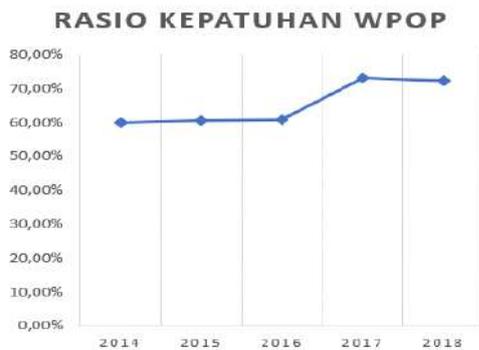


Gambar 2. Perkembangan Rasio Perpajakan 2013-2018
Sumber: (Darussalam, 2019)

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan di Indonesia masih belum mencapai titik optimal dan perlu ditelusuri langkah-langkah strategis yang dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Kondisi terkait kepatuhan wajib pajak di Indonesia dapat dilihat pada Grafik 3 yang

memaparkan rasio kepatuhan wajib pajak orang pribadi dalam kurun waktu 5 tahun.

Dari grafik tersebut terlihat bahwa persentase rasio kepatuhan tertinggi hanya mampu mencapai 73% dan pada tahun 2018 terdapat tendensi penurunan kepatuhan wajib pajak. Rasio kepatuhan ini diperoleh dari perbandingan jumlah SPT Tahunan PPh yang dilaporkan oleh wajib pajak dengan jumlah wajib pajak yang terdaftar dan wajib menyampaikan SPT. Jadi jika dianalogikan, dari rasio pada Gambar 3 dapat diindikasikan bahwa dari 10 orang wajib pajak yang terdaftar dan wajib menyampaikan SPT, hanya 6 orang yang benar-benar melaporkan SPTnya di tahun 2014-2016 dan 7 orang di tahun 2017.



Gambar 3. Rasio Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (WPOP)

Sumber: Laporan Tahunan DJP 2018

Dari Gambar 3 juga terlihat adanya signifikansi peningkatan kepatuhan pada tahun 2017. Signifikansi tersebut terjadi karena pemerintah melakukan berbagai terobosan kebijakan yang salah satunya adalah menerapkan kebijakan *tax amnesty* pada tahun 2016 (Saeroji, 2019).

Kebijakan *tax amnesty* tahun 2016 dinilai sukses dilaksanakan sehingga berimbas pada peningkatan rasio kepatuhan di tahun 2017. Akan tetapi, seperti yang dapat dilihat pada tahun 2018, rasio kepatuhan tidak bergerak naik dan cenderung mengalami penurunan. Tendensi penurunan ini disebabkan oleh penambahan jumlah wajib pajak orang pribadi terdaftar wajib menyampaikan SPT tidak diikuti dengan peningkatan pada jumlah SPT yang diterima oleh pihak KPP. Artinya, jumlah wajib pajaknya semakin banyak namun tidak semua wajib pajak baru tersebut melaksanakan kewajiban menyampaikan SPT. Penelitian yang

dilakukan oleh Wardani & Wati (2018) mengemukakan fenomena yang serupa mengenai kepatuhan wajib pajak di daerah Kebumen. Pada tahun 2012-2016 jumlah wajib pajak orang pribadi mengalami peningkatan namun belum diikuti dengan peningkatan kepatuhan wajib pajaknya. Oleh karena itu, melalui penelitian ini akan ditelaah dan diuji apakah dengan mengimplementasikan *e-filing* dalam mekanisme pelaporan pajak yang digadang-gadang dapat mempermudah, mempercepat, dan tidak menghambat pelaksanaan kewajiban pelaporan pajak dimanapun mampu meningkatkan kepatuhan wajib pajak atau tidak. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penetapan strategi dan perencanaan jangka panjang dan menjadi masukan yang berguna dalam merumuskan kebijakan.

KAJIAN TEORI

Perpajakan

Menurut Undang Undang No. 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, Pajak merupakan kontribusi wajib dari orang pribadi atau badan yang terutang kepada negara (2009). Dalam pelaksanaan pemungutan pajak di Indonesia, sistem yang diterapkan adalah *Self-Assessment System* (SAS) dimana wajib pajak yang aktif melaksanakan kewajiban dalam hal menghitung, membayar, dan melapor pajak terutang (Mardiasmo, 2019).

Implementasi *E-filing*

Dalam mekanisme sistem pemungutan pajak *Self-Assessment System*, wajib pajak yang sudah menghitung dan membayar pajak terutangnya, wajib juga melaporkan pajaknya dengan cara menyampaikan surat pemberitahuan (SPT). Sesuai dengan yang tertuang dalam PER-02/PJ/2019 bahwa Setiap wajib pajak harus mengisi SPT dengan lengkap, benar, dan jelas dengan bahasa Indonesia dan menggunakan huruf Latin, angka Arab, satuan mata uang Rupiah, serta menandatangani dan menyampaikan SPT ke KPP, atau tempat lain yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak (Direktorat Jenderal Pajak, 2019).

Lebih lanjut, dalam aturan tersebut dijelaskan bahwa SPT dapat disampaikan dalam

bentuk dokumen elektronik atau formulir kertas (hardcopy) dan penyampaiannya dapat dilakukan melalui *e-filing*, cara langsung, pos dengan bukti pengiriman surat, atau perusahaan jasa ekspedisi atau jasa kurir dengan bukti pengiriman surat. Definisi *e-filing* ini sendiri menurut perdirjen adalah cara penyampaian SPT melalui saluran tertentu yang ditetapkan Direktur Jenderal Pajak. Saluran *e-filing* terdiri dari laman Direktorat Jenderal Pajak, laman penyalur SPT Elektronik, saluran suara digital yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak untuk wajib pajak tertentu, jaringan komunikasi data yang terhubung khusus antara Direktorat Jenderal Pajak dengan wajib pajak, dan saluran lain yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak. Keunggulan penyampaian SPT melalui saluran *e-filing* adalah SPT dapat disampaikan dalam jangka waktu 24 (dua puluh empat) jam sehari dan 7 (tujuh) hari seminggu dengan standar Waktu Indonesia Barat. Artinya, selama memiliki jaringan internet, wajib pajak dapat mengakses saluran *e-filing* kapan saja.

Jika mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya, kajian serupa yang membahas tentang implementasi *e-filing* ini sudah pernah diteliti oleh Agustiningih & Isroah (2016) dan Samadiartha & Darma (2017). Kedua penelitian tersebut menyinggung pembahasan topik yang sama yakni menyelidiki pengaruh *e-filing* terhadap kepatuhan wajib pajak. Hasil dari kedua penelitian tersebut menunjukkan korelasi positif dimana penerapan *e-filing* berpengaruh secara signifikan kepada kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Yogyakarta (2016) dan di KPP Madya Denpasar (2017). Selain membahas penerapan *e-filing*, juga dianalisis tingkat pemahaman dan kesadaran wajib pajak yang ternyata turut memberi dampak positif kepada tingkat kepatuhan (Agustiningih & Isroah, 2016). Dalam hasil temuannya, dikemukakan bahwa sosialisasi penggunaan *e-filing* harus gencar dilaksanakan karena mampu meningkatkan kesadaran dan pengetahuan bagi wajib pajak yang pada akhirnya akan meningkatkan kepatuhan mereka.

Lebih lanjut, dalam penelitian yang dilakukan oleh Akhmadi (2017) juga membahas mengenai penerapan *e-filing* di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua. Penelitian tersebut

merupakan penelitian kualitatif yang berangkat dari studi kasus di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap pihak-pihak terkait dan menggunakan data sekunder sebagai bahan analisis. Pada penelitian Akhmadi (2017), ditemukan bahwa pada pelaksanaannya, masih terdapat kendala yang terjadi saat menerapkan *e-filing* yaitu kehandalan sistem perangkat teknologi, ketanggapan dari petugas pajak terkait masalah TIK yang terjadi saat mengakses *e-filing*, serta layanan informasi perpajakan. Sistem *e-filing* memang tidak lepas dari peran teknologi dan media internet yang tidak jarang menjadi kendala bagi wajib pajak yang masih awam.

Hasil dari penelitian ini dapat melengkapi temuan pada penelitian-penelitian sebelumnya karena fokus utama yang dikaji adalah terkait teknis pelaksanaan penggunaan *e-filing* di lapangan dan permasalahan yang dihadapi selama menggunakan *e-filing*. Penelitian ini mencari kemungkinan-kemungkinan yang dapat menghambat pelaksanaan *e-filing* sehingga mempengaruhi tingkat kepatuhan wajib pajak.

Kepatuhan Wajib Pajak

Kepatuhan dalam konteks perpajakan adalah kondisi saat wajib pajak memenuhi kewajiban pajaknya dan/atau melaksanakan hak perpajakannya (Wardani & Wati, 2018). Pengukuran kepatuhan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 192/PMK.03/2007, (2007) Pasal 1 menyatakan bahwa wajib pajak dikategorikan sebagai wajib pajak patuh apabila memenuhi kriteria berikut:

- a. Menyampaikan SPT tepat waktu
- b. Tidak ada tunggakan pajak untuk semua jenis pajak, kecuali telah diberi izin untuk membayar pajak dengan angsuran atau penundaan pembayaran pajak.
- c. Laporan Keuangan diaudit dengan hasil pendapatan Wajar Tanpa Pengecualian selama 3 tahun berturut-turut menurut Akuntan Publik atau lembaga pengawasan keuangan pemerintah.
- d. Wajib pajak tidak pernah dipidana dan melakukan tindak pidana di bidang perpajakan selama 5 tahun terakhir.

Dari kriteria kepatuhan tersebut, maka sudah seyogyanya wajib pajak patuh akan melaksanakan kewajibannya dalam hal:

1. Mendaftarkan diri untuk memperoleh NPWP jika sudah memenuhi persyaratan objektif dan subjektif
2. Menghitung dan membayar pajak terutang sesuai dengan ketentuan peraturan perpajakan
3. Melaporkan pajak menggunakan SPT sebelum batas waktu yang ditentukan
4. Jika terdapat tunggakan, membayar tunggakan pajak sebagaimana mestinya.

Kepatuhan wajib pajak selain menjadi sasaran utama DJP, juga merupakan topik yang selalu dikaji dalam berbagai penelitian. Salah satu contohnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2017) ditelaah faktor-faktor apa saja yang menyebabkan wajib pajak orang pribadi menjadi tidak patuh. Dalam penelitiannya, penyebab ketidakpatuhan diselidiki dengan cara memilih wajib pajak dengan kriteria tertentu dan dilakukan wawancara mendalam. Hasil penelitiannya kemudian mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor yang dapat meningkatkan kepatuhan secara sukarela. Adapun keempat hal tersebut adalah pengetahuan peraturan perpajakan, informasi mengenai hak dan kewajiban sebagai seorang wajib pajak, serta cara menghitung pajak dan melaporkan SPT.

Peneliti lainnya yaitu Wardani & Wati (2018) juga menganalisis tingkat kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Kebumen. Menurutnya, kepatuhan dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dimaksud mempengaruhi kepatuhan adalah pengetahuan perpajakan sementara untuk faktor eksternal adalah sosialisasi perpajakan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sosialisasi perpajakan baik secara langsung maupun tidak, berpengaruh kepada kepatuhan wajib pajak. Sosialisasi perpajakan juga mempengaruhi pengetahuan perpajakan yang akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepatuhan. Oleh karenanya, Wardani & Wati (2018) menyarankan agar KPP Pratama Kebumen memperluas kegiatan sosialisasi perpajakan agar semakin banyak wajib pajak yang paham dan akhirnya menjadi patuh.

Penelitian yang dilakukan oleh Istiqomah (2017) juga membahas tentang dampak kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Bantul dari adanya penghapusan sanksi pajak. Istiqomah (2017) menguji apakah terdapat peningkatan kepatuhan dari sebelum diberlakukan kebijakan penghapusan sanksi pajak dan sesudahnya. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak terdapat peningkatan kepatuhan wajib pajak. Jumlah wajib pajak yang terlambat menyampaikan SPT semakin banyak dan membuat rasio kepatuhan semakin menurun. Gagalnya kebijakan penghapusan sanksi pajak untuk mendorong tingkat kepatuhan diduga disebabkan oleh rendahnya kesadaran wajib pajak. Dari hasil temuan tersebut, solusi yang ditawarkan adalah dengan memberikan sosialisasi dan pengawasan untuk memastikan wajib pajak memenuhi kewajibannya.

Berdasarkan fenomena yang dijelaskan pada latar belakang masalah dan penjabaran teori-teori serta hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini ingin berfokus mendalami pengaruh dari implementasi *e-filing* terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Majalaya. Oleh karena itu, hipotesis yang diusung dalam penelitian ini adalah:

H₀: Implementasi *e-filing* tidak berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Majalaya

H_a: Implementasi *e-filing* berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Majalaya

METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey. Penelitian ini menggunakan data primer dari pengambilan sampel sebanyak 80 orang yang merupakan wajib pajak terdaftar di KPP Pratama Majalaya. Menurut Umar (2011), ukuran sampel yang dapat di terima minimal sebanyak 30 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018), teknik ini merupakan teknik yang menentukan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Kriteria yang dijadikan sebagai sampel adalah orang yang merupakan wajib pajak di KPP Pratama Majalaya

dan sudah pernah melaporkan SPT menggunakan *e-filing*. Responden dipilih secara acak/kebetulan, siapa saja yang dianggap cocok sebagai sumber data dimintai kesediaan dan waktunya untuk mengisi kuesioner sambil berbincang. Sebelum kuesioner diberikan, dipastikan terlebih dahulu bahwa responden tersebut merupakan sampel yang tepat dan sesuai dengan kriteria. Setelahnya, diceritakan terlebih dahulu kepada responden maksud dari penelitian ini agar kuesioner diisi sesuai dengan pengalaman dan keadaan yang sebenarnya. Saat kuesioner ini disebar, tidak jarang responden ikut bercerita dan berbagi pengalamannya terkait dengan topik penelitian.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana, namun sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu untuk memastikan bahwa data dapat diolah. Setelah data dipastikan valid dan reliabel, dilakukan juga uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, linieritas, dan heteroskedastisitas. Setelah semua uji tersebut selesai, barulah dilakukan uji hipotesis dengan melakukan uji regresi linier sederhana. Uji analisis regresi linier sederhana akan menghasilkan persamaan umum:

$$Y = a + bX \quad (1)$$

Keterangan:

Y: Variabel Dependen

a : Konstanta

b : Koefisien Regresi

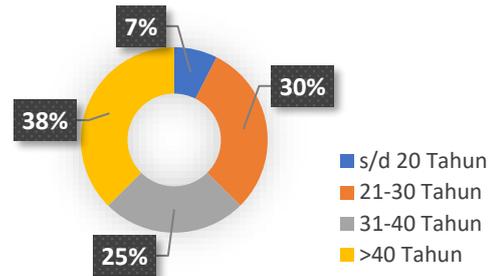
X: Variabel Independen

Langkah terakhir, dilakukan uji F dan dicari besar nilai koefisien determinasi untuk menilai dan menganalisis besar pengaruh antar variabel. Semua pengujian dilakukan menggunakan bantuan *software* SPSS 26.

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

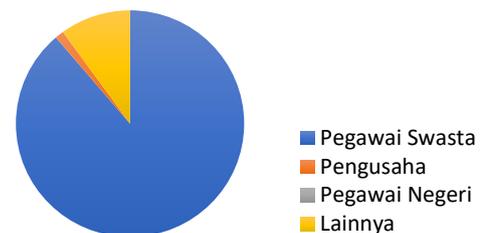
Demografi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini terbagi ke dalam 3 kategori yaitu jenis kelamin, usia, dan jenis pekerjaan.



Gambar 4. Usia Responden
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Dari 80 responden, sebanyak 57,5% merupakan laki-laki dan 42,5% adalah perempuan. Jenjang usia responden juga beragam, namun seperti yang terlihat pada Gambar 4, usia responden didominasi sebagian besar oleh wajib pajak berusia >40 tahun sebanyak 38%. Disusul oleh responden berusia 21-30 tahun dan 31-40 tahun masing-masing sebanyak 30% dan 25%. Terdapat 7% diantara responden yang berusia ≤ 20 tahun.



Gambar 5. Jenis Pekerjaan Responden
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Responden penelitian ini umumnya merupakan pegawai swasta seperti yang terlihat pada Gambar 5. Sebanyak 88,75% responden merupakan pegawai swasta, 10% responden masuk dalam kategori lainnya, dan 1,25% responden merupakan pengusaha. Dari demografi tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan laki-laki berusia >40 tahun yang bekerja sebagai pegawai swasta.

Hasil Penelitian

Penelitian yang kredibel adalah penelitian yang telah melalui proses pengukuran dan pengujian. Oleh karena itu, kuesioner yang dijadikan sebagai acuan data, diukur keabsahannya melalui uji validitas dan reliabilitas. Dari hasil pengujian validitas, dapat diketahui apakah kuesioner yang disebar dapat mengukur hal yang

ingin diukur dalam penelitian ini atau tidak (Wahyuni, 2014). Pada tabel 1, tersaji hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk data yang telah dikumpulkan dari penyebaran kuesioner kepada 80 responden.

Kolom *pearson correlation* di tabel 1 merujuk pada besar nilai r hitung untuk setiap butir pertanyaan kuesioner.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Kuesioner	Pearson Correlation	r Tabel	Kesimpulan
E1	0,813	0,220	Valid
E2	0,759	0,220	Valid
E3	0,827	0,220	Valid
E4	0,855	0,220	Valid
E5	0,733	0,220	Valid
E6	0,768	0,220	Valid
E7	0,820	0,220	Valid
E8	0,823	0,220	Valid
E9	0,644	0,220	Valid
E10	0,625	0,220	Valid
E11	0,753	0,220	Valid
E12	0,653	0,220	Valid
E13	0,738	0,220	Valid
E14	0,724	0,220	Valid
E15	0,776	0,220	Valid
E16	0,690	0,220	Valid
E17	0,688	0,220	Valid
K1	0,541	0,220	Valid
K2	0,595	0,220	Valid
K3	0,82	0,220	Valid
K4	0,827	0,220	Valid
K5	0,832	0,220	Valid
K6	0,732	0,220	Valid
K7	0,746	0,220	Valid
K8	0,723	0,220	Valid
K9	0,709	0,220	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Dari 26 butir pertanyaan, semua nilai r hitung hasilnya lebih besar dari nilai r tabel. Nilai r sebesar 0,220 diperoleh dari tabel distribusi nilai r dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% ($\alpha=5\%$) dan $n=80$. Oleh karena hasil pengolahan data r hitung lebih besar dari r tabel, maka setiap butir pertanyaan kuesioner dapat disimpulkan valid.

Data yang telah valid tersebut kemudian perlu diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas merupakan uji untuk menilai apakah kuesioner yang disebar dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian (Raharjo, 2019). Dasar untuk menentukan suatu kuesioner reliabel atau tidak dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 maka kuesioner tersebut dapat dinyatakan

reliabel, begitupun sebaliknya, jika hasilnya lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel. Dalam penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha* untuk butir pertanyaan variabel *e-filing* adalah 0,947, seperti yang tersaji pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
E-Filing	0,947
Kepatuhan	0,885

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Hasil ini memenuhi syarat reliabilitas *Cronbach's Alpha* dimana nilai 0,964 lebih besar dari 0,60 sehingga dinyatakan reliabel. Begitu juga untuk kuesioner variabel kepatuhan yang nilai *Cronbach's Alpha*nya sebesar 0,885 memenuhi syarat $>0,60$. Oleh karenanya, dari hasil pengujian untuk seluruh butir pertanyaan pada kuesioner yang digunakan sebagai data acuan penelitian ini dapat disimpulkan valid dan reliabel.

Setelah data berhasil dipastikan valid dan reliabel, selanjutnya perlu dipastikan apakah data berdistribusi normal atau tidak dengan melakukan uji normalitas. Penelitian ini menggunakan uji normalitas *Kolmogorov-smirnov* yang menilai bahwa syarat suatu data disebut berdistribusi normal adalah jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05.

Hasil pengujian menggunakan SPSS pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi (Sig.) pada penelitian ini adalah sebesar 0,053.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	289.4752817
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.079
	Negative	-.098
Test Statistic		.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053 ^c

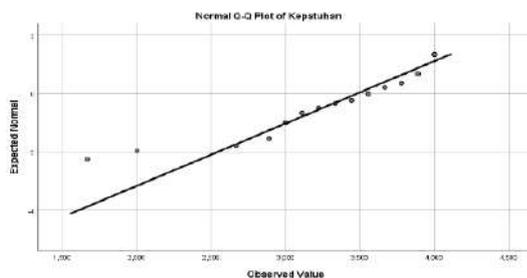
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

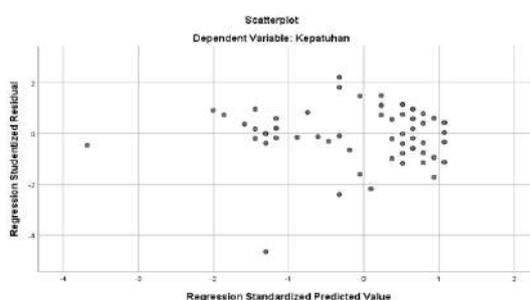
Hal ini menandakan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal karena nilai signifikansinya telah memenuhi syarat yang dibutuhkan yakni $0,053 > 0,05$. Selain dilihat dari nilai signifikansi *kolmogorov-Smirnov*, uji normalitas juga dapat dibuktikan dari persebaran datanya. Suatu data dapat dikatakan berdistribusi normal jika titik-titik persebaran datanya berada disekitar garis dan mengikuti diagonal garis tersebut. Pada gambar 6, tersaji normal Q-Q plot yang merupakan hasil uji normalisasi dan menunjukkan bahwa titik persebaran datanya mengikuti garis diagonal.



Gambar 6. Normal Q-Q Plot
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Hasil ini memperkuat hasil sebelumnya yang menunjukkan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal.

Selanjutnya, penelitian ini melakukan uji heteroskedastisitas untuk melihat apakah ada ketidaksamaan varian dari error pada model regresi linier (Hidayat, 2013). Suatu penelitian dinilai tidak terjadi gejala heteroskedastisitas apabila tidak terdapat pola tertentu atau pola yang jelas dari grafik yang dihasilkan. Hasil pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini tersaji pada Gambar 7.



Gambar 7. Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Seperti yang terlihat pada gambar diatas, tidak terdapat pola tertentu yang dihasilkan dari *scatterplot*. Titik-titik tersebar tidak beraturan, tidak terarah, dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada penelitian ini.

Setelah berhasil membuktikan bahwa data yang diambil dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut, data tersebut kemudian diuji menggunakan regresi linier sederhana untuk melihat apakah ada pengaruh antara variabel independen *e-filing* dengan variabel dependen kepatuhan. Hasil pengujian regresi linier sederhana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	366,692	278,300		1,318	0,191
	E-Filing	0,878	0,078	0,787	11,277	0,000

a. Dependent Variable: Kepatuhan

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Dari hasil pengujian yang tersaji pada tabel 4, maka dapat disusun persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 366,692 + 0,878 X_1$$

Keterangan:

- Y : Kepatuhan Wajib pajak
- X₁ : Implementasi *e-filing*

Pada persamaan regresi tersebut dapat dilihat bahwa koefisien implementasi *e-filing* memiliki tanda positif yang berarti semakin baik implementasi *e-filing* maka diprediksi kepatuhan wajib pajak akan ikut meningkat. Nilai koefisien variabel implementasi *e-filing* (X₁) sebesar 0,878 memprediksi besarnya peningkatan kepatuhan wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Majalaya. Jadi, setiap kali nilai variabel *e-filing* mengalami peningkatan, misalkan mengalami kenaikan sebesar 1, maka nilai kepatuhan akan turut meningkat sebesar 0,878. Kemudian nilai konstanta sebesar 366,692 menunjukkan nilai rata-rata kepatuhan wajib pajak yang timbul jika implementasi *e-filing* tidak terlaksana.

Selanjutnya, untuk membuktikan apakah implementasi *e-filing* berpengaruh terhadap

kepatuhan wajib pajak atau tidak, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian ini menggunakan uji F. Hasil pengujian uji F disajikan dalam tabel anova berikut:

Tabel 5. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10792204,040	1	10792204,040	127,161	,000 ^b
	Residual	6619879,160	78	84870,246		
	Total	17412083,200	79			

a. Dependent Variable: Kepatuhan

b. Predictors: (Constant), E-Filing

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data di tabel 5, nilai Fhitung adalah sebesar 127,161 dengan nilai signifikansi 0,000. Kemudian nilai Ftabel pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha=0,05$) dan derajat bebas 1 dan 78 adalah sebesar 3,96. Syarat untuk dapat menolak H_0 adalah jika hasil Fhitung > Ftabel dan nilai sig < 0,05. Karena Fhitung (127,161) lebih besar dari Ftabel (3,96) serta nilai sig sebesar 0,000 < 0,05 telah memenuhi syarat yang diperlukan, maka H_0 dalam penelitian ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi *e-filing* memiliki pengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Majalaya.

Berikutnya, setelah diuji dan terbukti bahwa implementasi *e-filing* berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak Orang Pribadi, maka perlu dihitung seberapa besar pengaruhnya. Besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi yang tersaji pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787 ^a	0,620	0,615	291,325

a. Predictors: (Constant), E-Filing

b. Dependent Variable: Kepatuhan

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2019

Pada tabel 6, diketahui bahwa besar nilai koefisien determinasi (*R square*) adalah 0,620. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh antara variabel *e-filing* terhadap kepatuhan wajib pajak

orang pribadi adalah sebesar 62% dan 38% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pembahasan

Kontribusi pajak terhadap penerimaan negara semakin besar dari tahun ke tahun. Oleh karenanya, pemerintah berupaya mengoptimalisasi penerimaan pajak dengan berbagai cara seperti melakukan reformasi pajak, menerapkan berbagai kebijakan di bidang perpajakan, serta melakukan modernisasi sistem perpajakan. Semua langkah tersebut diharapkan mampu memicu wajib pajak untuk sadar, paham, dan mau melaksanakan kewajiban pajaknya dengan benar sehingga dapat meningkatkan rasio kepatuhan wajib pajak.

Pada penelitian ini, topik pembahasan difokuskan kepada dampak dari modernisasi sistem perpajakan khususnya dalam hal pelaporan pajak menggunakan *e-filing*. Pengambilan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 80 responden yang merupakan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Majalaya. Mayoritas responden merupakan pria berusia >40 tahun yang bekerja sebagai karyawan swasta. Dari hasil pengambilan data diketahui bahwa pada dasarnya seluruh responden menyadari bahwa dengan adanya sistem *e-filing* dapat mempermudah mereka dalam melaksanakan kewajibannya. Mereka dapat melaporkan pajak dimana saja, kapan saja, dan cukup menghemat biaya karena tidak perlu menyampaikan form SPT ke kantor pajak yang tentunya tidak hanya menghabiskan biaya tetapi juga waktu. Terlebih, form SPT yang berlembar-lembar membuat mereka sulit untuk memahami alur pengisian SPT dan tulisan yang kecil menjadi kendala tersendiri saat membaca instruksi di form SPT. Kemunculan *e-filing* diterima dengan baik karena pada prosesnya, beberapa permasalahan yang mereka hadapi tersebut dapat tertangani dengan baik.

Dengan hadirnya fitur *e-filing*, para responden sepakat bahwa proses menyampaikan SPT melalui *e-filing* menjadi lebih sederhana pembuatannya dibandingkan dengan menyampaikan SPT menggunakan form. Ketepatan mengisi form SPT juga semakin tinggi karena sudah diberikan arahan dan panduan yang jelas.

Meskipun *feedback* yang diterima umumnya baik, namun masih terdapat beberapa hal yang menjadi tantangan dalam mengimplementasikan *e-filing* ini. Tantangan terbesar adalah Gap teknologi. Dikarenakan responden dalam penelitian ini mayoritas merupakan pria dewasa berusia >0 tahun, sulit bagi mereka untuk beralih dan beradaptasi dengan fitur-fitur yang ada. Mereka tidak *familiar* dengan teknologi dan terbiasa mengerjakan segala sesuatu secara manual (menggunakan kertas). Perubahan aktivitas yang cukup ekstrim bagi mereka mengakibatkan proses pembelajaran dan pengerjaan membutuhkan waktu lebih lama daripada responden yang berusia lebih muda. Kendala teknis yang mereka hadapi selama mengakses *e-filing* juga menjadi tantangan tersendiri bagi mereka seperti: kondisi internet yang tidak stabil, tidak dapat mengakses laman yang dituju, dan website yang mengalami masalah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Akhmadi (2017) yang mengemukakan bahwa sarana teknologi yang belum mumpuni kerap menjadi tantangan bagi wajib pajak. Akibatnya, para wajib pajak pada usia ini sering bertanya dan mengandalkan sesama rekan kerja yang dianggap lebih paham atau rekan kerja yang lebih muda yang dianggap lebih paham dengan teknologi. Dari hasil pengolahan data juga ditemukan bahwa dengan penerapan *e-filing* ini tidak membuat responden semakin jarang ke kantor pajak karena banyak dari mereka yang masih mengunjungi kantor pajak untuk bertanya cara menggunakan *e-filing*. Faktor lupa, tidak terbiasa, dan bingung menjadi alasan yang paling sering dikemukakan responden.

Tantangan yang kedua adalah kendala yang dihadapi oleh responden yang berusia <30 tahun terkait dokumentasi bukti pemotongan pajak dan pemahaman mengenai kewajiban mereka sebagai wajib pajak. Responden dalam usia ini seringkali terkendala menyimpan bukti dokumen pemotongan pajak dan tidak mengetahui apa saja yang menjadi kewajibannya. Minimnya pengetahuan perpajakan membuat responden di usia ini abai terhadap kewajibannya.

Penelitian ini membuktikan bahwa implementasi *e-filing* yang berjalan dengan baik pada dasarnya mampu meningkatkan kepatuhan

wajib pajak. Sejalan dengan hasil penelitian oleh Agustiningih & Isroah (2016) dan Susmita & Supadmi (2016) dimana semakin baik implementasi *e-filing* diterapkan, semakin tinggi pula kepatuhan wajib pajak orang pribadi. Implementasi *e-filing* dapat berjalan dengan baik, apabila wajib pajaknya sadar dan memahami cara untuk menyampaikan SPT. Seperti halnya tertuang dalam hasil penelitian oleh Samadiartha & Darma (2017) bahwa kesadaran wajib pajak memegang peranan penting dalam meningkatkan kepatuhan sukarela dan memungkinkan mereka untuk membuka diri terhadap informasi-informasi baru sehingga menambah pengetahuan perpajakannya. Alhasil, kepatuhan wajib pajak akan turut meningkat sebagai akibat dari kesadaran dan pengetahuan yang mumpuni.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data serta temuan-temuan selama mengambil data di lapangan, dapat disimpulkan bahwa implementasi *e-filing* berpengaruh secara positif terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Majalaya. Meskipun ditemukan kesulitan bagi wajib pajak yang berusia >30 Tahun untuk mengakses *e-filing* namun mayoritas seluruh responden sepakat bahwa *e-filing* dapat mempermudah proses pelaksanaan kewajiban perpajakan. Kesulitan yang dialami oleh sebagian besar generasi X dan *baby boomers* ini ternyata membuat mereka harus mendatangi KPP Pratama tempat wajib pajak terdaftar agar dapat menerima penjelasan dan arahan dari *Account Representative*-nya masing-masing. Bagi generasi Y dan Z, kendala terbesar terkait dengan dokumentasi data yang diperlukan sehubungan dengan pelaporan pajak serta informasi terkait kewajibannya sebagai wajib pajak.

SARAN

Keterbatasan kemampuan wajib pajak untuk mengakses sistem *e-filing* perlu dicari jalan keluarnya. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan wajib pajak adalah dengan diberikan penyuluhan perpajakan. Penyuluhan mengenai cara menggunakan dan mengakses *e-filing*

dilengkapi dengan topik hak dan kewajiban wajib pajak ini harus semakin gencar. Cara menyampaikan sosialisasinya juga perlu dibedakan metodenya sesuai dengan karakteristik wajib pajak. Selain itu perlu juga diberikan pendampingan. Semua responden berusia >30 tahun merasa sulit untuk mengakses *e-filing* sehingga perlu adanya pendampingan bagi wajib pajak pada kategori usia ini. Petugas pajak juga tetap perlu memantau wajib pajak yang telah melaksanakan kewajibannya, mengingat rasio kepatuhan dinilai berdasarkan jumlah SPT yang disampaikan, artinya wajib pajak yang sudah menjalankan kewajibannya harus mempertahankan kepatuhannya.

Penelitian ini tidak menganalisis secara mendalam terkait kategori wajib pajak berdasarkan generasinya. Pengelompokan usia ini baru dilakukan saat terjadi interaksi dengan responden penelitian saat mengambil dan menganalisis data. Oleh karena itu, pada penelitian berikutnya dapat dibuat kategori responden berdasarkan generasi dan menilik permasalahan kepatuhan maupun proses pelaksanaan *e-filing* yang dihadapi oleh wajib pajak di masing-masing generasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiningsih, W., & Isroah, I. (2016). Pengaruh Penerapan E-Filing, Tingkat Pemahaman Perpajakan Dan Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Di Kpp Pratama Yogyakarta. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 5(2), 107–122.
<https://doi.org/10.21831/nominal.v5i2.11729>
- Akhmadi, M. H. (2017). Determinan keberhasilan e-filing pajak di Indonesia: Studi kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tamansari Dua. *Jurnal Pajak Indonesia*, 1(1), 44–51.
<http://www.jsep.org/index.php/jsep/article/view/1/7>
- Cahyono, B. (2019, December 29). *Part 1 Faktor Yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak – Pengantar – Kemenkeu Learning Center*. Kemenkeu Learning Center.
<https://klc.kemenkeu.go.id/part-1-faktor-yang-mempengaruhi-kepatuhan-wajib-pajak-pengantar/>
- Darussalam. (2019). Arah Reformasi Pajak: Meningkatkan Penerimaan, Mengurangi Sengketa. In Darussalam, D. Septiadi, B. B. Kristiaji, & K. A. Dhora (Eds.), *Seri Kontribusi DDTC: Gagasan dan Pemikiran Sektor Perpajakan* (p. 7). DDTC.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2019). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-02/PJ/2019 Tentang Tata Cara Penyampaian, Penerimaan, dan Pengolahan Surat Pemberitahuan*.
- Haryadi, D. (2019). *KPP Pratama Majalaya Targetkan Penerimaan Pajak Rp1,24 Triliun*. Ayobandung.Com.
<https://ayobandung.com/read/2019/02/27/45889/kpp-pratama-majalaya-targetkan-penerimaan-pajak-rp124-triliun>
- Hidayat, A. (2013). *Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser*. Statistikian.
<https://www.statistikian.com/2013/01/uji-heteroskedastisitas.html>
- Istiqomah. (2017). Analisis Kepatuhan wajib Pajak Orang Pribadi Berkaitan Dengan Adanya Kebijakan Penghapusan Sanksi Pajak. *Nominal*, VI(1), 81–92.
<https://www.slideshare.net/fenydewi1/sanksi-pajak-dan-besarnya-sanksi-pajak>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018, October 23). *Kinerja APBN 2014-2018: APBN Aman, Kredibel dan Sehat*. Kemenkeu.Go.Id.
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/kinerja-apbn-2014-2018-apbn-aman-kredibel-dan-sehat/>
- Kompas.com. (2018). *10,59 Juta SPT Masuk, 80 Persen Melalui E-Filing*. Kompas.Com.
<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/02/101100226/10-59-juta-spt-masuk-80-persen-melalui-e-filing>
- Mardiasmo. (2019). *Perpajakan Edisi 2019* (D. Arum (Ed.)). Penerbit ANDI.
- Onlinepajak. (2018). *e-Filing pajak.go.id: Sejarah Aplikasi Pajak Milik Pemerintah*.
<https://www.online-pajak.com/tentang->

- efiling/e-filing-pajakgoid
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 192/PMK.03/2007. (2007). *Tata Cara Penetapan Wajib Pajak Dengan Kriteria Tertentu Dalam Rangka Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pembayaran Pajak*. Menteri Keuangan.
- Raharjo, S. (2019, January 19). *Cara Melakukan Uji Reliabilitas Alpha Cronbach's dengan SPSS*. SPSS Indonesia. <https://www.spssindonesia.com/2014/01/uji-reliabilitas-alpha-spss.html>
- Rahayu, D. P. (2017). *Penyebab Wajib Pajak Tidak Patuh*. 1(2). https://doi.org/10.22236/agregat_vol2/is2pp231-246
- Saeroji, O. (2019). *Menakar Kadar Kepatuhan Wajib Pajak / Direktorat Jenderal Pajak*. <https://www.pajak.go.id/id/artikel/menakar-kadar-kepatuhan-wajib-pajak>
- Samadiartha, I. N. D., & Darma, G. S. (2017). Dampak Sistem E-Filing, Pengetahuan Perpajakan, Sosialisasi Perpajakan, Kesadaran Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(1), 75–103.
- Setiyaji, G., & Amir, H. (2015). Evaluasi Kinerja Sistem Perpajakan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Universitas Indonusa Esa Tunggal*, 10(2).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV. Alfabeta.
- Susmita, P. R., & Supadmi, N. L. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Sanksi Perpajakan, Biaya Kepatuhan Pajak, Dan Penerapan E-Filing Pada Kepatuhan Wajib Pajak. *E-Jurnal Akuntansi*, 14(2), 1239–1269.
- Suwiknyo, E. (2019). *Ditjen Pajak Siap Buru Wajib Pajak Tak Patuh*. Bisnis.Com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190807/259/1133662/ditjen-pajak-siap-buru-wajib-pajak-tak-patuh>
- Umar, H. (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang No 16 Tahun 2009 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang Undang Nomor 5 Tahun 2008 Tentang Perubahan Keempat Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan Menjadi Undang-Undang*. (2009).
- Wahyuni, N. (2014). *Uji Validitas Dan Reliabilitas*. Binus University Quality Management Center. <https://qmc.binus.ac.id/2014/11/01/uji-validitas-dan-reliabilitas/>
- Wardani, D. K., & Wati, E. (2018). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Pengetahuan Perpajakan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Kebumen). *Nominal*, VII(1), 33–54.

PENGARUH PMK NOMOR 152 PMK.010/2019 TENTANG CUKAI HASIL TEBAKAU TERHADAP MINAT INVESTASI MASYARAKAT

Bernardus Bagus Krisdwianto

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
bagusbernadus@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan respon pasar pada pasar modal terhadap pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau dengan menggunakan metode studi peristiwa (*Event Studies*) dengan menggunakan indikator *abnormal return* dan *trading volume activity*. Adanya PMK Nomor 152/PMK.010/2019 yang bertujuan mengatur dan mengendalikan konsumsi tembakau masyarakat lewat peningkatan cukai rata-rata sebesar 21,56%. Ada lima emiten yang termasuk dalam klasifikasi manufaktur tembakau sebagai sampel, dan data yang digunakan adalah data sekunder berupa harga saham harian, volume perdagangan saham harian, dan indeks harga saham gabungan (IHSG) dalam periode lima hari sebelum, satu hari saat, dan lima hari setelah peristiwa. Pengujian *event study* dilakukan lewat uji beda *Paired Sampled T-Test*. Hasil penelitian membuktikan hanya tiga dari lima emiten yang mengalami *abnormal return* negatif yang signifikan selama periode penelitian yang berarti pasar merespon peristiwa ini sebagai kabar buruk. Selain itu, adanya kenaikan signifikansi terhadap *trading volume activity* yang tidak terdistribusi secara merata ke seluruh emiten, menandakan terbentuknya kondisi pasar efisien setengah kuat secara informasi. Oleh karena itu, investor disarankan untuk melakukan diversifikasi portofolio untuk memitigasi risiko yang berpotensi merugikan dari adanya peraturan pemerintah.

Kata Kunci: Pasar Modal, Industri Hasil Tembakau, Studi Peristiwa, *Abnormal Return*, Aktivitas Volume Perdagangan

ABSTRACT

This study aims to find the market response on the stock market to the announcement of PMK Nomor 152 / PMK.010 / 2019 regarding Tobacco based Product Excise by using the Event Study method using abnormal return and trading volume activity indicators. The existence of PMK Nomor 152 / PMK.010 / 2019, which aims to regulate and control public tobacco consumption through an average tax increase of 21.56%. This research conducts in 5 listed companies included in the tobacco manufacturing classification. The data used are secondary consist of daily stock prices, daily stock trading volume, and a composite stock price index (JKSE) five days before, one day at the time, and five days after the event. The Paired Sampled T-Test uses to test event studies. The result indicates that only three out of five companies experienced significant negative abnormal returns during the study period, which meant that the market responded to this event as bad news. The increasing significance of the trading volume activity did not spread evenly among those five companies. It shows the formation of an efficient market in the form of half-strong information. Therefore, investors expect to diversify their portfolios to mitigate risks that involve the detriment of government regulations.

Keyword: Capital Markets, Tobacco Industry, Event Studies, Abnormal Returns, Trading Volume Activities

PENDAHULUAN

Hasil Laporan Southeast Asia Tobacco Control Alliance (SEATCA) berjudul *The Tobacco Control Atlas* menunjukkan bahwa Indonesia adalah negara dengan jumlah perokok aktif salah satu terbesar di dunia, sebanyak 65.19 juta orang atau sekitar 34% dari jumlah keseluruhan penduduk di Indonesia adalah perokok aktif (Widowati, 2019). Bahaya kesehatan yang menghantui para pengguna rokok dirasa kurang berdampak signifikan pada jumlah perokok aktif. Sebut saja kanker paru-paru, *tuberculosis*, kanker mulut, dan lain-lain. Hal ini tentu membahayakan kualitas manusia di Indonesia. Disisi lain terdapat *contending values* atau nilai yang berlawanan dari

adanya perindustrian rokok. Industri Hasil Tembakau merupakan salah satu pendapatan terbesar negara melalui cukai dan pajak hasil tembakau, dan juga menyerap tenaga kerja yang sangat banyak, mulai dari penanaman tembakau, produksi, distribusi hingga ritel yang menyebabkan perumusan hukum dan regulasi untuk mengatur konsumsi tembakau menjadi tantangan tersendiri.

Oleh karena itu, demi memelihara kesehatan masyarakat Indonesia, dan juga memperoleh pendapatan dari Industri Hasil Tembakau (IHT) yang sangat potensial maka dibentuklah undang-undang yang mengatur cukai yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1995 Tentang Cukai yang diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007.

Undang-undang tersebut menjadi dasar dalam pembentukan pembaharuan Peraturan Menteri Keuangan tentang cukai pada masa waktu yang akan datang.

Pada tahun 2017 Kementerian Keuangan mengeluarkan PMK Nomor 146/PMK.03/2017 terkait kenaikan tarif cukai dan penyederhanaan struktur tarif cukai untuk beberapa jenis produk hasil tembakau seperti, Sigaret Kretek Tangan (SKT), Sigaret Kretek Mesin (SKM), dan Sigaret Putih Mesin (SPM) berdasarkan Jenis Hasil Tembakau, golongan Pengusaha Pabrik, dan Batasan Harga jual eceran. Adanya penyederhanaan tarif Cukai Hasil Tembakau didasarkan pada upaya optimalisasi penerimaan Cukai Hasil Tembakau, Penyederhanaan Administrasi, dan peningkatan kepatuhan para produsen dan importir produk hasil tembakau. PMK ini juga mengatur *roadmap* penyederhanaan beberapa strata tarif rokok mulai dari tahun 2018 hingga tahun 2021.

Akan tetapi, peraturan yang dikeluarkan tentu menimbulkan polemik yang disertai dengan reaksi Industri Hasil Tembakau (IHT). Seperti naiknya harga ritel rokok yang diduga akan menurunkan daya beli masyarakat. Hal ini akan berakibat pada produsen rokok yang harus menekan biaya operasional dan produksinya untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif. Lebih jauh, respon penurunan daya beli juga berdampak pada penyerapan tenaga kerja yang menurun sebagai akibat pemotongan biaya produksi. Secara keseluruhan rantai produksi industri hasil tembakau menjadi terganggu.

Dalam perjalanannya, Kementerian Keuangan memperbaharui PMK Nomor 146/PMK.03/2017 dengan PMK NOMOR 156 /PMK.010/2018 tentang perubahan pasal dan lampiran yang berisikan besaran persentase kenaikan tarif berdasarkan golongannya. PMK NOMOR 156 /PMK.010/2018 kembali mengalami perubahan melalui PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang kenaikan cukai rokok dengan rata-rata kenaikan sebesar 21.56% yang berlaku pada jenis Sigaret Kretek Tangan (SKT), Sigaret Kretek Mesin (SKM), Sigaret Putih Mesin (SPM), dan Sigaret Kretek Tangan Filter (SKTF) Golongan I,II, dan III. jenis produk hasil tembakau

diatas adalah produk yang paling banyak beredar di pasaran.

PMK Nomor 152/PMK.010/2019 ditetapkan oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia Sri Mulyani Indrawati direspon oleh industri rokok 3 bulan sebelum PMK dikeluarkan. Respon terjadi pada Jumat, 13 September 2019 setelah Menteri Keuangan Republik Indonesia Sri Mulyani Indrawati menghadiri rapat tertutup di Istana Negara bersama Presiden Republik Indonesia. Ibu Menteri Keuangan secara tegas menginformasikan kenaikan tarif cukai hasil tembakau kepada sejumlah media massa. Dalam sepekan, saham emiten industri hasil tembakau mengalami penurunan secara signifikan. Terdapat dua dari empat emiten industri hasil tembakau yang terdaftar di bursa efek Indonesia mengalami penurunan harga secara signifikan, yakni PT. Gudang Garam Tbk (GGRM) yang anjlok 19,37% ke level harga Rp 55.475/unit. Volume mencapai 1,66 juta unit senilai Rp 95,44 miliar serta PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HMSP) yang langsung anjlok 21,07% ke level Rp 2.210/unit. Volume perdagangan mencapai 46,78 juta unit senilai Rp 106,84 miliar. Sedangkan 3 emiten lainnya yakni PT. Bentoel International Investama Tbk (RMBA), PT. Wisnilak Inti Makmur Tbk (WIIM), dan PT. Indonesia Tobacco Tbk (ITIC) mengalami sedikit atau bahkan tidak mengalami penurunan. Peraturan mengenai cukai hasil tembakau yang pernah terjadi sebelumnya juga mengalami reaksi dari pasar modal, namun dengan persentase yang tidak terlalu signifikan apa yang terjadi pada September 2019. Berikut adalah tabel pengolahan data dari adanya penetapan peraturan menteri keuangan sebelumnya.

Untuk menentukan signifikansi atau respons dari pasar secara kuantitatif, maka peneliti menggunakan metode studi peristiwa. *Event Study* (Studi Peristiwa) adalah studi yang mempelajari reaksi pasar terhadap suatu peristiwa yang informasinya dipublikasikan sebagai suatu pengumuman (Hartono, 2017:643). Menurut Tandelilin (2010:565) "Studi peristiwa menyelidiki respons pasar terhadap kandungan informasi dari suatu pengumuman atau publikasi peristiwa tertentu. Lebih lanjut dikatakan kandungan informasi dapat berupa berita baik

(*good news*), atau berita buruk (*bad news*)". Respon positif akan diberikan oleh pasar jika terdapat berita baik, dan sebaliknya. Berita buruk akan memberikan respon pasar yang negatif. Respon tersebut dapat dilihat dari return tak normal (*abnormal return*) disaat pasar menyerap *abnormal return* sebagai bentuk keseimbangan harga baru (Hartono,2017:645). Metode penelitian studi peristiwa sesuai dengan penelitian ini karena mempelajari reaksi dan *abnormal return* suatu peristiwa, dalam kasus ini adalah pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 oleh media masa pada tanggal 13 September 2019.

Tabel 1. Reaksi Pasar Modal

Peraturan	Isi Aturan	Respon bursa
PMK Nomor 146/PMK.03/2017	Pengendalian konsumsi barang kena cukai berupa hasil tembakau, kepentingan penerimaan negara, memberikan kepastian arah kebijakan tarif cukai, dan memudahkan pemungutan serta pengawasan barang kena cukai	4 Oktober 2017 GGRM:1% HMSP:1% RMBA:0.5 % WIIM:0.6% ITIC: -
PMK Nomor 156 /PMK.010/2018	Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 146/PMK.010/2017	12 Desember 2018 GGRM:2% HMSP:1% RMBA:5% WIIM: 1% ITIC: -
PMK Nomor 152/PMK.010/2019	Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 146/PMK.010/2017	16 September 2019 GGRM: 19,37% HMSP: 21,07% RMBA:1% WIIM: 5% ITIC: 22%

Sumber data: diolah dari data Kementerian Keuangan Indonesia dan Yahoo Finance, 2020

KAJIAN TEORI

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2007 menjadi dasar oleh pemerintah dalam perancangan Peraturan Kementerian Keuangan dalam melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap Industri Hasil Tembakau, serta kepentingan penerimaan

negara. Oleh karena itu, PMK 179/PMK.011/2012 tentang Tarif Cukai Hasil Tembakau ditetapkan. Peraturan Menteri Keuangan terus diperbaharui hingga pada tahun 2017, Kementerian Keuangan mengeluarkan PMK Nomor 146/PMK.03/2017 yang merupakan pengganti dari PMK 179/PMK.011/2012. Perubahan ini ditetapkan sebagai pemuktakhiran dari PMK 179/PMK.011/2012 dengan menambahkan aspek mempermudah pengumuman serta pengawasan barang kena cukai. Dari tahun 2017 hingga 2019 PMK Nomor 146/PMK.03/2017 terdapat membaharui sebanyak dua kali, yakni PMK Nomor 156 /PMK.010/2018 yang merupakan perubahan pasal dan lampiran yang berisi besaran persentase kenaikan tarif berdasarkan golongan. Perubahan kedua adalah penetapan PMK Nomor 152/PMK.010/2019 dengan perubahan yang sama yaitu meningkatkan tarif cukai hasil tembakau. Kenaikan tarif cukai hasil tembakau pada PMK Nomor 152/PMK.010/2019 memiliki rata-rata kenaikan sebesar 21,56%.

Minat investasi terjadi ketika seseorang yang berusaha dalam mencari tahu tentang suatu jenis instrumen insvestasi, mempelajari caranya, dan mempraktikkannya, maka hal tersebut adalah ciri-ciri seseorang yang memiliki minat dalam berinvestasi. Menurut Kusmawati (2011) bahwa seseorang yang memiliki minat berinvestasi maka kemungkinan besar dia akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat mencapai keinginan mereka untuk berinvestasi, seperti mengikuti pelatihan dan seminar tentang investasi, menerima dengan baik penawaran investasi, dan melakukan investasi secara nyata.

Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana suatu peristiwa dapat mempengaruhi minat investasi di masyarakat. Maka, penggunaan metode studi peristiwa dapat menjadi metode yang sesuai. Menurut Hartono (2017:643) studi peristiwa (*event study*) merupakan studi yang mempelajari reaksi pasar terhadap suatu peristiwa (*event*) yang informasinya dipublikasikan sebagai suatu pengumuman. *Event Study* dapat digunakan untuk menguji kandungan informasi (*Information content*) dari suatu pengumuman dan dapat juga digunakan untuk menguji efisiensi pasar bentuk setengah kuat. (Hartono, 2017:643). Tandelilin

(2010:565) menuliskan bahwa studi peristiwa menyelidiki respons pasar terhadap kandungan informasi dari suatu pengumuman atau publikasi peristiwa tertentu. Kandungan informasi dapat berupa berita baik (*good news*), atau berita buruk (*bad news*). Pasar akan merespon positif jika kabar terkandung berupa berita baik. Sebaliknya, pasar akan merespon negatif jika kabar yang beredar merupakan berita buruk. Respon tersebut dapat dilihat dari return tak normal (*abnormal return*).

Studi peristiwa dapat mengetahui bagaimana suatu pasar menjadi efisien. Pasar yang efisien adalah pasar dimana harga semua sekuritas yang diperdagangkan telah mencerminkan semua informasi yang tersedia. Informasi yang tersedia sendiri adalah informasi mengenai sesuatu hal baik yang telah terjadi maupun rencana kedepannya baik secara data historis dan direncanakan maupun berupa opini yang beredar sehingga dapat berpengaruh terhadap perubahan harga. (Tandelilin, 2010:219)

Penyempurnaan dilakukan pada tahun 1991 atas klasifikasi efisiensi pasar tersebut. Efisiensi bentuk lemah disempurnakan menjadi suatu klasifikasi yang bersifat umum untuk menguji prediktabilitas return (*return predictability*). Efisiensi bentuk setengah kuat diubah menjadi studi peristiwa (*event studies*), dan pengujian efisiensi pasar dalam bentuk kuat disebut dengan informasi privat (*privat information*). (Tandelilin, 2010:224).

Hipotesis yang peneliti ajukan dalam penelitian ini berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta peristiwa yang terjadi dalam saham Industri Hasil Tembakau (IHT) yang terdaftar dalam bursa efek dalam periode penelitian.

- H1: Terdapat *abnormal return* negatif yang signifikan pada saham Industri Hasil Tembakau (IHT) pada sekitar tanggal terjadinya peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau sehingga mempengaruhi minat investasi.
- H2: Terdapat perbedaan *average abnormal return* saham emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) pada periode sebelum-saat peristiwa pengumuman PMK Nomor

152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau sehingga mempengaruhi minat investasi.

- H3: Terdapat perbedaan *average abnormal return* saham emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) pada periode saat-sesudah peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai sehingga mempengaruhi minat investasi.
- H4: Terdapat perbedaan *average abnormal return* saham emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) pada periode sebelum-sesudah peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai sehingga mempengaruhi minat investasi.
- H5: Terdapat perbedaan *average trading volume activity* saham emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) pada periode sebelum-saat peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau sehingga mempengaruhi minat investasi.
- H6: Terdapat perbedaan *average trading volume activity* saham emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) pada periode saat-setelah peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau sehingga mempengaruhi minat investasi.
- H7: Terdapat perbedaan *average trading volume activity* saham emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) pada periode sebelum-setelah peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau sehingga mempengaruhi minat investasi.

METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah *event study* atau studi peristiwa. Studi peristiwa ini mempelajari bagaimana pasar bereaksi terhadap suatu peristiwa yang diumumkan kepada publik dan reaksinya terhadap perusahaan maupun industri yang berkaitan (Hartono, 2017:643). Penelitian ini

berfokus untuk menguji bagaimana reaksi pasar Industri Hasil Tembakau dari adanya peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau. Penelitian ini mengambil mode *market-adjusted model*, sehingga dalam melakukan pengamatan atau analisis tidak memerlukan data dari periode estimasi dalam menentukan return estimasinya. *Market-adjusted model*, mengestimasi return suatu emiten berdasarkan return indeks saham (IHSG) pada saat yang bersamaan.

Periode pengamatan atau periode analisis juga disebut dengan periode jendela (*event periode*) (Tendelilin, 2010:573). Periode yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah 11 hari bursa yaitu 5 hari sebelum peristiwa, 1 hari saat peristiwa, dan 5 hari setelah peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tentang Cukai Hasil Tembakau. Periode jendela ditentukan berdasarkan reaksi pasar yang signifikan pada pengumuman penetapan PMK Nomor 152/PMK.010/2019 yang diumumkan oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia Sri Mulyani Indrawati kepada media massa. Peneliti akan menggunakan tanggal 16 September 2019 sebagai acuan *event study* pada penelitian ini. Selain itu, periode 11 hari dimaksudkan untuk menghindari *confounding effect* dari adanya peristiwa lain, yakni seperti pengumuman dividen, *right issue*, *warrant*, *additional shares*, saham bonus, merger dan lain-lain. Metode Penelitian/ Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan penulis dalam melakukan pengumpulan data adalah melalui data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Menurut (Sekaran & Bougie, 2013), data sekunder adalah: "Data sekunder memiliki acuan kepada kumpulan informasi yang telah ada terlebih dahulu". Sugiyono (2010:139) mendefinisikan data sekunder sebagai sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku dan dokumen perusahaan.

Data yang dikumpulkan dari berbagai sumber merupakan data historik pergerakan harga saham dan volume emiten Industri Hasil Tembakau diperoleh dari Yahoo finance serta Bursa Efek Indonesia (Bursa Efek Indonesia, 2019)

pada periode tanggal 9 September 2019 hingga 23 September 2019.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti melakukan beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data harga saham dan volume perdagangan saham lima emiten industri hasil tembakau selama periode jendela peristiwa (lima hari sebelum, satu hari saat, dan lima hari setelah peristiwa untuk menghindari *Confounding effect*. *Confounding effect* adalah dampak bercampurnya suatu peristiwa yang diamati dengan peristiwa yang lain (Pratama, dkk, 2015). 11 hari dari h-5, h-0, hingga h+5 merupakan rentang yang sangat cukup, didasari oleh beberapa pertimbangan. Jarak *event window* yang terlalu lebar akan menimbulkan dua permasalahan yaitu, (1) mengurangi kekuatan uji statistik sekaligus mengakibatkan kesalahan dalam menarik kesimpulan tentang signifikansi *event*; (2) kesulitan dalam mengisolasi *event window* dari *confounding effect*. (McWilliams dan Siegel dalam Wardhani, 2012)
2. Menentukan *return* sesungguhnya dari masing-masing emiten untuk mencari *abnormal return*.
3. Menghitung *abnormal return* masing-masing emiten dengan metode *market-adjustment model*.
4. Menghitung *Trading Volume Activity* dari data volume perdagangan yang diperoleh sebelumnya.
5. Melakukan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* dari hasil perhitungan *abnormal return* dan *trading volume activity* untuk menentukan apakah data berdistribusi normal atau tidak.
6. Menghitung tingkat signifikansi perubahan *abnormal return* dan *trading volume activity* dengan *Paired Sample T-test* jika data berdistribusi normal atau *Wilcoxon Signed Rank Test* jika data tidak berdistribusi normal.
7. Melakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh dari pengujian diatas serta menarik kesimpulan.

Operasionalisasi Variabel

Abnormal Return

Abnormal Return adalah return yang berlebih daripada *return* yang normal atau

sesungguhnya. Maka, *abnormal return* dapat dikatakan sebagai selisih antara return sesungguhnya saat terjadinya peristiwa dengan *return* ekspektasi (Hartono, 2017)

a. Menghitung *return* sesungguhnya:

$$R_{i,t} = \frac{P_{i,t} - P_{i,t-1}}{P_{i,t-1}} \quad (1)$$

$R_{i,t}$: return saham i pada periode t

$P_{i,t}$: harga saham penutupan perusahaan i pada periode t

$P_{i,t-1}$:harga saham penutupan perusahaan i pada periode t-1

b. Menghitung *expected return* harian saham

Menghitung *expected return* dapat menggunakan *market-adjusted* model dimana *return* sekuritas diestimasi berdasarkan *return* indeks pasar pada saat tersebut (Hartono,2017):

$$E(R_{mt}) = \frac{IHSG_t - IHSG_{t-1}}{IHSG_{t-1}} \quad (2)$$

$E(R_{mt})$: market return saham i pada waktu t

$IHSG_t$: Indeks Harga Saham Gabungan pada waktu t

$IHSG_{t-1}$: Indeks Harga Saham Gabungan pada waktu t-1

c. Menghitung *abnormal return*

Abnormal return adalah selisih antara *return* sesungguhnya dengan *expected return* (Hartono,2017)

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - E(R_{i,t}) \quad (3)$$

$AR_{i,t}$:*abnormal return* sekuritas-i pada periode peristiwa ke-t

$R_{i,t}$: *return* aktual untuk sekuritas-i pada periode peristiwa ke-t

$E(R_{i,t})$: *return* ekspektasi sekuritas ke-I untuk periode ke-t

d. Menghitung rata-rata *abnormal return*

Rata-rata *abnormal return* dicari dengan melihat dari masing-masing saham pada periode sebelum, sesaat dan setelah terjadinya peristiwa

$$AAR_{i,sebelum} = \frac{\sum_{j=t-5}^{t-1} AR_{i,j,sebelum}}{T} \quad (4)$$

$$AAR_{i,saat} = \frac{\sum_{j=t_0}^{t_0} AR_{i,j,saat}}{T} \quad (5)$$

$$AAR_{i,sesudah} = \frac{\sum_{j=t+1}^{t+5} AR_{i,j,sesudah}}{T} \quad (6)$$

AAR_i : rata-rata *abnormal return* sekuritas ke-i pada periode j

$AR_{i,j}$: *abnormal return* sekuritas ke-i pada periode j

T : lamanya periode

Trading Volume Activity

a. Menghitung TVA masing-masing saham dalam periode penelitian (Foster dalam Wardhani,2012:7)

$$TVA = \frac{\sum \text{saham perusahaan-i yang ditransaksikan pada hari ke-t}}{\sum \text{saham perusahaan-i yang beredar pada hari ke-t}} \quad (7)$$

b. Menghitung rata-rata TVA masing-masing saham pada periode, saat dan sesudah peristiwa

$$ATVA_{i,sebelum} = \frac{\sum_{j=t-5}^{t-1} TV A_{i,j,sebelum}}{T} \quad (8)$$

$$ATVA_{i,saat} = \frac{\sum_{j=t_0}^{t_0} TV A_{i,j,saat}}{T} \quad (9)$$

$$ATVA_{i,sesudah} = \frac{\sum_{j=t+1}^{t+5} TV A_{i,j,sesudah}}{T} \quad (10)$$

$TVA_{i,j}$: *trading volume activity* sekuritas ke-i pada periode-j

T : lamanya periode

c. Menghitung rata-rata TVA seluruh saham per hari selama periode peristiwa (Jogiyanto dalam Wardhani, 2012:7).

$$ATVA_t = \frac{\sum_{i=1}^n TV A_{i,t}}{n} \quad (11)$$

$TVA_{i,t}$: *trading volume activity* sekuritas ke-i pada hari ket n : jumlah sekuritas

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Hasil perhitungan dalam penelitian ini didapat dari data sekunder. Data yang diperoleh adalah perhitungan *abnormal return* dan *Trading Volume Activity* tiap emiten yang disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

PT. Gudang Garam Tbk (GGRM)

Tabel 2. *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activity* GGRM

Periode	<i>Abnormal Return</i>	TVA
t-5	0.011202466	0.000404711
t-4	-0.006763432	0.000357364
t-3	0.004162612	0.000459127
t-2	-0.005396452	0.004412324
t-1	0.008816668	0.000392602
t-0	-0.212783944	0.007689721
t+1	-0.002312737	0.003657629
t+2	0.008155025	0.003025901
t+3	0.000163344	0.00067684
t+4	-0.007939321	0.00124381
t+5	-0.029458594	0.001828711

Data sekunder diolah, 2020

Data diatas merupakan hasil perhitungan *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activity* selama jendela waktu periode $t \pm 5$ untuk saham dari PT. Gudang Garam Tbk.

PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HMSP)

Tabel 3. Abnormal Return dan Trading Volume Activity HMSP

Periode	Abnorml Return	TVA
t-5	0.012027929	0.000302652
t-4	0.002004245	0.000252919
t-3	0.007372515	0.000239017
t-2	0.020538709	0.000704012
t-1	-0.005960878	0.000117447
t-0	-0.182681681	0.002668985
t+1	0.014545943	0.000952787
t+2	0.010637611	0.001181469
t+3	-0.003337273	0.000206369
t+4	0.002083542	0.000318347
t+5	-0.021799412	0.000331867

Data Sekunder diolah, 2020

Data diatas merupakan hasil perhitungan *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activity* selama jendela waktu periode $t \pm 5$ untuk saham dari PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk.

PT. Bentoel International Investama Tbk (RMBA)

Tabel 4. Abnormal Return dan Trading Volume Activity RMBA

Periode	Abnormal Return	TVA
t-5	0.02625505	0.00000009
t-4	-0.060492566	0.00000038
t-3	0.045989333	0.00000143
t-2	0.011983426	0.00000166
t-1	-0.027830947	0.00000089
t-0	0.024251038	0.00000031
t+1	-0.002770507	0.00000007
t+2	0.028102099	0.00000079
t+3	0.016373427	0.00000032
t+4	-0.055403549	0.00000073
t+5	0.00996382	0.00000112

Data sekunder diolah, 2020

Data diatas merupakan hasil perhitungan *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activity*

selama jendela waktu periode $t \pm 5$ untuk saham dari PT. Bentoel International Investama Tbk.

PT. Wisnilak Inti Makmur Tbk (WIIM)

Tabel 5. Abnormal Return dan Trading Volume Activity WIIM

Periode	Abnormal Return	TVA
t-5	0.025977619	0.002507627
t-4	-0.020700261	0.001556903
t-3	-0.007120492	0.000869433
t-2	0.015822202	0.003626599
t-1	-0.008412861	0.001059921
t-0	-0.035948432	0.00567396
t+1	0.007330589	0.001192738
t+2	0.018431092	0.003224813
t+3	-0.014665273	0.002171892
t+4	0.012033873	0.000921627
t+5	-0.02099987	0.001353462

Data sekunder diolah, 2020

Data diatas merupakan hasil perhitungan *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activity* selama jendela waktu periode $t \pm 5$ untuk saham dari PT. Wisnilak Inti Makmur Tbk.

PT. Indonesia Tobacco Tbk (ITIC)

Tabel 6. Abnormal Return dan Trading Volume Activity ITIC

Periode	Abnormal Return	TVA
t-5	0.004285086	0.0065656
t-4	0.039449609	0.0055773
t-3	-0.007120492	0.0054334
t-2	0.026186966	0.006491
t-1	0.052449884	0.0076078
t-0	0.24152947	0.0138836
t+1	0.220373044	0.02173
t+2	-0.010392098	0.0224888
t+3	-0.082969914	0.018472
t+4	-0.033634541	0.0118062
t+5	0.013113934	0.0168682

Data sekunder diolah, 2020

Data diatas merupakan hasil perhitungan *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activity* selama jendela waktu periode $t \pm 5$ untuk saham dari PT. Indonesia Tobacco Tbk.

Berdasarkan tabel 2 hingga 6, peneliti perlu mencari nilai rata-rata dari setiap periode peristiwa, periode tersebut dibagi dalam empat kelompok, yakni (1) *abnormal return* sebelum pengumuman, (2) *abnormal return* setelah pengumuman, (3) *Trading volume activity* sebelum pengumuman, dan , (4) *Trading volume activity* setelah pengumuman.

Uji Normalitas

Uji normalitas akan dilakukan terhadap variabel dalam penelitian ini yakni *Abnormal Return*, dan *Trading Volume Activity*. Uji normalitas ini akan menggunakan metode *one-sample kolmogorov-smirnov test*. Dalam pengujian ini penulis dapat memutuskan langkah yang akan diambil dalam melakukan Uji-Beda.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Variabel		Asymp .Sig (2-Tailed)
GGRM	AR Sebelum	0.99312
	AR Sesudah	0.905119
	TVA Sebelum	0.237709
	TVA sesudah	0.996246
HMSP	AR Sebelum	1
	AR Sesudah	0.990714
	TVA Sebelum	0.622526
	TVA sesudah	0.654242
RMBA	AR Sebelum	0.972398
	AR Sesudah	0.84332
	TVA Sebelum	0.993403
	TVA sesudah	0.971423
WIIM	AR Sebelum	0.870296
	AR Sesudah	0.900293
	TVA Sebelum	0.960559
	TVA sesudah	0.850256
ITIC	AR Sebelum	0.997403
	AR Sesudah	0.655383
	TVA Sebelum	0.983853
	TVA sesudah	0.993689

Seluruh hasil yang didapatkan nilai signifikansi (*Asymptotic Sig.*) dari variabel *Abnormal Return*, dan *Trading Volume Activity* yang menunjukkan bahwa peristiwa pengumuman

PMK Nomor 152/PMK.010/2019 berada diatas 0,05 oleh karena itu data penelitian ini berdistribusi normal sehingga dapat dilanjutkan dengan metode analisis *Paired Sample T-Test*

Uji Paired Sample T-Test

Dikarenakan uji normalitas diatas menunjukkan bahwa data penelitian berdistribusi normal, maka uji *Paired Sample T-Test* dilakukan.. Hasil dari uji tersebut dapat dilihat pada tabel 8.

Perindustrian hasil tembakau secara keseluruhan mengalami penurunan average abnormal return (AAR) yang signifikan pada kolom waktu sebelum-saat dan saat-sesudah pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019. Menandakan adanya indikasi terbentuk efisiensi pasar setengah kuat (semi-strong form) secara informasi. Yaitu terdapat informasi yang dipublikasikan berupa peraturan pemerintah yang berdampak pada emiten Industri Hasil Tembakau (IHT). Walaupun secara keseluruhan industri terdapat abnormal return yang negatif, namun abnormal return sendiri dapat bergantung pada masing-masing emiten secara individual. Oleh karena itu pasar yang terjadi tidak efisien sepenuhnya (full-information price), yaitu harga yang terjadi ketika seluruh informasi didistribusikan merata ke setiap memegang saham. Justru yang terjadi adalah informasi asimetrik, dimana sebagian investor memiliki informasi yang layak dan sebagian yang lain tidak.

Hanya tiga dari lima emiten yang memberikan hasil perbedaan average abnormal return (AAR) signifikan pada rentang waktu sebelum-saat peristiwa (Hipotesis H1). GGRM dan HMSP memperoleh abnormal return yang negatif, sedangkan ITIC memperoleh abnormal return yang positif. Hal serupa terjadi pada rentang waktu saat-sesudah peristiwa (Hipotesis H2). Emiten GGRM, HMSP, dan WIIM memperoleh average abnormal return (AAR) yang negatif signifikan. Sedangkan ITIC memperoleh hasil average abnormal return (AAR) yang signifikan. Pada rentang waktu sebelum-sesudah (Hipotesis H4) tidak adanya signifikansi pada seluruh emiten.

Tabel 8. Hasil Uji Paired Sample T-Test

		Paired T-Test	Keterangan
Emiten	Variabel	<i>Asymtotic Sig.</i>	
Seluruh	AAR sebelum-saat	0.000907	Signifikan
	AAR saat-Sesudah	0.041515	Signifikan
	AAR sebelum-Sesudah	0.788954	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-saat	0.000002	Signifikan
	ATVA saat-Sesudah	0.060167	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-Sesudah	0.008131	Signifikan
	Variabel	<i>Asymtotic Sig.</i>	
GGRM	AAR sebelum-saat	0	Signifikan
	AAR saat-Sesudah	0.000005	Signifikan
	AAR sebelum-Sesudah	0.375021	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-saat	0.001271	Signifikan
	ATVA saat-Sesudah	0.000534	Signifikan
	ATVA sebelum-Sesudah	0.482411	Tidak Signifikan
	Variabel	<i>Asymtotic Sig.</i>	
HMSP	AAR sebelum-saat	0	Signifikan
	AAR saat-Sesudah	0.000005	Signifikan
	AAR sebelum-Sesudah	0.375021	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-saat	0.00002	Signifikan
	ATVA saat-Sesudah	0.000455	Signifikan
	ATVA sebelum-Sesudah	0.306588	Tidak Signifikan
	Variabel	<i>Asymtotic Sig.</i>	
RMBA	AAR sebelum-saat	0.26183	Tidak Signifikan
	AAR saat-Sesudah	0.160816	Tidak Signifikan
	AAR sebelum-Sesudah	0.998057	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-saat	0.124141	Tidak Signifikan
	ATVA saat-Sesudah	0.184345	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-Sesudah	0.410669	Tidak Signifikan
	Variabel	<i>Asymtotic Sig.</i>	
WIIM	AAR sebelum-saat	0.012403	Signifikan
	AAR saat-Sesudah	0.009247	Signifikan
	AAR sebelum-Sesudah	0.949827	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-saat	0.001843	Signifikan
	ATVA saat-Sesudah	0.000738	Signifikan
	ATVA sebelum-Sesudah	0.862928	Tidak Signifikan
	Variabel	<i>Asymtotic Sig.</i>	
ITIC	AAR sebelum-saat	0.000037	Signifikan
	AAR saat-Sesudah	0.013528	Signifikan
	AAR sebelum-Sesudah	0.976022	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-saat	0.000043	Signifikan
	ATVA saat-Sesudah	0.083966	Tidak Signifikan
	ATVA sebelum-Sesudah	0.004649	Signifikan

Reaksi perubahan abnormal return terdapat pada H-0 atau tanggal 16 September 2019 (saat). Hal ini menggambarkan dengan jelas reaksi yang ditimbulkan kepada emiten industri hasil tembakau berupa informasi dengan tingkat penyesuaian (*speed of adjustment*) yang cukup cepat.

Signifikansi perubahan *abnormal return* paling besar terdapat pada saham GGRM dan HMSP, kedua emiten tersebut adalah emiten yang termasuk dalam beberapa indeks saham besar seperti LQ45 dan IDX 30. Berbeda dengan tiga emiten lainnya yang tidak termasuk dalam indeks manapun. Selain itu, saham GGRM dan HMSP merupakan saham *big cap* dengan nilai kapitalisasi di atas Rp 100 triliun, disaat tiga emiten industri hasil tembakau lainnya tidak memiliki kapitalisasi pasar hingga angka Rp 100 triliun. Dapat dikatakan kepopuleran suatu emiten dapat mempengaruhi *abnormal return* dalam peristiwa pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 ini.

Hasil *abnormal return* yang positif terjadi pada saham ITIC sangat berlawanan dengan peristiwa yang terjadi. Informasi yang dikandung dalam PMK Nomor 152/PMK.010/2019 tergolong informasi dengan muatan negatif baik dari sisi emiten maupun para konsumen produk hasil tembakau. Adanya indikasi *insider information* menjadi hal yang dapat meningkatkan saham ITIC disaat saham emiten industri hasil tembakau lainnya mengalami *return* yang negatif. Bila dibandingkan secara *market capital*, saham GGRM dan HMSP termasuk dalam jajaran emiten *big cap* sedangkan ITIC tidak. Hal ini menjadi indikasi perubahan harga yang terdapat dalam saham emiten ITIC dapat dikendalikan dengan mudah oleh beberapa pihak yang memiliki dana yang besar.

Average Abnormal Return sebelum-sesudah baik pada keseluruhan saham maupun masing-masing Industri Hasil Tembakau (IHT) terjadi tidak signifikan. Hal ini diindikasikan karena adanya pembalikan ke kondisi normal yang terjadi pada setelah diumumkannya PMK pada H-0. Sehingga, *return* yang diterima oleh investor sama dan perbedaan signifikansi return antara sebelum dan sesudah tidak signifikan sebelum-saat dan saat-sesudah.

Bila dilihat dari sisi *Trading Volume Activity* (TVA) maka rata-rata emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) mengalami perubahan volume dagang yang signifikan. Adanya volume perdagangan pada rentang waktu sebelum-saat dan sebelum-sesudah menandakan adanya reaksi dari pasar dalam menjual saham yang dimiliki oleh investor. Saham GGRM, HMSP dan WIIM terjadi signifikansi atau peningkatan volume perdagangan pada rentang waktu sebelum-saat dan saat-sesudah. Peningkatan aktivitas volume penjualan menggambarkan reaksi pasar yang seketika dalam menanggapi adanya pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019. Namun rentang waktu yang berbeda terjadi pada emiten ITIC. Pada rentang waktu sebelum-saat dan sebelum-setelah merupakan saat signifikan bagi emiten ITIC dalam aktivitas perdagangan.

Hal yang menarik terjadi pada emiten RMBA, emiten ini tidak memperoleh hasil yang signifikan pada setiap rentang waktu. Terjadi *abnormal return* yang negatif tetapi tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan penyebaran (*disseminating*) informasi yang tidak meluas ke seluruh investor terutama pemegang saham RMBA. Selain itu, emiten RMBA juga tidak terjadi *Trading Volume Activity* yang meningkat di seluruh rentang waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa emiten RMBA tidak terpengaruhi oleh adanya pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019 ini.

Minat investasi pada masyarakat atau investor terhadap emiten Industri Hasil Tembakau mengalami reaksi paling besar terhadap saham GGRM dan HMSP. Masyarakat lebih mengenal dua emiten tersebut sebagai emiten penghasil produk tembakau dibandingkan dengan tiga emiten lainnya. Saham RMBA tidak terlalu terdampak terhadap pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019. Dan, saham ITIC justru mengalami *return* yang positif. Adanya muatan informasi yang berbeda-beda yang diterima oleh para investor dapat menyebabkan perbedaan tindakan yang dilakukan oleh investor tiap emiten. Oleh karena itu masyarakat atau investor dapat melakukan *screening* lebih lanjut dalam menentukan saham mana yang akan dipilih dalam portofolio investasi.

KESIMPULAN

Dalam melakukan penelitian ini dengan menggunakan metode *event study* (Studi Peristiwa), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat signifikansi *abnormal return* pada beberapa emiten Industri Hasil Tembakau (IHT) dengan adanya pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019. Diperkuat dengan adanya respon pasar dalam menanggapi pengumuman tersebut, dapat terlihat dari rentang waktu terjadinya signifikansi *Trading Volume Activity* (TVA) pada beberapa emiten. Dengan demikian, ada indikasi terbentuknya pasar efisien bentuk setengah kuat secara informasi dikarenakan tidak seluruh emiten mengalami respon yang serupa.

Signifikansi terjadinya *abnormal return* negatif terbesar terdapat pada saham PT. Gudang Garam Tbk (GGRM), PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HMSP), dan PT Wismilak Inti Makmur (WIIM). Hal yang serupa terjadi pada *Trading Volume Activity* (TVA). Terjadi signifikansi pada saham GGRM, HMSP, dan WIIM saat pengumuman PMK mengalami signifikansi jumlah perdagangan.

Saham PT. Bentoel International Investama Tbk (RMBA) tidak mengalami *average abnormal return* (AAR) maupun *Average Trading Activity* (ATVA) yang signifikan. Menandakan *return* yang terjadi dan jumlah perdagangan pada saat periode penelitian tidak mengalami respon dari pasar. Oleh karena itu, dapat dikatakan RMBA tidak terpengaruh oleh adanya pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019.

PT. Indonesia Tobacco Tbk (ITIC), mengalami signifikansi pada *abnormal return* dan *Trading Volume Activity* (TVA) namun pada *abnormal return* justru bernilai positif. Oleh karena itu saham ITIC dapat dikatakan tidak dipengaruhi oleh pengumuman PMK Nomor 152/PMK.010/2019.

Berdasarkan hal tersebut, investor perlu melakukan *screening* lebih dalam memilih saham yang akan dipilih menjadi portofolio. Peraturan pemerintah dapat berpengaruh pada harga saham secara mendadak dan dalam jangka waktu yang sangat cepat. Investor harus lebih sadar atas adanya resiko dari pengumuman pemerintah terutama jika didalamnya mengandung informasi yang negatif.

Sehingga mitigasi dan manajemen resiko serta diversifikasi portofolio sangat dibutuhkan.

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain selain *Abnormal Return*, dan *Trading Volume Activity*. Seperti *Security Return Variability*, frekuensi perdagangan saham dan, *bid-ask spread* saham. Sehingga hasil yang diperoleh lebih bervariasi.

Di samping itu, dapat juga menambahkan metode *mean adjusted model* dan *market model* atau menggunakan tiga metode sekaligus, kemudian hasil perhitungan ketiga model tersebut dapat diperbandingkan untuk mengetahui dampaknya terhadap hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Astutik, E. D., Surachman, & Djazuli, A. (2014). The effect of fundamental and technical variables on stock price. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura Vol. 17, No. 3*, 345-352.
- Bursa Efek Indonesia. (2019). Diambil kembali dari Bursa Efek Indonesia: www.idx.co.id
- Darmadji, T., & Fakhruddin, H. (2011). *Pasar Modal di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, I. (2012). *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono, J. (2017). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Yogyakarta: BFFE-Yogyakarta.
- Muzab, M. S. (2017). REAKSI PASAR MODAL TERHADAP RESHUFFLE KABINET KERJA JILID II JOKO WIDODO-JUSUF KALLA.
- Otoritas Jasa Keuangan. (t.thn.). *UU No. 8 Tahun 1995*. Diambil kembali dari <https://www.ojk.go.id/id/kanal/pasar-modal/regulasi/undang-undang/Pages/undang-undang-nomor-8-tahun-1995-tentang-pasar-modal.aspx>
- Pratama, G. B. (2015). Reaksi Pasar Modal Indonesia Terhadap Peristiwa Politik. *e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Rahardjo, S. (2006). *Kiat Membangun Aset Kekayaan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Rahmatuninisa, M. (2018, Oktober 18). *Menakar Kebijakan Cukai Hasil Tembakau*. Diambil kembali dari Detik: <https://news.detik.com/kolom/d-4262114/menakar-kebijakan-cukai-hasil-tembakau>
- Rahmatuninisa, M. (2018, 10 18). *Menakar Kebijakan Cukai Hasil Tembakau*. Diambil kembali dari news.detik.com: <https://news.detik.com/kolom/d-4262114/menakar-kebijakan-cukai-hasil-tembakau>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tandelilin, E. (2010). *Portofolio dan Investasi Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Wardhani, L. S. (2012). *Reaksi Pasar Modal Indonesia Terhadap Gubernur DKI Jakarta putaran II 2012 (Event study pada saham anggota)*.
- Widowati, H. (2019). *Indonesia negara dengan jumlah perokok terbanyak di ASEAN*. Diambil kembali dari www.katadata.co.id: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/05/31/indonesia-negara-dengan-jumlah-perokok-terbanyak-di-asean>
- Widowati, H. (2019, Mei 31). *Indonesia, Negara dengan Jumlah Perokok Terbanyak di Asean*. Diambil kembali dari Databoks: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/05/31/indonesia-negara-dengan-jumlah-perokok-terbanyak-di-asean>
- Yahoo Finance. (2020). *GGRM Historic Data*. Diambil kembali dari Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/GGRM.JK/history?p=GGRM.JK>
- Yahoo Finance. (2020). *HMSP Historic Data*. Diambil kembali dari Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/HMSP.JK/history?p=HMSP.JK>
- Yahoo Finance. (2020). *ITIC Historic Data*. Diambil kembali dari Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/ITIC.JK/history?p=ITIC.JK>
- Yahoo Finance. (2020). *RMBA Historic Data*. Diambil kembali dari Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/RMBA.JK/history?p=RMBA.JK>
- Yahoo Finance. (2020). *WIIM Historic Data*. Diambil kembali dari Yahoo Finance:

<https://finance.yahoo.com/quote/WIIM.JK/history?p=WIIM.JK>

ANALISIS SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI KOTA BANDUNG

Rachel Evelyn Cahyadi

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
evelyncahyadiiii@gmail.com

ABSTRAK

Mayoritas perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga. Permasalahan dalam perusahaan keluarga adalah persaingan antar perusahaan hingga permasalahan dalam internal perusahaan seperti hubungan antara pemilik, calon suksesor dan *stakeholder* dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah persiapan calon Suksesi dapat mempengaruhi suksesnya sebuah suksesi perusahaan keluarga, dan untuk mengetahui apa yang menjadi hambatan persiapan suksesi dalam suksesi perusahaan keluarga. Populasi dari penelitian ini adalah *Family Business Enterprise* (FBE) di kota Bandung yang berjenis UMKM. Terdapat 59 UMKM bisnis keluarga. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner/angket. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Deskriptif dan analisis linier sederhana. Metode wawancara digunakan untuk mengkonfirmasi setiap butir pertanyaan yang telah dijawab dalam kuisioner. Hasil penelitian ini adalah bahwa benar persiapan calon suksesor dapat mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga dapat mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga terhadap proses suksesi perusahaan keluarga. Selain itu dari hasil wawancara terdapat hambatan dalam proses suksesi perusahaan keluarga yaitu generasi pendahulu masih memantau jalannya usaha dan masih memegang kendali dalam mengambil keputusan sehingga generasi penerus merasa terkekang dan sulit untuk mengembangkan bisnis yang ada.

Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Suksesi, Suksesor, Rencana suksesi

ABSTRACT

The Majority of companies in Indonesia are business family. The problem in family business is conflict itself can affect or hinder the process of succession. The goal of this research is to analyse of the preparation of succession can affect the completion of the succession and to knowing about family business barrier in preparation succession on family succession. The population in this research is 59 SMEs Family Business in Bandung. The method that used in this research is quantitative method. The information on this research was collected from disseminate the questionnaire. Interview method is used to confirm each item of the question. The analysis that used in this research is analytic description and Simple linear regression. The result of this research is the preparation of the successor affect the succession of family business succession can increase the impact of family succession preparation on family enterprise success process. from the results of interviews, there are obstacles in the succession process of family companies, namely the difficulty of the next generation is the previous generation still monitoring the running of the business and still in control of making decisions so that the next generation feels constrained and difficult to develop the business.

Keyword: Family Business, Succession, Successor, Succession Plan

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak terlepas dari peranan para pebisnis itu sendiri. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh PWC (2014) mengatakan bahwa 88% bisnis di Indonesia adalah bisnis keluarga, yang terdiri dari 50% di sektor manufaktur, 13% sektor transportasi, 13% sektor umum, 7% sektor konstruksi dan 5% sektor lainnya. Perusahaan keluarga menurut Craig E. Aronoff (2004) adalah perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga terbagi menjadi dua macam

yaitu *family owned enterprise* (FOE) perusahaan ini dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikaninya. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah *family business enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya (Aronoff, McClure, & Ward, 2004). Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia. Dunia bisnis dan dunia keluarga

memang memiliki perbedaan yang amat curam. Jelas, dalam sebuah keluarga kepentingan keluarga akan mengalahkan kepentingan-kepentingan yang lain. Padahal, perusahaan menuntut sikap yang profesional. Termasuk juga dalam masalah kompensasi atau pembagian keuntungan. Perusahaan profesional akan mendasarkan pemberian gaji pada nilai pasar dan kinerja seseorang. Sedangkan keluarga mendasarkan pemberian gaji pada kebutuhan. Di sini terlihat betapa keluarga memiliki standar yang tidak jelas dalam sistem menjalankan perusahaannya serta dalam sistem profesionalitas setiap anggota keluarga (Aronoff, McClure, & Ward, 2004).

Salah satu kendala yang dihadapi oleh perusahaan keluarga adalah sulitnya menjaga eksistensi perusahaan. Menciptakan perusahaan yang *sustainable* hingga dapat diturunkan kepada anak dan cucu menjadi harapan bagi semua perusahaan keluarga, namun konflik internal sering sekali mempengaruhi perusahaan yang mengancam perusahaan untuk terus eksis dan *sustainable*. Terdapat konflik kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga (budaya) dan nilai bisnis. Konflik-konflik yang sering muncul dalam bisnis keluarga, terutama masalah profesionalisme dalam perusahaan, serta budaya dalam perusahaan itu juga dapat berpengaruh kepada suksesi perusahaan. Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi (Susanto, 2007). Nilai keluarga/budaya dan nilai bisnis yang berbeda antara sang pendiri dengan generasi selanjutnya akan mempengaruhi proses suksesi, yang pada akhirnya muncul stigma dikalangan masyarakat bahwa, “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”. Dikarenakan perbedaan budaya kerja antara generasi pendahulu dengan generasi selanjutnya, menyebabkan generasi selanjutnya tidak dapat menjalankan budaya perusahaan yang di bentuk oleh generasi pendahulu yang sudah ada sejak lama, menurut Jeffry (2014) hanya 30% bisnis keluarga yang dapat bertahan hidup hingga generasi ke dua serta hanya 16% yang mampu bertahan hingga generasi ke tiga. Banyak faktor yang mempengaruhi proses

suksesi baik faktor dari perusahaan itu sendiri maupun dari lingkungan keluarga pemilik perusahaan (Devina & Bambang, 2014)

Indonesia memiliki banyak sekali perusahaan yang lahir dengan latar belakang perusahaan keluarga, tapi sedikit yang dapat meneruskan kepemimpinan perusahaannya kepada generasi ke 3 (PWC Jigsaw Research, 2014). Menurut PWC hanya 37% perusahaan keluarga di Indonesia yang dapat meneruskan perusahaannya kepada generasi ke 3 karena adanya hambatan-hambatan yang dialami perusahaan keluarga di Indonesia dalam menyampaikan tongkat estafet kepemimpinannya kepada generasi berikutnya yang membuat sebagian perusahaan keluarga tidak mampu bertahan hingga generasi ke 3 bahkan ke 4. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah persiapan calon suksesor dapat mempengaruhi terjadinya suksesi perusahaan keluarga?
2. Apa yang menjadi hambatan generasi pendahulu untuk melakukan suksesi perusahaan keluarga?

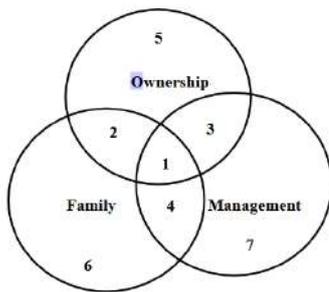
KAJIAN PUSTAKA

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dijalankan oleh minimal 2 orang anggota keluarga (Wawan, Arfiyah, & Arien, 2012). Menurut Poza (2007) dalam perusahaan keluarga, harus ada pengaruh dari anggota keluarga dalam manajemen perusahaannya. Pengaruh yang diberikan bisa saja secara aktif dimana anggota keluarga berperan aktif dalam membentuk budaya perusahaan, menjadi seorang pemimpin, pemegang saham serta tetap menjaga dan memelihara hubungan antara anggota keluarga lainnya (Poza, 2007). Sehingga dapat kita simpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah dimana beberapa orang anggota keluarga dari generasi kepada generasi memiliki keterlibatan dalam memimpin dan mengembangkan suatu perusahaan.

Suksesi Perusahaan Keluarga

Teori Sistem perusahaan keluarga dipakai untuk menjelaskan fenomena interaksi antar subsistem dalam perusahaan keluarga (Poza,

2007). Menurut Rogoff (2003) sebagian besar perusahaan keluarga memiliki Teori Sistem Perusahaan sendiri. Teori Sistem perusahaan dalam perusahaan keluarga disebut dengan Teori Sistem adalah pendekatan teori yang pertama kali dipakai para peneliti dalam perusahaan keluarga (Rogoff & Heck, 2003) Dalam teori ini, perusahaan digambarkan sebagai tiga unsur yang tumpang tindih, saling berinteraksi dan interdependen antara tiga subsistem, yakni keluarga, manajemen dan kepemilikan (Poza, 2007)



Gambar 1. Sistem Model Perusahaan Keluarga
Sumber: (Poza, 2007)

Anggota keluarga yang tidak aktif dalam manajemen, sedangkan posisi 7 adalah manajer yang berasal dari bukan keluarga. Dalam Teori Sistem, agar organisasi berkinerja secara optimal, maka masing-masing subsistem harus terintegrasi sehingga terjadi penyatuan fungsi seluruh sistem (Poza, 2007).

Berdasarkan Kitab Undang-Undang Hukum Perdata atau *Burgerlijk Wetboek (BW)*, persaudaraan dalam keluarga ada empat golongan yaitu:

1. Golongan pertama ialah keluarga dalam garis lurus ke bawah (anak) beserta keturunan mereka beserta suami/ istri.
2. Golongan kedua, terdiri atas keluarga dalam garis lurus ke atas (orang tua dan saudara, baik laki-laki maupun perempuan, serta keturunan mereka).
3. Golongan ketiga terdiri atas kakek, nenek, dan leluhur selanjutnya ke atas.
4. Golongan keempat terdiri dari anggota keluarga dalam garis ke samping dan sanak keluarga lainnya sampai derajat keenam. Penggolongan semacam ini lazimnya terkait dengan urutan keutamaan dalam pewarisan.

Pengalihan kepemilikan dari pemilik sebelumnya kepada generasi penerusnya akan memberikan sebuah kesempatan besar untuk memanfaatkan peluang yang ada agar dapat menciptakan suksesor yang dapat mewujudkan nilai dan visi yang dimiliki oleh generasi sebelumnya. Hal ini juga dimaksudkan agar calon suksesor dapat mengembangkan dan mempertahankan modal intelektual di masa depan serta dapat mendukung kemajuan individu secara personal. Sebagian besar bisnis keluarga mempersiapkan dan melaksanakan pengalihan kekuasaan dalam jangka waktu 5 sampai 15 tahun atau kurang dari 25 tahun untuk setiap generasinya (Francisca & Maria, 2014).

Rothwell mengatakan bahwa perencanaan suksesi adalah “sebuah proses pengembangan suatu bisnis yang sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi tersebut, baik itu waktu sekarang ataupun masa yang akan datang” (Rothwell, 2010). Masalah suksesi dalam usaha keluarga merupakan masalah yang krusial bagi kesinambungan suatu perusahaan. Dari berbagai pengalaman yang ada, ternyata tidak mudah untuk mencari pengganti seorang pemimpin dalam usaha keluarga. Menurut Tony (2001) “sistem bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa melibatkan keluarga sebagai unit dasar dalam bisnis mereka dan budaya tersebut digunakan untuk mengatur keuangan dan strategi bisnis perusahaan” dan Brockhaus (2004) mengatakan bahwa “faktor yang mempengaruhi suksesi dalam perusahaan keluarga yang memiliki budaya tionghoa adalah faktor jenis kelamin serta kemampuan suksesor itu sendiri”.

Selain itu terdapat 3 langkah dalam mempersiapkan calon suksesor yaitu: “tahap awal dimana suksesor diperkenalkan kepada bisnis itu sendiri secara informal oleh generasi pendahulu. Tahap kedua adalah tahapan pencelupan, hal ini memiliki tujuan yaitu setelah pendidikan formal seorang suksesor dihadapkan dengan tugas tugas kasar *non-managerial* untuk mengetahui prosesi oprasional perusahaan. Tahap ketiga adalah tahapan tutorial yaitu tahapan ini suksesor sudah diberikan tanggung jawab sebagai pengamat bisnis tersebut” (Fock, 2009)

Morris (1996) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga.

Menurut Morris terdapat 3 katagori yang mempengaruhi suksesi keluarga yaitu Kategori pertama yang sangat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian. kategori kedua yaitu hubungan personal antara keluarga, dan antara karyawan dalam dan luar keluarga di perusahaan, terutama kepercayaan dan komunikasi antara anggota keluarga. Kategori terakhir yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga yaitu persiapan penerus atau suksesor, yang akan menjadi pengganti kepemimpinan dalam perusahaan keluarga (Morris, Williams, & Nel, 1996).

Calon suksesor harus memiliki kemampuan, Menurut Wawan sangat penting menyiapkan seorang suksesor sejak awal, karena tidak sedikit bisnis keluarga yang mengalami kegagalan dalam pendistribusian manajemen, hal inilah yang melatar belakangi betapa pentingnya mempersiapkan generasi berikutnya sejak dini (Wawan, Arfiyah, & Arien, 2012). Menurut Wawan (2012), tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis keluarga, karena diyakini bahwa semakin berpendidikan seorang suksesor tersebut semakin tinggi pula kepedulian seorang suksesor terhadap kegagalan bisnis, akan tetapi umur, jenis kelamin dan tanggal kelahiran bukanlah hal yang berpengaruh dalam kesuksesan suksesi bisnis keluarga, karena tidak selalu anak pertama yang dipilih menjadi penerus perusahaan keluarga, begitu pula dengan jenis kelamin, sudah banyak perusahaan memberikan kepercayaan pengelolaan perusahaan keluarganya kepada anak perempuan atau anak bungsu yang meneruskan bisnis keluarga. Selain Pendidikan *Relationship* dalam perusahaan bisnis sangat berpengaruh kepada calon suksesi perusahaan keluarga. Bisnis lebih tentang bagaimana kinerja perusahaan dapat terus berkembang, sedangkan keluarga tentang perasaan. Ini menimbulkan kebingungan para pemimpin dalam mendahulukan kepentingan antara keluarga atau bisnis. Oleh sebab itu pentingnya untuk membangun family communication agar dapat mengkomunikasikan masalah keluarga secara terbuka serta pendapat anggota keluarga tentang bisnis keluarga ke depan. Komunikasi dapat dijalankan apabila terdapat hubungan yang baik. Calon kandidat suksesor

diharapkan memiliki hubungan kedekatan secara personal dengan para Shareholders dan stakeholders dengan member keluarga yang lainnya, dan bagaimana seorang suksesor 18 dapat menjaga dan meminimalisir konflik yang terjadi dalam keluarga sehingga tidak terjadi perpecahan (Morris, Williams, & Nel, 1996). Seorang suksesor harus mendapatkan kepercayaan, dukungan dan sikap yang positif dari anggota keluarga, karena sejak kecil biasanya seorang calon suksesor sudah dipersiapkan untuk menjadi penerus perusahaan, akan tetapi semua kembali lagi kepada perilaku keluarga atau sikap anggota keluarga, karena sikap keluarga yang tidak mendukung suksesor akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan bisnis keluarga, selain itu seorang suksesor harus memiliki pengalaman dengan bekerja di luar perusahaan keluarga, sehingga suksesor mendapatkan pengalaman dan pengetahuan dari bisnis atau perusahaan lain, hal-hal tersebut bisa menjadi peningkat keberhasilan perencanaan suksesi bisnis keluarga (Brockhaus, 2004). Manajemen bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan proses suksesi, proses suksesi yang lancar membutuhkan aspek pengembangan dari persiapan ahli waris, relationship antara keluarga dan bisnis serta perencanaan suksesi (Nor & Sidek, 2013). hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat komunikasi yang lebih tinggi antara keluarga dan bisnis di mana anggota keluarga dan bisnis memiliki kepercayaan, komitmen, loyalitas tinggi, dan minimnya konflik internal keluarga akan memperlancar proses suksesi. Mengemukakan ada lima hal penting yang menyangkut masalah internal keluarga yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suksesi kepemimpinan bisnis keluarga Marpa. Apabila salah satu dari kelima masalah ini ada dalam mekanisme dan pelaksanaan suksesi maka sangat memungkinkan suksesi tersebut akan gagal. Kelima hal tersebut adalah kompetensi individu dari suksesor, ketidakharmonisan hubungan antara para pihak, masalah-masalah keuangan, masalah-masalah kontekstual dan proses suksesi (Marpa, 2012). Efektivitas sebuah suksesi dalam perusahaan antara lain merencanakannya sejak jauh-jauh hari dengan banyak melibatkan anggota keluarga.

Dalam kaitan itu, diberikan pilihan bagi generasi penerusnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan (Susanto, 2007). Hal terpenting yang berpengaruh terhadap rencana suksesi adalah sikap keluarga yang tentunya juga merupakan nilai-nilai pada sebuah keluarga, sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus akan berpengaruh buruk terhadap kelanjutan bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dan sikap positif dari keluarga (Brockhaus, 2004).

Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga adalah suatu kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat-istiadat serta kemampuan dan kebiasaan lain yang dimiliki manusia sebagai bagian masyarakat (Hawkins, 2012). kebudayaan merupakan pandangan hidup dari sekelompok orang dalam bentuk perilaku, kepercayaan, nilai, dan simbol-simbol yang mereka terima tanpa sadar yang semuanya diwariskan melalui proses komunikasi dari satu generasi ke generasi berikutnya (Liliweri, 2002). Nilai keluarga menurut ramdhani merupakan sistem, sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, mempersatukan anggota keluarga dalam satu budaya (Ramdhani, Hisrich, Anggadwita, & Ala, 2017). Nilai pada bisnis keluarga adalah sebuah konsepsi eksplisit atau implisit yang diinginkan baik dalam keluarga maupun kehidupan bisnis mengingat bahwa sering terjadi konflik kepentingan antara dua ranah tersebut (bisnis dan tujuan keluarga), maka nilai bisnis keluarga harus didefinisikan dan dibagi sehingga nilai tersebut dapat menciptakan sebuah landasan bagi kelangsungan dan perkembangan bisnis dan keharmonisan hubungan keluarga (Poza, 2007). Kualitas, kejujuran dan kerja keras merupakan nilai yang sangat berkontribusi bagi umur perusahaan (Tapies & Moya, 2012). Perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi memahami bahwa kejelasan tentang nilai adalah kunci untuk menyelesaikan pekerjaan bisnisnya (Dumas & Blodgett, 1999) Budaya organisasi menurut Willcoxon mengatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip dan cara berperilaku yang bersama-sama berkontribusi 20 memberikan karakter yang khas pada sebuah organisasi (Wilcoxon & Millet, 2000) sedangkan menurut

Efferin & Hartono (2015) budaya dalam organisasi mencakup ideologi, bahasa dan mitos di sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna sebagai elemen utama yang menghubungkan penyampaian sikap, nilai dan perilaku para anggota keluarga dalam perusahaan keluarga kepada para karyawan (Kidwell, Eddleston, & Kellermanns, 2017). Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2011). Maxwell mengatakan bahwa kepemimpinan yang baik akan membangun organisasi (Maxwell, 2013). Menurut Wibowo budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi, di mana kepemimpinan yang dimiliki merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat (Wibowo, 2011). Nilai-nilai yang dianut pemimpin dianggap sebagai sumber budaya organisasi untuk menciptakan integrasi internal antar anggota organisasi (Efferin & Hartono, 2015). Fungsi budaya organisasi adalah (Kinicki, 2014) :

1. Memberikan anggota identitas.
2. Memfasilitasi komitmen bersama.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka Adapun lima fungsi budaya organisasi yaitu (Robbins, 2013): 1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. 2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota – anggota organisasi. 3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang. 4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standartstandar yang tepat mengenai apa yang harus di katakan dan dilakukan oleh para karyawan. 5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan Untuk mengidentifikasi budaya dalam suatu organisasi/perusahaan tentu

tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri. Oleh karena itu Cameron dan Quinn (2011) membuat sebuah metode untuk mengenali tipe – tipe budaya dalam organisasi yang disebut dengan Competing Values Framework/OCAI. Kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan yang paling dominan di dalam perusahaan berbasis keluarga dan budaya tidak asal muncul begitu saja di dalam organisasi, melainkan melalui proses yang panjang, penyaringan sebuah pemikiran, lingkungan, nilai, ideologi, tujuan dari sebuah organisasi dan yang lainnya (Efferin & Hartono, 2015). Robbins (2013) berpendapat bahwa para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi tersebut (Robbins, 2013). Pentingnya nilai-nilai keluarga sebagai pilar budaya bisnis keluarga, dan elemen pada orde pertama, untuk bisnis yang kuat, memungkinkan diferensiasi perusahaan dari perusahaan lain, sehingga mungkin juga menjadi dasar tidak tergantikan dalam hal keunggulan kompetitif, 22 dan budaya perusahaan dalam perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh budaya yang dimiliki oleh pemilik perusahaan (Aronoff, McClure, & Ward, 2004).

Akan tetapi menurut Mozhddeh (2017), hanya persiapan calon suksesor atau persiapan penerus dan *relationships among family and business members* yang secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis.

Terdapat tahapan dari persiapan suksesor, yakni (Rinjaya & Indriyani, 2014):

1. Tahap pra-bisnis : Pada tahap ini, orang tua atau pemilik memperkenalkan generasi penerus yang merupakan bagian dari anggota keluarga pada bisnis keluarga yang dimiliki. Tujuan dari tahap ini adalah untuk membentuk pondasi untuk tahap berikutnya.
2. Tahap pengenalan : Pada tahap ini, orang tua atau pemilik memperkenalkan generasi penerus dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, seperti karyawan dan staf yang aktif di perusahaan agar mereka bisa berkomunikasi dengan baik.
3. Tahap pengenalan fungsi : Pada tahap ini, generasi penerus dapat berbagi pengalaman dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan dan selain itu generasi penerus akan diperkenalkan dengan kegiatan operasional perusahaan.
4. Tahap pelaksanaan fungsi : Pada tahap ini, generasi penerus yang memiliki potensi dan telah menjadi karyawan tetap di perusahaan keluarga tersebut dan telah dipercaya untuk ikut berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan dalam lingkup yang masih kecil.
5. Tahap pengembangan fungsi : Pada tahap ini, generasi penerus menjadi pengamat dan terlibat dalam pengarahan kerja staff lain namun tidak mengelola kegiatan perusahaan secara keseluruhan dan mulai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan.
6. Tahap pergantian awal: Pada tahap ini, generasi penerus telah mencapai posisi tertinggi dalam perusahaan keluarga, namun masih dalam pengawasan generasi sebelumnya yaitu orang tua.
7. Tahap kedewasaan pengganti: Pada tahap ini yang merupakan tahap terakhir yaitu merupakan proses transisi secara lengkap, generasi penerus telah berada pada posisi tertinggi pada perusahaan keluarga dan menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan perusahaan dan sudah boleh mengambil keputusan dan tidak diawasi oleh generasi sebelumnya lagi.

Menurut Poza (2007), model suksesi yang efektif dalam family system. Family System terdapat 3 komponen penting yaitu:

1. *Family Culture and Value*

Penerus yang efektif menjunjung dan memahami budaya yang dianut oleh keluarga dan juga menganut nilai-nilai yang diwariskan oleh para generasi terdahulu. Mereka harus menenpatkan bisnis pada posisi yang pertama. Mereka harus menentukan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan tersebut.

2. *Family Dynamics and Conflicts*

Penerus yang efektif mengakui adanya kemungkinan perbedaan pendapat dalam keluarga. Mereka juga harus memiliki cara-cara agar dapat terhindar dari konflik keluarga.

3. *Family Trust and Appreciation*

Penerus yang efektif harus memiliki kepercayaan dari semua anggota keluarga. Hal ini juga berakar pada kenyataan bahwa mereka berbagi nilai-nilai dasar dengan generasi yang lebih tua.

Perencanaan suksesi terdiri dari tiga pola yaitu (Susanto, 2007):

1. *Planned Succession* yang merupakan perencanaan suksesi yang sifatnya terfokus
2. *Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman
3. *Unplanned Succession* dimana pemberian kekuasaan pada generasi selanjutnya berdasarkan pada keputusan dari pemilik yang bersifat sepihak.

Dalam mempersiapkan calon suksesi perusahaan keluarga sara akan konflik kepentingan dan isu kandidat. Menurut Ramdhani dalam sebuah suksesi perusahaan keluarga salah satu faktor dalam menentukan suksesi perusahaan keluarga adalah isu kandidat, dalam isu kandidat ini terdapat pemilihan kandidat, dimana dapat timbul dan terjadinya konflik didalam sebuah organisasi (Ramdhani, Hisrich, Anggadwita, & Ala, 2017) Isu yang timbul dalam konflik organisasi mungkin dapat menggoyahkan posisi calon kandidat dalam pemilihan suksesi perusahaan keluarga (Anggadwita, Ayuningtias, Alamanda, & Otapiyani, 2019).

Dalam isu pemilihan kandidat suksesi perusahaan keluarga terdapat beberapa faktor yang membuat calon suksesor sukses menjalankan suksesi perusahaan keluarga yaitu: memiliki karakter seorang pemimpin, memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya (Ramdhani & Hoy, Context and Uniqueness of Family Business, 2015). Terdapat lima kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moeheriono, 2012) yaitu sebagai berikut:

1. *Task-skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.

3. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skill*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dan mentransfer ilmu yang dimiliki.

Selain itu ada juga indikator pengalaman, menurut Morris (1996) mengatakan bahwa pengalaman kerja seorang calon suksesor sangat berpengaruh terhadap proses suksesi perusahaan keluarga, begitu pula menurut Nor bahwa pengalaman lamanya seorang calon suksesor bekerja di luar bisnis keluarga berpengaruh positif terhadap suksesnya suksesi perusahaan keluarga (Nor & Sidek, 2013)

Suksesi merupakan proses pentransferan manajemen suatu bisnis dari satu generasi kepada generasi berikutnya dalam anggota keluarga (Finney & Ronny, 2012). Suksesi perusahaan keluarga dinyatakan berhasil, apabila suatu generasi pendahulu dapat melakukan pendistribusian aset kepada suksesor, memberikan kontrol penuh kepada generasi selanjutnya sehingga generasi selanjutnya dapat memimpin perusahaan dengan baik dan menjaga keharmonisan hubungan antara keluarga (Finney & Ronny, 2012) Sedangkan menurut Rothwell perencanaan suksesi adalah “suatu proses pengembangan bakat yang sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi tersebut, baik itu sekarang atau di masa mendatang” (Rothwell, 2010).

Menurut (Baur, 2014) model suksesi yang efektif dalam family system. Family System terdapat 3 komponen penting yaitu: 1. Family Culture and Value Penerus yang efektif menjunjung dan memahami budaya yang dianut oleh keluarga dan juga menganut nilai-nilai yang diwariskan oleh para generasi terdahulu. Mereka harus menenpatkan bisnis pada posisi yang pertama. Mereka harus menentukan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan tersebut. 2. Family Dynamics and Conflicts Penerus yang

efektif mengakui adanya kemungkinan perbedaan pendapat dalam keluarga. Mereka juga harus memiliki cara-cara agar dapat terhindar dari konflik keluarga. 3. Family Trust and Appreciation

Penerus yang efektif harus memiliki kepercayaan dari semua anggota keluarga. Hal ini juga berakar pada kenyataan bahwa mereka berbagi nilai-nilai dasar dengan generasi yang lebih tua. Perencanaan suksesi terdiri dari tiga pola yaitu (Susanto, 2007):

1. *Planned Succession* yang merupakan perencanaan suksesi yang sifatnya terfokus
3. *Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman
4. *Unplanned Succession* dimana pemberian kekuasaan pada generasi selanjutnya berdasarkan pada keputusan dari pemilik yang bersifat sepihak.

Menurut Susanto, suksesi perusahaan keluarga dianggap berhasil apabila generasi sebelumnya dapat mentrasferkan pengalaman kepemimpinan dan kekuasaan kepada generasi selanjutnya (Susanto, 2007).

Dari literatur yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah

H1: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga

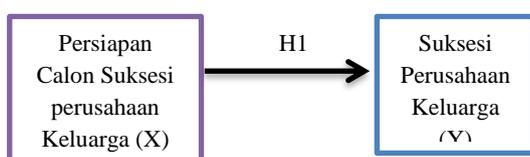
Ho: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga tidak berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga

METODOLOGI

Metode Penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif.

Model Penelitian

Berikut ini merupakan model penelitian yang menunjukkan pengaruh X ke Y.



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019.

Populasi dan Sample

Subjek penelitian ini adalah pemilik perusahaan keluarga yang sedang melakukan suksesi dimana perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya.

Target penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang sedang melakukan suksesi dan termasuk kedalam jenis perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya.

Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono, *nonprobability sampling* adalah “teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel” (Sugiyono, 2014) Jenis *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *sampling purposive*. Menurut Uma Sekaran, *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sekaran, 2015) dalam *sampling purposive* terdapat 2 tipe utama pengambilan sampel yaitu dengan cara *Judgment sampling* dan *Quota Sampling*, dalam penelitian ini peneliti menggunakan tipe *Judgment sampling*. *Judgment sampling* adalah “pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu melibatkan pemilihan subjek yang berada ditempat paling menguntungkan atau berada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan” (Sekaran, 2015) Terdapat 59 Sample UMKM yang sedang atau mau melakukan suksesi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara – cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang berguna bagi penelitian. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian (Gulo, 2007) Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: Teknik pengumpulan data merupakan cara – cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang berguna bagi penelitian. Teknik yang digunakan adalah skala likert, wawancara dan angket/kuisisioner. Skala Likert merupakan suatu pengukuran dengan menggunakan skala ordinal. Alasan dari penggunaan teknik ini adalah karena

teknik ini tidak menuntut penggunaan kategori dan subjek yang di ukur tidak terbatas kepada dua alternatif jawaban saja (Sekaran, 2015). Wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan bahan penulisan di peroleh dengan cara mengumpulkan bahan atau informan dengan menanyakan langsung kepada informan, pakar/ahli, atau orang yang berwenang (Rosida, 2012). Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan Teknik Kuesioner/ angket. Kuisisioner/angket adalah teknik pengumpulan data yang di lakukan dengan memberikan pertanyaan secara teknis kepada responden (Sugiyono, 2014).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah:

Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran tidak memiliki bias (bebas kesalahan) dan karena nya menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam suatu instrumen (Sekaran, 2015).

Uji Validitas

Uji validitas adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu data, apakah data itu valid atau tidak (Sugiyono, 2014). Validitas sendiri bertujuan menunjukkan seberapa baik suatu instrument yang dibuat untuk mengukur konsep tertentu yang ingin di ukur (Sekaran, 2015).

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel X dan Y (Sekaran, 2015). Hubungan ini bersifat linear dan dapat dinyatakan dalam satu fungsi $Y = f(x)$, yang lebih dijabarkan lagi dalam suatu rumusan yang lebih dikenal dengan rumus regresi x atas y, yaitu : $Y = a + bx$ a : Jarak titik asal dengan perpotongan antara sumbu tegak y dan garis linear atau besarnya nilai y apabila $x = 0$ disebut intercept coefficient.

Analisis Moderasi

Pengujian efek moderasi dalam regresi linear dapat dilakukan secara bertahap menggunakan pendekatan Baron and Kenny (1986) yaitu menguji efek utama (pengaruh independen terhadap dependen) => harus signifikan, kemudian menguji pengaruh interaksi antara variabel interaksi dan variabel moderator => harus signifikan sedangkan efek utama menjadi tidak signifikan. Pada dasarnya Konsep Dasar Uji Regresi Variabel Moderasi adalah sebagai berikut: 1. Uji regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. 2. Variabel moderat adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. 3. Uji interaksi atau sering disebut juga Moderated Regression Analysis (MRA) adalah aplikasi khusus regresi linear berganda dimana didalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi yakni perkalian dua atau lebih variabel independen.

Analisis Determinasi dan Uji t

Besarnya sumbangan variabel x terhadap y dapat ditentukan dengan menggunakan rumus koefisien determinan atau koefisien penentu. Dimana terdapat penetapan Hipotesis H1: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga H0: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga tidak berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga

Uji Analisis Deskriptif dan Statistika Deskriptif

Selain itu untuk menjawab pertanyaan identifikasi masalah, penulis menggunakan analisis deskriptif. Analisis Deskriptif adalah “statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2014).

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Oprasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga (Morris, Williams, & Nel, 1996)	Education Background ((Morris, Williams, & Nel, 1996)	Pendidikan formal penting bagi calon Penerus Perusahaan keluarga	Likert
		Calon penerus perusahaan harus memiliki pendidikan minimal Strata 1	Likert
		Pendidikan non formal sangat penting bagi bisnis keluarga	Likert
		Generasi pendahulu mengharuskan Calon penerusnya untuk mengikuti pendidikan non formal	Likert
	Budaya (Morris, Williams, & Nel, 1996); (Ramdhani & Dana, Family Business in Transition Economies (Management, succession and Internationalization), 2017)	Calon suksesor Sudah diperkenalkan dengan budaya perusahaan	Likert
		Calon Suksesor mengetahui visi misi perusahaan	Likert
		Calon suksesor dapat beraptasi dengan budaya perusahaan	Likert
		Calon suksesor memiliki nilai nilai dan budaya yang dianut oleh keluarga	Likert
	Budaya (Morris, Williams, & Nel, 1996); (Ramdhani & Dana, Family Business in Transition Economies (Management, succession and Internationalization), 2017)	Calon suksesor memiliki hubungan yang baik dengan seluruh anggota keluarga	Likert
		Calon suksesor memiliki komunikasi yang baik dengan anggota keluarga	Likert
		Calon Suksesor diterima oleh semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan	Likert
		Tidak ada konflik keluarga dalam menentukan calon suksesor	Likert
		Calon suksesor dapat meredam konflik keluarga	Likert
Suksesor Perusahaan Keluarga (Finney & Ronny, 2012) (Rothwell, 2010)	ransaksi Management dan Kepemimpinan Perusahaan kepada generasi selanjutnya (Finney & Ronny, 2012)	Pemimpin pendahulu sudah siap melepaskan kepemimpinannya kepada generasi selanjutnya	Likert
		Generasi pendahulu percaya bahwa calon suksesor mampu mengelola seluruh aset yang sudah ada	Likert
		Generasi pendahulu menilai bahwa kepemimpinan calon suksesor dapat di terima oleh seluruh karyawan	Likert
		Generasi pendahulu percaya bahwa calon suksesor dapat meningkatkan kinerja perusahaan	Likert

HASIL PENELITIAN

Sebelum data hasil kuesioner penelitian dianalisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur penelitian. Untuk membuktikan apakah alat ukur yang digunakan memiliki kesahihan (validity) dan keandalan (reliability).

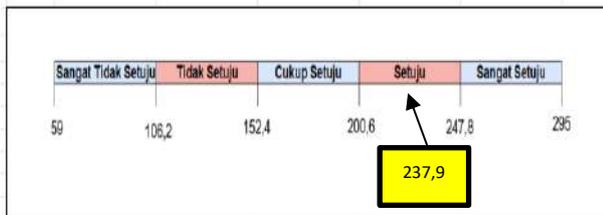
Untuk mengukur apa yang seharusnya menjadi fungsi ukurnya, yaitu untuk menguji apakah kuesioner telah mengukur secara cermat dan tepat apa yang akan diukur pada penelitian ini.

Pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment* (indeks validitas) dimana butir pernyataan dinyatakan valid jika koefisien korelasi butir pernyataan $\geq 0,2164$. Kemudian pengujian reliabilitas menggunakan metode *alpha-cronbach* dan hasilnya dinyatakan reliabel jika koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70.

Tabel 2. Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Persiapan Calon Suksesor

Dimensi	Mean Skor	Kriteria
Education Background	240	Setuju
Budaya	233	Setuju
Relationship	240,8	Setuju
Grand Mean	237,9	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019



Gambar 3. Garis Kontinum Penilaian Variabel Persiapan Calon Suksesor

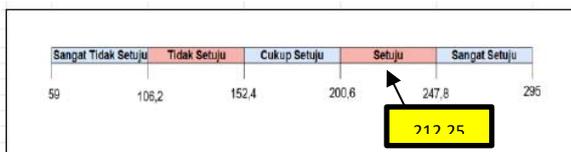
Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Tabel 3. Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Suksesi Perusahaan Keluarga

Dimensi	Mean Skor	Kriteria
Transaksi Management dan Kepemimpinan Perusahaan kepada generasi selanjutnya	212,25	Setuju
Grand Mean	212,25	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Gambar 4. Garis Kontinum Penilaian Variabel



Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Tabel 4. Hasil Uji Linieritas Hubungan Antara Variabel Persiapan Suksesor Dengan Variabel Suksesi Perusahaan Keluarga

ANOVA Table						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215.787	1	215.787	31.198	.000 ^b
	Residual	394.247	57	6.917		
	Total	610.034	58			
a. Dependent Variable: Suksesi Perusahaan Keluarga						
b. Predictors: (Constant), Persiapan Calon Suksesor						

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Dalam melihat persiapan dalam suksesi perusahaan keluarga akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Persiapan calon suksesor memiliki 3 dimensi yang terdiri dari 13 indikator dan dioperasionalkan menjadi 13 butir pernyataan. Melalui hasil uji linieritas seperti disajikan pada tabel 4 dapat dilihat nilai signifikansi hasil uji linearity antara Persiapan Calon Suksesor dengan Suksesi Perusahaan Keluarga adalah 0,00 dan lebih kecil dari 0,05. Karena nilai signifikansi uji linieritas lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara persiapan calon suksesor dengan Suksesi Perusahaan Keluarga bersifat linier. Pada bagian ini akan dijelaskan hasil persamaan regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh persiapan calon suksesor dengan suksesi perusahaan keluarga.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 25*, maka hasil persiapan calon suksesor terhadap suksesi perusahaan keluarga seperti disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Persiapan Suksesor Terhadap Suksesi Perusahaan Keluarga

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.273	2.550		.107	.915
	Persiapan Calon Suksesor	.271	.048	.595	5.586	.000

a. Dependent Variable: Suksesi Perusahaan Keluarga

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Dari tingkat signifikansi diatas, kita dapat melihat bahwa nilai signifikansi $0.000 < 0.05$ dengan standar koefisien Beta menunjukkan angka yang positif yaitu sebesar 0,595. Hasil tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga (X1) terhadap suksesi perusahaan keluarga (Y). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Tabel 6. Koefisien Determinasi Persiapan Calon Suksesor Terhadap Suksesi Perusahaan Keluarga

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.342	2.62995
a. Predictors: (Constant), Persiapan Calon Suksesor				

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Dari hasil output diatas kita dapat melihat bahwa Nilai R square pada persamaan regresi pertama sebesar 0.354 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Persiapan calon suksesor (X1) dapat dijelaskan oleh variabel suksesi perusahaan keluarga (Y) sebesar 35,4%.

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dijalankan oleh minimal 2 orang keluarga di dalamnya. Banyak perusahaan keluarga tidak dapat bertahan lama karena tidak memiliki calon suksesi yang tepat, sehingga perusahaan pada akhirnya terpaksa harus tutup.

Seperti telah dikatakan sebelumnya Persiapan calon suksesor akan berdampak kepada suksesnya sebuah suksesi perusahaan keluarga, Dari hasil kuesioner dan observasi didapati bahwa adanya kesesuaian antara persiapan calon suksesor dengan fakta atau kondisi di lapangan. Calon suksesor harus memiliki kemampuan untuk meneruskan perusahaan yang dimiliki generasi sebelumnya. Menurut hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa, sangat penting menyiapkan seorang suksesor sejak awal, Sebab tidak sedikitnya bisnis keluarga yang mengalami kegagalan dalam pendistribusian manajemen. hal inilah yang melatar belakangi betapa pentingnya mempersiapkan generasi berikutnya sejak dini (Wawan, Arfiyah, & Arien, 2012).

Dari hasil wawancara pemilik perusahaan yang memiliki bisnis manufaktur yang sudah berdiri lebih dari 20 tahun. Menurut mereka Pendidikan, penanaman budaya dan hubungan antara keluarga itu penting, karena mereka tidak menginginkan calon suksesor yang bodoh, mudah di tipu dan tidak bisa membaca pasar. Selain itu Penanaman budaya sudah mereka lakukan sejak anak mereka kecil, memperkenalkan dengan budaya keluarga, dan memperkenalkan budaya perusahaan kepada anaknya sejak dini. Salah satu

pemilik toko mengatakan bahwa selama libur sekolah anak-anaknya akan di bawa ke toko mereka dan memperkenalkan bagaimana cara menghadapi pembeli, dan sejak anaknya SMP anaknya sudah bisa membantu ibunya di toko. Begitu juga dengan pernyataan seorang pemilik pabrik yang bergerak di inustri kuliner. Anak anaknya sudah diperkenalkan kepada dunia pabrik sejak dini hingga sekarang ketika pabrik itu sudah mulai dikelola oleh anak pertamanya yang laki-laki. Menurut mereka memperkenalkan budaya keluarga, budaya perusahaan dan menjaga hubungan baik antara calon suksesor itu penting, karena menurut mereka tanpa para pekerja, tanpa para suplier dan tanpa para saudara sulit untuk sampai pada posisi sekarang ini.

Hubungan dengan saudara yang ada di dalam perusahaan, dengan karyawan dan dengan supplier pun harus dijaga. Menurut mereka apabila calon penerus tidak bisa memiliki kemampuan menjaga hubungan dan tidak mengenal budaya keluarga dan perusahaan sulit untuk bertahan. Hasil wawancara tersebut sesuai dengan hasil kuisioner yang telah penulis sebarakan, dimana 80% orang setuju bahwa persiapan calon suksesor itu penting dan juga Selain itu, menurut hasil peelitian terdahulu mengatakan bahwa bahwa kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan aspek dominan ciri khas di dalam perusahaan berbasis keluarga (Efferin & Hartono, 2015) dan dalam sebuah perusahaan keluarga yang dipimpin oleh orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga, secara umum nilai-nilai yang ditanamkan dalam perusahaan berasal dari budaya keluarga itu sendiri (Remiasa & Wijaya, 2014).

Menurut hasil pengolahan data menyatakan bahwa persiapan calon suksesor memiliki pengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga. Ada pula karakter pemimpin, kompetensi dan pengalaman yang harus di miliki oleh calon penerus. Isu yang timbul dalam konflik organisasi bisa saja menggoyahkan posisi calon kandidat dalam pemilihan suksesi perusahaan keluarga (Anggadwita, Ayuningtias, Alamanda, & Otapiani, 2019). Oleh sebab itu, calon penerus perusahaan harus memiliki karakter pemimpin, kompetensi dan pengalaman. Dari hasil wawancara penulis mendapati bahwa karakter seorang

pemimpin itu sangat dibutuhkan begitu pula dengan kompetensi, dimana seorang calon penerus harus bisa segala bidang agar calon suksesor tidak mudah tertipu. Menurut hasil wawancara sebenarnya mereka ingin calon penerus mereka memiliki pengalaman sehingga dapat meningkatkan kepercayaan mereka untuk menyerahkan perusahaan kepada calon penerus. Akan tetapi menurut hasil wawancara mereka takut apabila calon suksesor mereka, tidak mau kembali ke perusahaan apabila sudah nyaman bekerja di luar, terutama perusahaan perusahaan yang sudah berteknologi tinggi dan memiliki budaya kerja yang bebas. Oleh sebab itu, mereka tidak membolehkan calon suksesornya untuk bekerja dan mendapatkan pengalaman di luar perusahaan mereka.

Menurut hasil wawancara pula walaupun mereka menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada generasi penerus, mereka sebagai generasi sebelumnya tetap akan memantau jalannya perusahaan, dan tidak akan menyerahkan seluruh kepemimpinan perusahaan kepada generasi penerusnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemilik usaha, mereka tetap akan memantau aktivitas perusahaan yang berada dibawah komando dari calon suksesor. Hal tersebut terkadang membuat para calon suksesor tidak nyaman. Dalam hasil wawancara yang dilakukan kepada para calon suksesor, dimana hal hal yang menjadi masalah Ketika menjalankan perusahaan keluarga adalah

1. Sulitnya bergerak dibawah bayang bayang orang tua mereka.
2. Minimnya pengalaman bekerja membuat seakan-akan mereka didoktrinasi dan dibentuk seperti generasi pendahulu.
3. Sulit untuk membuat sebuah perubahan,
4. Tidak diberikannya wewenang untuk mengambil keputusan.
5. Budaya perusahaan tersebut terlalu konservatif sehingga tidak ada yang dapat mereka lakukan selain hanya menjalankan perusahaan saja, tanpa improve apapun.

Kelima Hal tersebut yang menjadi hambatan untuk perusahaan dapat berkembang kearah yang lebih baik lagi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai persiapan calon suksesor perusahaan keluarga di kota Bandung, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan bahwa persiapan calon suksesor berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap suksesi perusahaan keluarga. Hal tersebut dibuktikan dari hasil uji regresi menggunakan SPSS. Pengaruh Persiapan calon suksesor terhadap suksesi perusahaan keluarga sebesar 35,4%. Hasil pengolahan data tersebut pun sesuai dengan hasil wawancara yang telah penulis jabarkan di pembahasan diatas.
2. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hambatan dalam proses suksesi perusahaan keluarga yaitu sulitnya generasi penerus bekerja dengan leluasa, generasi pendahulu masih memantau jalannya usaha dan masih memegang kendali dalam mengambil keputusan sehingga generasi penerus merasa terkekang dan sulit untuk mengembangkan bisnis yang ada.

SARAN

Sebagai masukan bagi para pelaku bisnis perusahaan keluarga di Kota Bandung peneliti memberikan beberapa saran sesuai dengan hasil penelitian yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesuksesan dalam melakukan suksesi perusahaan keluarga. Saran – saran tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. pemilik perusahaan dapat melakukan proses seleksi untuk para calon suksesor lebih dini dengan menekankan pentingnya suksesi perusahaan dalam melanjutkan usaha
- b. Perkenalkan budaya perusahaan dan budaya keluarga sejak dini kepada calon suksesor
- c. melakukan penilaian secara objektif dari proses persiapan calon suksesor
- d. Di era globalisasi, pemilik perusahaan seharusnya mulai membuka diri dengan perubahan-perubahan dalam dunia bisnis dan teknologi.
- e. Mulailah mendengarkan masukan-masukan dari calon suksesor

- f. Berikan ruang gerak untuk calon suksesor untuk dapat mengembangkan perusahaan keluarga
- g. Berikan mereka tanggung jawab dan kesempatan dalam mengembangkan perusahaan
- h. mulailah memperkenalkan calon suksesor kepada para pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggadwita, G., Ayuningtias, H. G., Alamanda, D. T., & Otapiyani, N. (2019). Cultural values and their implications to family business succession A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management Emerald Publishing Limited*.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2004). Family Business Succession. *Family Business Enterprise*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 133-138.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 165-177.
- Cameroon, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Third Edition*. San Fransisco: CA : Jossey Bass.
- Devina, & Bambang. (2014). Faktor Upaya Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga Di PT.TP. *Agora Vol 2 No 2*.
- Dumas, C., & Blodgett, M. (1999). Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world. *International Journal of Value-Based Management*, 12(3), 209-221.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: an Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 130-159.
- Finney, S. H., & Ronny, H. M. (2012). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Industri Makanan Ringan. *AGORA Vol. 4, No. 2*.
- Fock, S. T. (2009). *Dynamic of Family Business:the Chinese Way*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte.Ltd.
- Francisca, L., & Maria, P. (2014). Perencanaan Model Suksesi Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT.ABC. *AGORA*, Vol 3 No. 2.
- Gulo. (2007). *Metode Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a Coaching Culture*. New York: Bell and Bain Ltd.
- Jefry, & Bambang. (2014). Mentoring Dalam Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga Pada PT.SS. *AGORA Vol2 No 2*.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. (2017). Learning Bad Habits Across Generations: How Negative Imprints Affect Human Resource Management in The Family Firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17.
- Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Liliweri, A. (2002). *Makna Budaya dalam komunikasi antar budaya*. Yogyakarta: LKIS.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses Atau Mati*. Tangerang: Cergas Media.
- Maxwell, J. C. (2013). *How Successful People Lead: Taking Your Influence to The Next Level*. New York: Central Street Hachette Book Group.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family Business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour*.
- Mozhdeh, M. (2017). Effect of transformational leadership and its components on

- organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*.
- Nor, A. B., & Sidek, S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance. *Asian Social Science*.
- Poza, E. J. (2007). *family business 3rd edition*. United States of America: Cengage Learning.
- PWC Jigsaw Research. (2014, September). *Family Business Survey 2014 Findings for Indonesia*. Retrieved from www.pwc.com: <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/Family-Business-Survey-2014-Country-Report-Indonesia.pdf>
- Ramdhani, V., & Dana, L. P. (2017). Family Business in Transition Economies (Management, succession and Internationalization). *Heidelberg* : Springer.
- Ramdhani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Business. *Heidelberg*.
- Ramdhani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Ala. (2017). Gender And Succession Planning: Opportunities For Females To Lead Indonesian Family Businesses. *International Journal Of Gender And Entrepreneurship*, Vol. 9 No. 3, 229-251.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga. *KINERJA Volume 18, No.2*, 141-156.
- Rinjaya, B. C., & Indriyani, R. (2014). Analisa Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Kayu. *Agora*, Vol 2 No 2.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education.
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. (2003). Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 559-566.
- Rosida. (2012). *Teknik Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: Jendela Mas Pustaka.
- Rothwell, J. W. (2010). *Effect Succession Business 4 edition*. New York: Amacom.
- Sekaran, U. (2015). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tapies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*. 2(2), 130-146.
- Tony, F. Y. (2001). The chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7.1, 22-40.
- Wawan, D., Arfiyah, C. E., & Arien, A. (2012). *Family Preneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: Alfabta.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wilcoxon, L., & Millet, B. (2000). The Management Of Organisational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour* Vol. 3 No. 2.

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN LUXIOR DI BANDUNG

Fransisca Lili Koswara

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
siscalili@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi persaingan yang diterapkan para pelaku bisnis untuk dapat bersaing secara tepat. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui gambaran dan strategi bersaing yang dilakukan oleh para pelaku bisnis khususnya di bidang *interior design* dan *furniture* dalam hal ini diambil sampel dari Perusahaan Luxior yang berlokasi di Bandung. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan pihak perusahaan Luxior bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat. Analisis *five force model*, *value chain analysis*, dan analisis matriks SWOT digunakan untuk mengetahui dan menganalisis informasi serta keadaan lingkungan baik internal maupun eksternal dari perusahaan Luxior. Berdasarkan hasil dari penelitian, perusahaan Luxior sebaiknya menggunakan *best-cost provider strategy*. Strategi ini mempunyai prinsip *more value for the money* yang berarti konsumen mau membayar lebih mahal karena menginginkan nilai dan manfaat yang lebih.

Kata kunci : strategi bersaing, *five force model*, *value chain analysis*, analisis matriks SWOT

ABSTRACT

This research was conducted to analyze the competitive strategy applied by the companies to compete appropriately. In addition, this study was also conducted to find out the description and competitive strategies carried out by companies, especially companies engaged in interior design and furniture field. The researcher took samples from the Luxior Company, Bandung. This research used interview and observation as a data collecting method. The interview was conducted with the Luxior company which aims to find out the right competitive strategy. This study uses five force model analysis, value chain analysis, and SWOT matrix analysis to find out information and environmental conditions both internally and externally. Based on the results of the study, Luxior Company used best cost provider strategy. This strategy has meaning of more value for the money, which means that consumers are willing to pay more because they want more value and benefits.

Keywords: competitive strategy, *five force model*, *value chain analysis*, *SWOT matrix analysis*

PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini semakin berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman. Salah satu bisnis yang terus berkembang hingga saat ini yaitu bisnis interior. Desain interior rumah saat ini sangat diperengaruhi oleh gaya hidup milenial. Tidak asing lagi di era milenial sekarang ini banyak orang merenovasi rumah bukan karena rusak tetapi ingin mempunyai suasana atau gaya desain yang baru seperti minimalis, skandinavia, *pop art*, klasik atau kontemporer.

Jumlah Penduduk Indonesia Mencapai 265 Juta Jiwa (databoks, 2018). Pada tahun 2018 jumlah penduduk Indonesia mencapai 265 juta jiwa dengan tingkat kelahiran 1,2 persen per tahun. Hal ini menyebabkan kebutuhan tempat tinggal meningkat. Pertumbuhan industri perumahan Semester I-2018 akan tumbuh sebesar

2%. Data Real Estate Indonesia (REI) menunjukkan bahwa penambahan jumlah penduduk dan meningkatnya kelas menengah membuat sektor ini terus meningkat. Ketua Umum REI Soelaeman Soemawinata mengatakan pengembangan perumahan sekarang mayoritas masih terkonsentrasi di Jakarta dan 34 kota-kota baru di kawasan satelitnya. (Barot, 2018)

Perindustrian Perdagangan kota Bandung tercatat bahwa hingga tahun 2015 terdapat 100 unit industri *furniture*/mebel di Kota Bandung. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 1. Semakin meningkatnya industri furniture di Kota Bandung, membuat para pelaku usaha berlomba untuk mencari ide produk yang kreatif dan inovatif. Tidak hanya produk, perusahaan harus bersaing dalam segi harga, pelayanan, dan kualitas.

Tabel 1. Jumlah Unit Usaha dan Tenaga Kerja Industri Kecil dan Menengah di Kota Bandung

	Kegiatan Activity	Jumlah Usaha (Unit)		Tenaga Kerja (Orang)	
		Establishment (Unit)		Man Power	
		2014	2015	2014	2015
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Industri Makanan dan Minuman	10.455	10.458	32.169	32.172
2	Industri Testil dan Pakaian Jadi	975	975	5.758	5.758
3	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	337	337	3.564	3.564
4	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	42	43	165	167
5	Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	38	38	192	192
6	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	55	55	277	277
7	Industri Barang dari Logam, Komputer, Barang Elektronik, Optik dan Peralatan Listrik	44	44	276	276
8	Industri Mesin dan Perlengkapan	150	150	450	450
9	Industri Furnitur	100	100	400	400
10	Industri Pengolahan Lainnya	70	70	70	70

Sumber : (BPS Kota Bandung, 2016)

Industri *interior design and furniture* semakin meningkat setiap tahunnya. Pertumbuhan pembangunan infrastruktur di Indonesia menjadi salah satu faktor meningkatnya industri ini. Pembangunan Infrastruktur Pacu Industri Mebel hingga Desain Interior (Amin, 2018). Ketua Umum Himpunan Desainer Interior Indonesia Lea Aziz mengatakan, pertumbuhan pasar mebel di Indonesia diikuti dengan pemanfaatan jasa desainer interior. Pertumbuhan infrastruktur yang dicanangkan pemerintah ikut memberikan andil besarnya pemanfaatan jasa desainer interior di dalam negeri.

Luxior adalah perusahaan yang berada dibawah pengelolaan PT. Tiga Kayu Emas (dahulunya dikenal dengan nama Cipta Karya Furniture). Luxior merupakan sebuah perusahaan yang berdiri sejak tahun 1980, bergerak dibidang jasa *interior design* dan *furniture*. Luxior mampu memuaskan kebutuhan konsumen dengan memberikan ide dan produk berkualitas sesuai

dengan karakter serta gaya hidup yang dibutuhkan konsumen.

Perusahaan Luxior tentu saja memiliki pesaing yang cukup bersaing ketat. Pesaing Luxior terdiri dari 2 yaitu; produk-produk *furniture* dan para *designer*. Beberapa contoh yang menjadi pesaing perusahaan Luxior di produk *furniture* yaitu Cellini, Ikea, Metric, dan sebagainya. Sedangkan pesaing perusahaan Luxior bidang desain yaitu Patio Design, Exodus Design, Genesis, dan sebagainya. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan tersebut maka perlu adanya analisis strategi bersaing, perusahaan Luxior harus memiliki dan menggunakan strategi bersaing yang tepat.

KERANGKA TEORI

Perubahan dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Untuk mengatasi perubahan tersebut diperlukan pembaharuan strategi dengan analisis internal yang menggunakan VCA (*Value Chain Analysis*) dan analisis eksternal menggunakan *Porter Five Force Model*.

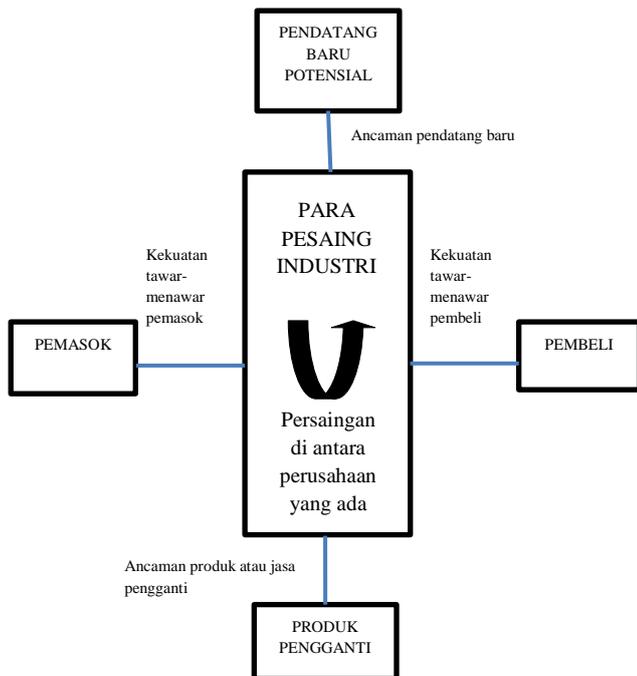
Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Michael E. Porter, intensitas persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh lima kekuatan, yaitu ancaman pendatang baru, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan intensitas persaingan antara pesaing yang ada. Analisis lingkungan eksternal dapat dilihat pada gambar 1 disertai dengan penjelasan sebagai berikut:

- Ancaman pendatang baru biasanya memiliki sumber daya yang lebih besar sehingga dapat menawarkan harga lebih rendah dan laba perusahaan bertambah.
- Ancaman dari produk pengganti yang dapat membuat pembeli beralih ke harga yang lebih rendah.
- Kekuatan tawar-menawar dari pemasok dapat memberikan keuntungan atau tidak bagi perusahaan.
- Kekuatan tawar-menawar dari pembeli membuat perusahaan harus berpikir agar

mendapat keuntungan maksimal dengan barang berkualitas.

- Persaingan di antara perusahaan yang ada. Persaingan dapat berupa harga yang ditawarkan, kualitas produk hingga posisi perusahaan di tingkat persaingan pada pasar.



Gambar 1. Porter Five Forces Analysis
Sumber : (Chandra, 2015)

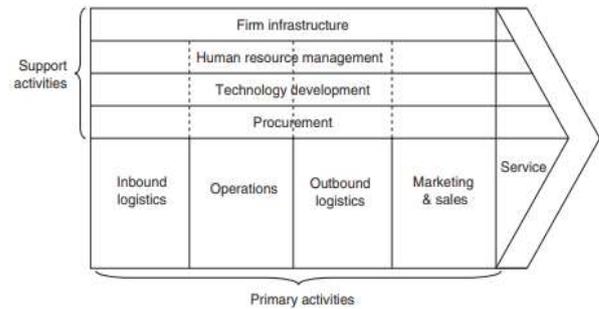
Tujuan dari semua analisis diatas untuk menganalisis pesaing dan membuat strategi pengembangan bisnis yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal

Value Chain (Rantai Nilai) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan (McGee, 2014). Gambar dari value chain dapat terlihat di Gambar 2 dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Inbound Logistics

Aktivitas ini terkait dengan menerima, menyimpan serta menyebarkan produk yang berhubungan dengan penanganan material, pergudangan, manajemen stok, dan sebagainya.



Gambar 2. The Generic Value Chain
Sumber : (McGee, 2014)

2. Operations

Aktivitas proses produksi barang dan jasa yang mengubah input menjadi output serta fungsi menambah nilai lainnya seperti permesinan, pengemasan, perakitan, layanan, pengujian, dsb.

3. Outbound Logistics

Aktivitas yang diperlukan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan secara fisik mendistribusikan produk jadi ke pelanggan. Aktivitas ini termasuk strategi distribusi yang sangat penting untuk mendapatkan nilai dari pelanggan yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

4. Marketing And Sales

Aktivitas yang menginformasikan produk dan layanan perusahaan kepada pembeli potensial untuk melakukan penjualan pribadi, promosi, dsb.

5. Service

Aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan guna meningkatkan layanan untuk memudahkan para pelanggan.

Aktivitas pendukung adalah semua tindakan yang tidak terlibat langsung dalam evolusi suatu produk, tetapi sebaliknya memberikan dukungan mendasar yang penting untuk aktivitas utama. Terdapat empat jenis kegiatan dukungan untuk sebagian besar produsen, yaitu :

1. Firm Infrastructure

Terdiri dari banyak kegiatan yang mengacu pada bagaimana perusahaan diatur dan dipimpin oleh para eksekutif. Di antaranya termasuk manajemen, keuangan, dan sebagainya yang mendukung aspek operasional rantai nilai.

2. *Human Resource Management*

Terdiri dari banyak kegiatan yang terlibat dalam perekrutan, pelatihan, kompensasi hingga sanksi karyawan dalam organisasi. Tujuannya yaitu untuk melihat tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan perusahaan dapat bertindak sebagai sumber daya strategis dan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan.

3. *Technology Development*

Penggunaan perangkat elektronik, sistem komputer, dan telekomunikasi untuk mendukung kegiatan utama yang digunakan perusahaan dalam mentransformasikan input menjadi output.

4. *Procurement*

Proses yang menyangkut pembelian sumber daya yang dibutuhkan. Seperti pembelian bahan baku, administrasi, dan sebagainya.

Analisis SWOT

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. (Bonnici & Galea, 2015). Matriks SWOT pada gambar 3 akan dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3. SWOT Matrix Analysis
Sumber: (Bonnici & Galea, 2015)

1. Evaluasi lingkungan internal

a. Kekuatan

Kekuatan apa yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan mengetahui kekuatan, perusahaan mampu bersaing dalam pasar maupun perkembangan selanjutnya.

b. Kelemahan

Kelemahan apa yang dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan ini tidak menguntungkan bagi perusahaan.

2. Evaluasi lingkungan eksternal

a. Peluang

Peluang berasal dari lingkungan eksternal bisa dari peraturan pemerintah, kondisi ekonomi, dan sebagainya. Peluang ini dapat membantu mengembangkan perusahaan.

b. Ancaman

Ancaman berasal dari lingkungan eksternal. Ancaman ini tidak menguntungkan bagi perusahaan. Ancaman bisa saja berupa perubahan budaya, inflasi, gaya hidup, dan sebagainya.

Strategi yang dapat dihasilkan dari matriks SWOT sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*).

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

2. Strategi ST (*Strength and Threats*).

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weakness and Oppurtunity*).

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weakness and Threats*).

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Generic Competitive Strategies

Kinsey (2018) memberikan penjelasan mengenai definisi *competitive strategies* sebagai berikut, “*Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals to deliver a unique mix of value.*”. Penjelasan *generic competitive strategies* terlihat pada gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 4. Five Generic Competitive Strategies
Sumber : (Kinsey, 2018)

1. Low – Cost Provider Strategy

Strategi yang digunakan perusahaan untuk menjual produk atau jasa dengan harga rendah jika dibandingkan dengan pesaing. Tujuan perusahaan menetapkan harga rendah demi menarik konsumen secara luas. Strategi ini dapat berjalan secara efektif apabila :

- Konsumen sensitif terhadap harga
- Persaingan didominasi faktor harga
- Produk yang ditawarkan sama atau hampir sama penggunaannya
- Pasar sangat luas

2. Broad Differentiation Strategy

Strategi yang digunakan perusahaan untuk membedakan penawaran produk atau jasa dari saingan. Penawaran yang berbeda dapat berupa produk yang unik dan memberikan nilai lebih bagi konsumen serta tidak mudah ditiru oleh pesaing. Strategi ini dapat berjalan secara efektif apabila :

- Terdapat banyak cara untuk membedakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen
- Tingkat daya beli dan tawar menawar konsumen
- Mendapatkan loyalitas pembeli
- Terdapat sedikit pesaing yang mengikuti strategi ini

3. Best-Cost Provider Strategy

Strategi ini sangat menarik di pasar karena memiliki konsumen yang beragam terhadap diferensiasi produk. Banyak juga konsumen sensitif terhadap harga. Strategi ini bertujuan memberikan nilai lebih pada konsumen. *More*

value for the money yang memiliki arti konsumen mau membayar lebih mahal karena menginginkan nilai dan manfaat yang lebih pada produk.

4. Focused Low - Cost Strategy

Strategi biaya rendah terfokus memiliki keunggulan kompetitif dengan melayani konsumen di pasar yang menawarkan biaya lebih rendah dibandingkan para pesaing. Strategi ini memiliki daya tarik yang cukup besar ketika perusahaan menurunkan biaya secara signifikan. Strategi ini tidak hanya diterapkan untuk produksi massal atau melayani pasar besar, namun dapat dilakukan untuk melayani pasar kecil.

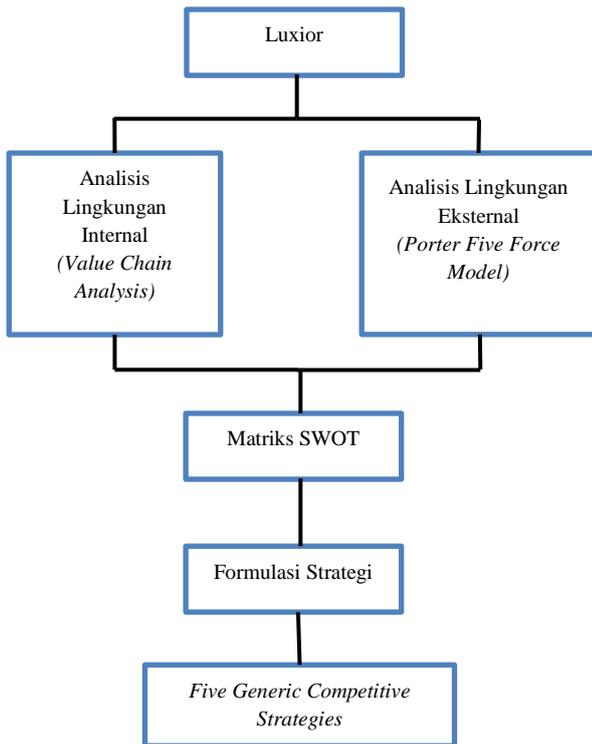
5. Focused Differentiation Strategy

Strategi diferensiasi terfokus memiliki tujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menawarkan produk khusus atau unik kepada konsumen sesuai keinginan dan kebutuhan mereka. Strategi ini tidak hanya diterapkan untuk produksi massal atau melayani pasar besar, namun dapat dilakukan untuk melayani pasar kecil.

METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mengumpulkan informasi untuk mendeskripsikan suatu masalah, gejala, atau fenomena sosial secara langsung dan akurat. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif, yang bertujuan untuk menemukan, memahami serta menyelidiki sebuah fenomena sosial tertentu agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara bebas terpimpin kepada narasumber dan observasi non-partisipan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu adalah teknik analisis SWOT yang terdiri dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Kerangka berpikir dalam penelitian ini tertuang pada gambar 5.



Gambar 5. Kerangka Berpikir
Sumber : Hasil pengolahan data (2019)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Perusahaan Luxior Saat Ini

Dari hasil wawancara dan observasi dengan pihak perusahaan Luxior, maka dalam bagian ini akan dijelaskan bagaimana strategi yang sedang atau selama ini digunakan. Jika mengacu pada strategi generik, analisis dari hasil tersebut menginformasikan bahwa perusahaan Luxior saat ini menggunakan *best-cost provider strategy*. More value for the money yang artinya klien mau membayar lebih mahal demi mendapatkan tambahan nilai dan manfaat. Melihat pertumbuhan industri *interior design* dan *furniture* yang terus meningkat setiap tahunnya, menyebabkan tingkat persaingan dalam industri tinggi. Kondisi pasar sekarang secara tidak langsung membuat perusahaan harus bersaing ketat dalam industri ini. Perusahaan harus memiliki strategi bersaing untuk dapat bertahan dalam persaingan. *Best-cost provider strategy* merupakan strategi yang tepat untuk membuat perusahaan Luxior dapat bersaing dan bertahan dalam kondisi tersebut. Adapun cara-cara yang dilakukan oleh perusahaan Luxior untuk

menjalankan *best-cost provider strategy*, diantaranya yaitu :

1. Memproduksi dengan kualitas bahan baku yang bagus.
Bahan baku didapat dari pemasok-pemasok yang sudah lama bekerja sama dengan perusahaan Luxior.
2. Desain dan produk menarik karena mengikuti gaya yang terus berkembang.
Memiliki SDM yang handal dalam bidangnya untuk terus berkembang kreatif dan inovatif.
3. Membuat desain dan produk sesuai dengan keinginan gaya hidup klien.
Dapat menerima desain dan produk sesuai dengan keinginan klien. Hal ini dapat menambah nilai dan manfaat terhadap klien.
4. Harga yang ditawarkan dapat dijangkau oleh klien sesuai dengan nilai dan manfaat yang diberikan.
Harga dapat dinegosiasikan bersama dari awal kesepakatan pembuatan desain dan produk.
5. Kemampuan perusahaan memberikan nilai lebih kepada setiap klien.

Nilai lebih yang selama ini klien terima dari perusahaan yaitu hasil desain dan produk yang sesuai dengan keinginan. Tidak hanya itu, kualitas yang diberikan perusahaan memberikan kepuasan tersendiri kepada klien.

Beberapa cara yang perusahaan telah lakukan di atas, perusahaan memenuhi kriteria-kriteria *best-cost provider strategy*. Kemampuan perusahaan memberikan kemampuan lebih untuk uang.

Analisis Lingkungan Eksternal

Perubahan lingkungan sangat memiliki dampak terhadap perusahaan salah satunya yaitu lingkungan eksternal. Untuk mengatasi perubahan tersebut diperlukan analisis eksternal terhadap perusahaan Luxior dengan menggunakan *five force model*.

Five Force Model

1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan dan menambah tingkat persaingan di industri yang sama. Saat ini industri *interior design* dan *furniture* sedang berkembang dikarenakan permintaan klien yang semakin

meningkat. Ancaman pendatang baru bukan hanya datang dari perusahaan besar namun dapat pula datang dari perusahaan kecil. Salah satu contohnya yaitu Cellini dan Metric. Harga rendah, kualitas terjamin, dan desain produk yang kekinian merupakan ancaman dari pendatang baru. Tidak hanya itu, pemakaian media sosial merupakan ancaman dari pendatang baru.

Ancaman pendatang baru dapat berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap perusahaan Luxior, karena perusahaan Luxior termasuk perusahaan yang sudah berdiri cukup lama dari tahun 1980 dan memiliki portofolio terpercaya. Dalam portofolio tersebut, terdapat banyak klien yang sudah menggunakan jasa perusahaan Luxior. Beberapa klien ternama perusahaan Luxior, yaitu: Harris Hotel, Ibis Hotel, Mall BTC, Galeri Ciumbuleuit Hotel, Grand Setiabudi Hotel, Istana Group, Dago Suites (apartemen), Istana Bunga, dan masih banyak lagi.

Berdasarkan penjabaran di atas, pendatang baru tidak memiliki dampak secara langsung terhadap perusahaan Luxior, karena perusahaan memiliki portofolio dan klien-klien ternama. Hal tersebut membantu perusahaan menghadapi ancaman pendatang baru.

2. Ancaman dari produk pengganti

Dalam industri interior design dan furniture tidak ada ancaman produk pengganti yang signifikan. Ancaman datang bukan dari produk pengganti tetapi dari merek yang ada pada produk pesaing. Merek yang sudah dikenal oleh banyak orang biasanya akan lebih dipercaya dibandingkan dengan merek yang lain.

Perusahaan Luxior memiliki merek yang belum dikenal oleh banyak orang walaupun perusahaan sudah berdiri cukup lama. Merek perusahaan Luxior dikenal dengan cara WOM (*Word of Mouth*) Communication. Hal ini membuat perusahaan Luxior lebih bekerja keras untuk membangun merek perusahaan agar lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah cukup baik untuk memiliki niat membangun merek perusahaan. Merek perusahaan dapat dibangun dengan banyak

cara, salah satunya yaitu memanfaatkan media sosial sekarang ini.

3. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok

Pemasok sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan lewat kemampuan mereka dalam mengurangi kualitas, membatasi pemesanan, menaikkan harga, dan sebagainya. Bahan baku yang dibutuhkan perusahaan Luxior dari pemasok antara lain multiplek, HPL, lem, aksesoris, kaca, MDF, dan lain sebagainya.

Bagi perusahaan Luxior, menjalin hubungan dengan pemasok sangat penting untuk keberlangsungan produksi. Tanpa adanya bahan baku, produksi dalam perusahaan terhambat. Perusahaan Luxior menjalin hubungan baik dengan pemasok, salah satunya dengan cara membayar tepat waktu dan selalu menjalin komunikasi. Hal ini dapat mempermudah perusahaan Luxior untuk memperoleh bahan baku yang diinginkan dan tidak mengganggu proses produksi.

Berdasarkan hasil analisis kekuatan tawar-menawar pemasok diatas dapat dikatakan bahwa daya tawar-menawar antara perusahaan dengan pemasok seimbang. Hal ini membuat perusahaan dan pemasok saling menguntungkan satu sama lain.

4. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli

Dalam perusahaan Luxior pembeli disebut sebagai klien. Klien yang dihadapi perusahaan Luxior cukup beragam dan memiliki tuntutan yang berbeda-beda. Tuntutan dari klien biasanya lebih mengarah pada desain dan kualitas produk. Jika tuntutan terlalu banyak maka perusahaan akan bernegosiasi dan memenuhi semaksimal mungkin. Daya tawar-menawar klien terbilang cukup tinggi tetapi hal ini dapat diatasi dengan proses negosiasi dan juga kekuatan perusahaan dari portofolio yang dimiliki.

Berdasarkan hasil analisis kekuatan tawar-menawar klien diatas dapat dikatakan bahwa daya tawar-menawar perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan klien karena perusahaan mampu bernegosiasi dengan baik. Pastinya hal tersebut dapat menambah keuntungan perusahaan.

5. Persaingan di antara perusahaan yang ada

Persaingan dalam industri yang sama akan sangat mempengaruhi perusahaan. Pesaing perusahaan Luxior terdiri dari produk *furniture* dan para *designer*. Beberapa contoh yang menjadi pesaing perusahaan Luxior bidang produk *furniture* yaitu Cellini, Ikea, Metric, dan sebagainya. Sedangkan pesaing perusahaan Luxior bidang desain yaitu Patio Design, Exodus Design, Genesis, dan sebagainya. Pesaing perusahaan dalam industri yang sama yaitu Rytama Interiors, Sarae ID, dan sebagainya. Persaingan tidak hanya dari produk, tetapi dari segi harga, kualitas, pemasaran (media sosial), pelayanan, teknologi, keuntungan yang diberikan perusahaan terhadap klien, dan sebagainya.

Perusahaan Luxior mempunyai cara sendiri untuk menghadapi persaingan tersebut dengan cara mengikuti gaya hidup dan gaya yang sedang berkembang. Bentuk desain dan produk yang diberikan disesuaikan dengan gaya hidup klien. Tidak hanya itu, perusahaan Luxior sudah berdiri cukup lama dan memiliki banyak pengalaman. Pengalaman dapat dilihat dari portofolio perusahaan yang memberikan kepercayaan kepada klien untuk memakai jasa perusahaan Luxior.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan sebagaimana mestinya untuk melawan pesaing di antara perusahaan yang ada. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan sesuai keinginan klien dan dapat memberikan kepuasan tersendiri.

Berdasarkan hasil analisis *five force model* perusahaan Luxior, maka dapat disimpulkan bahwa industri *design interior* dan *furniture* dalam kondisi lingkungan yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisa yang menunjukkan bahwa ancaman-ancaman yang dimiliki perusahaan Luxior relatif tinggi karena banyaknya pesaing dengan citra merek

yang sudah dikenal masyarakat. Perusahaan harus meningkatkan citra merek terhadap klien dengan tujuan agar semakin dikenal dan bersaing dalam industri. Salah satunya dengan cara memanfaatkan teknologi media sosial saat ini.

Analisis Lingkungan Internal

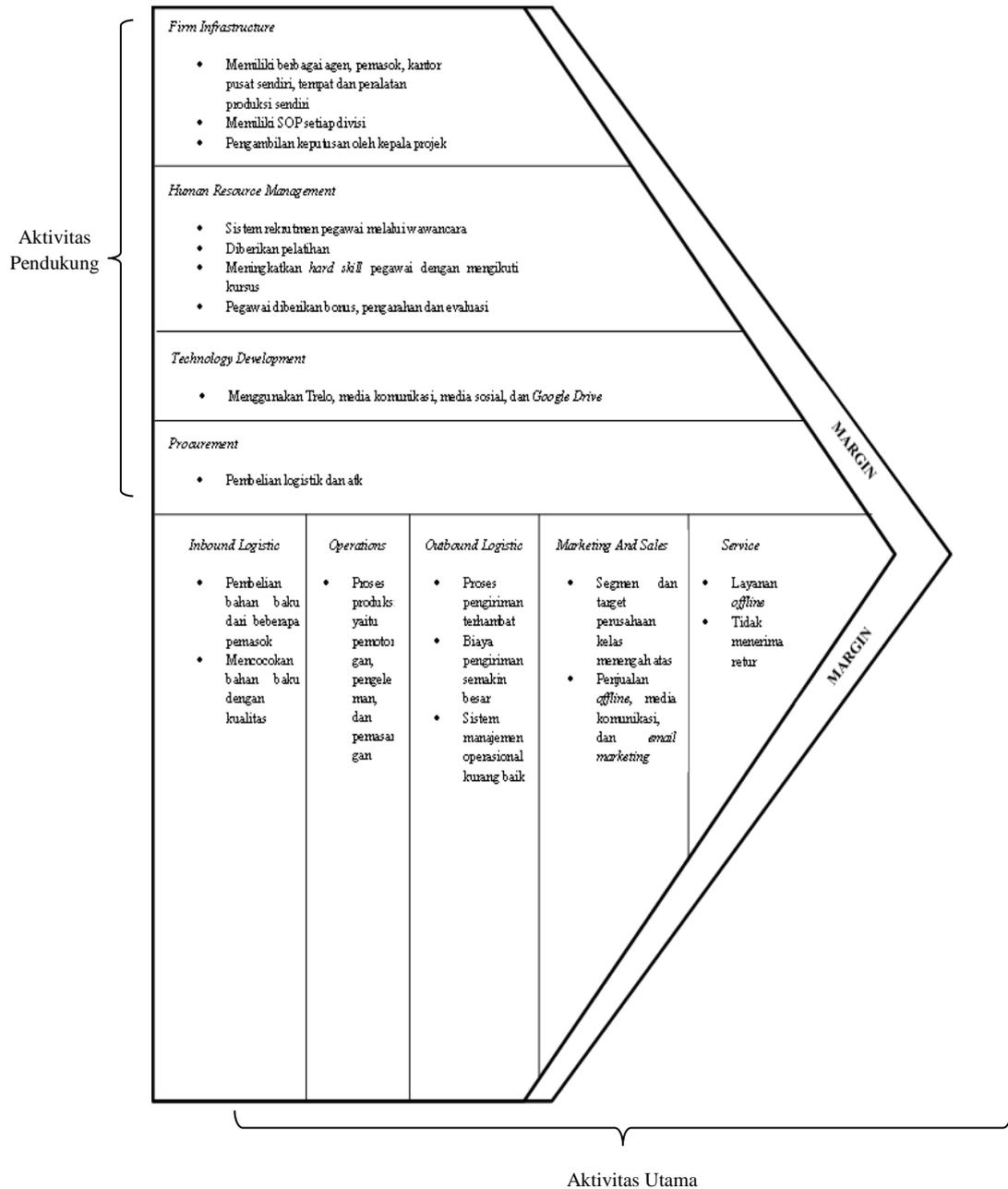
Analisis rantai nilai digunakan untuk mengetahui gambaran perusahaan dan identifikasi aspek-aspek internal perusahaan. Dalam analisis tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Pada gambar 6, tersaji analisis *value chain* dari perusahaan Luxior.

Aktivitas utama merupakan aktivitas yang terlibat secara langsung dalam distribusi barang dan jasa. Aktivitas ini terdiri dari lima, yaitu :

1. *Inbound Logistics*

Aktivitas ini melakukan pengadaan bahan baku dari pemasok kepada perusahaan Luxior. Bahan baku selalu didapat dari pemasok karena sudah terjamin dengan kualitas yang dimiliki. Tetapi, terkadang ada saja bahan baku yang kualitasnya tidak sesuai dengan keinginan perusahaan. Hal ini membuat perusahaan Luxior memiliki beberapa pemasok, tidak bergantung hanya pada satu pemasok saja.

Pemesanan bahan baku tergantung kebutuhan perusahaan. Bahan baku yang dipesan biasanya dikirimkan langsung oleh pemasok, hal tersebut menguntungkan bagi perusahaan karena biaya pengiriman murah. Bahan baku yang biasa dikirim dari pemasok, yaitu multiplek, HPL, lem, aksesoris, kaca, MDF, dsb. Bahan baku tersebut langsung diperiksa kualitasnya oleh pegawai. Jika terdapat yang kurang sesuai, maka bahan baku tersebut akan diretur kembali ke pemasok. Bahan baku perusahaan merupakan kunci utama dalam proses produksi.



Gambar 6. Value Chain Analysis Perusahaan Luxior
Sumber: Hasil pengolahan data (2019)

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas ini dengan sebagaimana mestinya. Dapat dilihat dari pemesanan bahan baku yang tidak bergantung hanya pada satu pemasok, tetapi memiliki beberapa pilihan pemasok. Tidak hanya itu, perusahaan juga memperhatikan kualitas bahan baku sudah sesuai atau belum dan dapat meminimalisir pengeluaran biaya salah satunya biaya pengiriman.

2. Operations

Semua bahan baku akan di olah sendiri oleh perusahaan. Peralatan atau mesin yang dimiliki perusahaan sangat membantu dalam proses produksi. Proses produksi yang dilakukan perusahaan, yaitu pemotongan, pengeleman, dan pemasangan. Proses ini dilakukan setiap hari oleh manajemen produksi sesuai jadwal yang sudah disepakati. Bahan baku dari pemasok terdiri dari bahan mentah dan juga bahan setengah jadi. Hal ini dapat membantu proses produksi lebih cepat.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas ini sebagaimana mestinya. Operasi yang dilakukan perusahaan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan jadwal manajemen produksi.

3. *Outbound Logistics*

Aktivitas perusahaan dalam memberikan layanan kepada klien dalam hal pengiriman produk. Setelah produk selesai diproduksi, produk akan langsung dikirim kepada klien. Pengiriman yang melebihi kapasitas menyebabkan proses pengiriman terhambat karena armada tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya dan kurangnya sistem manajemen operasional yang baik. Hal ini menyebabkan biaya pengiriman semakin besar.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan belum melakukan aktivitas ini dengan semaksimal mungkin. Hal ini dapat dilihat dari proses pengiriman yang terhambat kepada klien dan sistem manajemen operasional yang kurang baik. Sebaiknya perusahaan membenarkan sistem manajemen operasional agar dapat memecahkan persoalan di atas.

4. *Marketing and Sales*

Pemasaran perusahaan Luxior memilih untuk bermain di segmen pasar menengah atas. Hal tersebut dapat dilihat dari profil perusahaan dan portofolio yang sudah dimiliki perusahaan. Sebagian besar klien perusahaan merupakan klien ternama yang sudah tidak asing lagi di telinga masyarakat.

Penjualan yang dilakukan perusahaan masih bergantung pada *offline*, namun perusahaan sudah mulai menggunakan *email* marketing dan media komunikasi lainnya seperti *whatsapp* untuk meningkatkan penjualan. Cara lain untuk meningkatkan penjualan, yaitu dengan membeli data base tentang proyek yang ada, bekerja sama dengan para interior designer lain yang tidak melakukan produksi, bekerja sama dengan agen property, dsb.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas ini dengan cukup baik tetapi belum memaksimalkannya. Sebaiknya perusahaan menambah media informasi untuk para klien dan media tersebut harus berjalan secara online. Teknologi

semakin berkembang, tidak ada salahnya jika perusahaan mengikuti dan menggunakan teknologi tersebut sebagai media informasi. Perusahaan Luxior sudah berdiri cukup lama, sebaiknya dapat mulai membuat dan mengembangkan website agar lebih terpercaya dan dikenal banyak klien.

5. *Service*

Layanan yang diberikan perusahaan terhadap klien yaitu dengan adanya layanan *offline* untuk membantu klien dalam pemesanan produk-produk dari perusahaan Luxior. Layanan *customer service* terhadap klien yang ingin melakukan retur tidak ada. Hal ini karena perjanjian persetujuan kedua belah pihak dari awal dan dapat dipastikan produk yang dikirimkan kepada klien sesuai dengan isi perjanjian tersebut.

Perusahaan sudah melakukan aktivitas ini sebagaimana mestinya. Respon yang diberikan perusahaan terhadap klien secara *offline* sudah cukup baik dan tidak menimbulkan masalah.

Aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang tidak terlibat secara langsung dalam evolusi suatu produk, tetapi sebaliknya aktivitas ini memberikan dukungan mendasar yang penting untuk aktivitas utama. Aktivitas ini terdiri dari empat, yaitu:

1. *Firm Infrastructure*

Perusahaan sudah memiliki berbagai agen, pemasok, kantor pusat sendiri, tempat dan peralatan produksi sendiri yang dapat memudahkan proses produksi dan distribusi (Tanujaya, 2015). Infrastruktur perusahaan sudah terbilang cukup baik dengan memiliki SOP untuk setiap divisi dan dapat mempermudah menjalankan aktivitas bisnis. Pengambilan keputusan setiap divisi dipercayakan kepada kepala proyek.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan infrastruktur sesuai kebutuhan perusahaan. Hal ini karena perusahaan mempunyai SOP yang sesuai dengan divisi masing-masing dan menjalankan tugas dengan semaksimal mungkin.

2. *Human Resource Management*

Aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu rekrutmen

pegawai, pelatihan, dan pemberian bonus. Jika perusahaan membutuhkan pegawai baru, perusahaan hanya memberikan informasi kepada sesama teman dan tidak dipublikasikan. Sistem rekrutmen pegawai baru diseleksi melalui wawancara. Setelah lulus seleksi, pegawai baru diberikan pelatihan tentang alur proses bisnis yang terkait dengan divisinya.

Perusahaan berusaha meningkatkan *hard skill* pegawai dengan mengikuti kursus-kursus sesuai kebutuhan divisi masing-masing. Pegawai juga diberikan bonus setiap berhasil menyelesaikan proyek demi meningkatkan semangat kerja. Perusahaan juga mengadakan pengarahan satu minggu sekali agar proses tetap berjalan lancar. Selain pengarahan, perusahaan juga mengadakan evaluasi setiap awal bulan dan sesudah proyek berakhir dengan tujuan agar dapat meminimalisir kesalahan yang terjadi pada proyek selanjutnya.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan manajemen sumber daya manusia sebagaimana mestinya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari proses perusahaan dalam memilih dan memperhatikan pegawai.

3. *Technology Development*

Perusahaan Luxior berusaha memanfaatkan teknologi baik dalam produksi, sistem operasional distribusi produk maupun kedepannya terjun dalam dunia *online*. Menggunakan teknologi pada perusahaan dapat menjadi nilai tambah dikarenakan sangat membantu aktivitas perusahaan. Saat ini perusahaan telah menggunakan teknologi yang berbasis aplikasi namanya Trello untuk membantu sistem operasional perusahaan. Tidak hanya itu, perusahaan sudah menggunakan media komunikasi lainnya dan penggunaan Google Drive untuk membantu penyimpanan berkas.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah mencoba memanfaatkan perkembangan teknologi dengan baik dan tinggal terus dikembangkan.

4. *Procurement*

Aktivitas pembelian pada perusahaan sudah cukup terorganisir dimana pembelian itu meliputi pembelian logistik dan perlengkapan alat tulis kantor. Sistem pembelian alat tulis kantor dilakukan saat habis baru beli bukan setiap bulan beli yang baru. Dengan sistem pembelian seperti ini dapat menjadi nilai tambah tersendiri dan dapat menghemat biaya perusahaan.

Perusahaan sudah melakukan aktivitas pembelian dengan sebagaimana mestinya. Hal tersebut dapat dilihat dari sistem pembelian yang dilakukan di perusahaan.

Rantai nilai perusahaan Luxior sudah dikerjakan sebagaimana mestinya, namun masih ada beberapa hal yang perlu dilakukan evaluasi agar perusahaan semakin baik dan berkembang kedepannya. Seperti sistem operasional perusahaan harus dibenahi dengan sebaik-baiknya agar tidak terjadi kesalahan selama proses berlangsung. Kemudian, perusahaan harus mengikuti perkembangan teknologi dan memanfaatkannya dengan semaksimal mungkin guna meningkatkan perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik. Mengikuti perkembangan teknologi dapat mempengaruhi hasil pemasaran dan penjualan perusahaan terutama dalam media *online*.

Analisis Matriks SWOT Perusahaan Luxior

Faktor lingkungan internal menggunakan *Value Chain Analysis* yang berguna untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sedangkan pada faktor eksternal akan menggunakan *Five Force Model* yang berguna untuk menganalisis ancaman dan peluang perusahaan. Penjabaran hasil analisis SWOT perusahaan Luxior tercermin dalam tabel 2 disertai dengan penjelasannya.

1. *Strategi SO*

Strategi ini menggabungkan antara kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan sistem penjualan dan operasional agar lebih terstruktur. Perusahaan juga dapat memperluas area penjualan di luar Kota Bandung seperti Kota Jakarta, daerah Jawa Tengah, dan lain-lain. Seiring dengan perkembangan zaman

terutama keragaman budaya dalam masyarakat, perusahaan dapat mengembangkan ide kreatif sesuai dengan budaya yang ada. Teknologi yang semakin berkembang khususnya media sosial, dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai sarana komunikasi *online* dengan klien. Komunikasi yang lancar dengan klien dapat menambah nilai perusahaan.

Tabel 2. Analisis Matriks SWOT Perusahaan Luxior

Internal	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	S1. Produk dan bahan yang berkualitas memberikan nilai serta manfaat lebih S2. Banyak kerjasama dengan pemasok dan agen S3. SDM yang handal S4. Pekerjaan terstruktur karena keputusan hanya bisa diambil oleh kepala proyek S5. Memiliki portofolio dengan klien temana	W1. Sistem operasional perusahaan kurang baik W2. Proses pengiriman tidak tepat waktu (kelebihan kapasitas) W3. Biaya pengiriman cukup tinggi W4. Kurangnya penggunaan media sosial
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Peluang (Opportunity) O1. Teknologi yang semakin maju khususnya aplikasi untuk sistem operasional perusahaan (aplikasi <i>Trello</i>) O2. Teknologi yang semakin maju khususnya alat atau browser extensions untuk membantu dalam analisis pesaing lewat aplikasi instagram (menggunakan <i>Virol</i>) O3. Semakin banyak jumlah pemasok dan agen O4. Tingkat pembangunan masih berkembang O5. Budaya masyarakat yang beragam untuk pengembangan ide desain dan produk O6. Media sosial terus berkembang seperti <i>facebook, email, instagram, youtube</i> , dll.	- Memperluas dan meningkatkan area penjualan (S1,S2,S3,S5,O2,O3,O4) - Meningkatkan sistem penjualan (S3,O2,O6) - Meningkatkan sistem operasional perusahaan (S3,O1) - Mengembangkan ide kreatif dan inovatif (S1,S2,S3,O2,O3,O4,O5) - Menambah dan memberikan pelayanan secara online (S3,O6)	- Meningkatkan sistem operasional perusahaan (W1,W2,W3,O1) - Berperan aktif dalam meningkatkan dan mengembangkan media sosial (W4,O2,O6)
Ancaman (Threat)	Strategi ST	Strategi WT
T1. Semakin banyak pesaing baru di industri yang sama seperti Gress Desain T2. Persaingan harga yang tidak sehat T3. Masuknya perusahaan besar di industri yang sama seperti Ikea, Metric, Exoduc Design, Patio Design, dll	- Memaksimalkan pelayanan yang ada agar klien tidak beralih kepada pesaing (S1,S2,S3, S5, T1,T2,T3)	- Meningkatkan kualitas SDM, membangun merek, memperbanyak portofolio, mengembangkan pemasaran, dan mengajak kerjasama banyak pihak (W1,W2,W3, W4, T1,T2,T3)

Sumber: Hasil pengolahan data (2019)

2. Strategi ST

Strategi ini menggabungkan antara kekuatan dan ancaman perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada klien. Dengan kata lain, perusahaan semaksimal mungkin memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan klien agar klien tidak beralih kepada pesaing. Hal di atas sangat sejalan dengan *best-cost provider strategy*.

3. Strategi WO

Strategi ini menggabungkan antara kelemahan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan sistem operasional perusahaan menggunakan teknologi berbasis aplikasi. Semakin berkembangnya media sosial saat ini, maka perusahaan dapat berperan aktif dalam meningkatkan dan mengembangkan media sosial perusahaan.

4. Strategi WT

Strategi ini menggabungkan antara kelemahan dan ancaman perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas SDM (memberikan pelatihan atau mengikuti workshop), membangun merek, menambah portofolio, mengembangkan pemasaran, dan mengajak kerjasama dengan banyak pihak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari analisis strategi bersaing yang dilakukan perusahaan dilihat dari hasil analisis SWOT, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini :

1. Dilihat dari seluruh hasil analisa, faktor yang sangat menjadi ancaman bagi perusahaan yaitu persaingan dalam industri yang sama. Persaingan bukan hanya dari hasil produk tetapi dari segi harga, kualitas, pemasaran, pelayanan, teknologi, desain, dan sebagainya. Pemasok dapat menjadi faktor persaingan dalam industri karena perusahaan saling mencari bahan baku yang berkualitas.
2. Perusahaan Luxior menggunakan *best-cost provider strategy. More value for the money* yang artinya klien mau membayar lebih mahal demi mendapatkan tambahan nilai dan manfaat. Perusahaan Luxior dapat membuat desain dan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan serta keinginan klien. Perusahaan juga dapat meningkatkan sistem penjualan, sistem operasional, memperluas area penjualan, mengembangkan ide kreatif, pelayanan, dan menjaga komunikasi dengan klien. Hal tersebut dapat membantu perusahaan Luxior dalam persaingan di industri.

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan, berikut ini saran-saran untuk perusahaan:

1. Untuk sistem penjualan dapat dilakukan melalui *online* contohnya melalui *website*, *email marketing*, *instagram*, dan berbagai media sosial lainnya. Perusahaan dapat meningkatkan sistem operasional menggunakan Google Task, aplikasi Trello untuk mengatur dan mencatat seluruh aktivitas, mengembangkan ide kreatif inovatif berdasarkan tren budaya saat ini, dan memanfaatkan teknologi untuk memberikan pelayanan secara *online*. Pelayanan secara *online* dapat diberikan melalui pesan atau *live* di berbagai media sosial seperti *instagram*, *email*, *facebook*, dan lain-lain. Jika kelebihan kapasitas perusahaan dapat menambah armada dan keamanan untuk mengontrol semua pengiriman.
2. Membangun citra merek dan portofolio dapat dilakukan dengan memanfaatkan media sosial dengan konten yang disesuaikan dengan tren yang ada. Tidak hanya itu melakukan promosi, *give away* (*instagram*, *youtube*), dan aktivitas menarik lainnya dapat menambah citra merek perusahaan di masyarakat.
3. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan atau mengikuti *workshop* sesuai kebutuhan, meningkatkan citra merek, menambah portofolio, mengembangkan pemasaran terutama secara *online*, dan mengajak kerjasama dengan banyak pihak (agen properti, desain interior, dan klien).
4. Perusahaan sebaiknya memanfaatkan teknologi dalam menganalisis pesaing khususnya tingkat persaingan pesaing yang interaktif. Teknologi yang dapat digunakan salah satunya yaitu *Virol*. *Virol* dapat digunakan untuk menganalisis pesaing dengan melihat *rate*, *followers*, *hashtag*, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

Amin, I. (2018). *OkeFinance*. Diambil kembali dari okezone: <https://economy.okezone.com/read/2018/01/25/320/1849982/pembangunan->

[infrastruktur-pacu-industri-mebel-hingga-desain-interior](#)

- Barot, D. J. (2018). Diambil kembali dari katadata.co.id: <https://katadata.co.id/berita/2018/09/24/pengembangan-perumahan-tumbuh-pesat-di-jakarta-dan-34-kota-satelit>
- Bonnici, T. S., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. Dalam L. John Wiley & Sons, *Wiley Encyclopedia of Management*.
- BPS Kota Bandung. (2016). Diambil kembali dari [ppid.bandung](https://ppid.bandung.go.id/?media_dl=29546): https://ppid.bandung.go.id/?media_dl=29546
- Chandra, D. S. (2015). *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Kotak Karton Agora*. databoks. (2018). Diambil kembali dari [katadata](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/05/18/2018-jumlah-penduduk-indonesia-mencapai-265-juta-jiwa): <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/05/18/2018-jumlah-penduduk-indonesia-mencapai-265-juta-jiwa>
- Kinsey, A. (2018). *Five Basic Competitive Strategies*. Diambil kembali dari Bizfluent: <https://bizfluent.com/info-8452833-five-basic-competitive-strategies.html>
- McGee, J. (2014). value chain. Dalam *Wiley Encyclopedia of Management 3rd edition Vol 12 Strategic Management*.
- Tanujaya, D. (2015). *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi Meubeul UD. Budi Luhur, Kediri-Jawa Timur. Agora*.

BUBBLE PROPERTY DI INDONESIA: ANALISIS EMPIRIS SURVEI HARGA PROPERTI RESIDENSIAL

Valerio Fanama¹, Rulyusa Pratikto²

¹Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan

²Program Studi Pascasarjana Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan

ABSTRAK

Properti merupakan sektor yang sangat berpengaruh terhadap perekonomian di Indonesia, sehingga Bank Indonesia menerbitkan Survei Harga Properti Residensial untuk memantau harga properti yang ada di kota-kota besar di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk memantau kondisi properti untuk mencegah terjadinya kondisi *bubble*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang diduga mempengaruhi harga properti di Indonesia, lalu membandingkan indeks harga properti aktualnya dengan indeks harga properti fundamentalnya untuk mengetahui kondisi properti di Indonesia. Hasilnya, PDB Indonesia dan laju inflasi secara statistik mempengaruhi indeks harga properti Indonesia diseluruh kategori, sementara jumlah kredit konsumsi hanya berpengaruh secara statistik pada IHPR Rumah Kecil, dan kebijakan rasio LTV hanya berpengaruh secara statistik pada IHPR Rumah Besar. Lebih lanjut, bahwa Indonesia mengalami kondisi *bubble* pada periode-periode tertentu, namun kondisi tersebut dianggap tidak berbahaya, karena angka *bubble*-nya tidak terlalu besar, dan kondisi *bubble*-nya tidak bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Kata Kunci: *Bubble Property*, PDB Indonesia, Laju Inflasi, Jumlah Kredit Konsumsi, Kebijakan Rasio LTV

ABSTRACT

Property is a sector that is very influential for Indonesia's economy, so Bank Indonesia issued a Residential Property Price Survey to monitor property prices in big cities in Indonesia. The survey is done to monitor the condition of the property to prevent the occurrence of bubble conditions. This study aims to analyse the factors that are suspected to affect property prices in Indonesia, then compare the actual property price index with its fundamental property price index to determine the condition of property in Indonesia. As a result, Indonesia's GDP and inflation rate statistically affect the Indonesia's House Price Index in all categories, while the amount of consumption credit only has a statistically significant effect on the Indonesia's House Price Index of Small Houses, and the LTV ratio policy only has a statistically significant effect on the Indonesia's House Price Index of Large Houses. Furthermore, Indonesia experienced bubble conditions in certain periods, but these conditions were considered harmless, because the bubble rate was not too large, and the bubble condition did not last for a long time.

Keywords: *Bubble Property, Indonesia's GDP, Inflation Rate, Amount of Consumption Credit, LTV Ratio Policy*

PENDAHULUAN

Peningkatan harga properti akibat Kredit Pemilikan Rumah (KPR) pernah menjadi sebuah fenomena di Amerika Serikat pada tahun 2008 yang mengguncangkan perekonomian global. Hal ini dikarenakan efek *Bubble Property*, dimana fenomena ini diawali oleh penawaran KPR dengan uang muka rendah dan tingkat suku bunga yang rendah oleh perbankan kepada konsumen tanpa memperdulikan kelayakan konsumen tersebut atau biasa disebut *subprime mortgage loan*.

Akibatnya, terjadi peningkatan permintaan masyarakat Amerika Serikat, khususnya para spekulan untuk membeli rumah melalui KPR. Para spekulan yang dimaksud adalah masyarakat yang telah memiliki rumah, namun memiliki keinginan untuk membeli rumah

kedua dan seterusnya. Hal tersebut membuat harga properti meningkat tajam melewati harga fundamentalnya.

Setelah kebijakan tersebut berjalan, *The Fed* (Bank Sentral Amerika Serikat) menaikkan tingkat suku bunga acuan Amerika Serikat, yang kemudian mengakibatkan peningkatan tingkat suku bunga kredit. Akibat dari kenaikan tingkat suku bunga tersebut, timbul banyak kasus kredit gagal bayar, sehingga tingkat kredit gagal bayar (*NonPerforming Loan*) menjadi tinggi.

Selain itu, terjadi efek *Bubble Property*, yaitu fenomena turunnya harga properti dengan sangat signifikan, dikarenakan perbankan melakukan banyak penyitaan kembali rumah-rumah yang mengalami kredit gagal bayar, dan kemudian sulit untuk menjual kembali rumah tersebut, dikarenakan tingginya penawaran

dibandingkan permintaan yang ada di masyarakat.

Karena itu, harga properti khususnya rumah di Indonesia selalu diawasi oleh Bank Indonesia melalui Survei Harga Properti Residensial (SHPR). Hasil rekap SHPR akan menghasilkan Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) yang akan menunjukkan pergerakan harga properti di pasar Indonesia. IHPR pun terbagi lagi kedalam tiga indeks berdasarkan ukuran luasan bangunan, yaitu Indeks Harga Properti Residensial Rumah Kecil (IHPR Rumah Kecil), Indeks Harga Properti Residensial Rumah Menengah (IHPR Rumah Menengah), dan Indeks Harga Properti Residensial Rumah Besar (IHPR Rumah Besar). Mulai tahun 2006 kuartal pertama hingga tahun 2018 kuartal keempat, IHPR selalu memiliki *trend* yang positif dan selalu menunjukkan adanya pertumbuhan harga pada setiap kuartal. Pada kuartal IV tahun 2012 hingga kuartal II tahun 2013, terjadi pertumbuhan yang drastis selama tiga kuartal dengan titik pertumbuhan tertinggi adalah 13,51% (y-o-y), sehingga harga properti pada tahun 2012 hingga 2013 dikhawatirkan mengalami kondisi *bubble property*

Mengantisipasi terjadinya fenomena *Bubble Property* di Indonesia, Bank Indonesia (BI) menerapkan kebijakan berkaitan dengan sektor properti di Indonesia, salah satunya adalah kebijakan rasio *Loan to Value* (LTV) untuk membatasi jumlah kredit yang dapat dipinjam oleh masyarakat. Rasio LTV merupakan perbandingan antara nilai maksimal yang dapat dipinjam oleh masyarakat dengan nilai properti yang diagunkan. Penerapan kebijakan rasio LTV ini akan membatasi jumlah yang dapat dipinjam oleh masyarakat, dengan harapan membatasi pertumbuhan kredit properti di Indonesia dan untuk jangka panjang, dapat menekan peningkatan harga properti di Indonesia.

KAJIAN TEORI

Properti dapat diartikan sebagai semua bangunan yang berada diatas permukaan tanah maupun dibawah tanah yang dimiliki seseorang. (Kyle et al, 2013). Properti dapat diklasifikasikan ke dalam empat klasifikasi berdasarkan tujuannya, yaitu: *Residential, Commercial, Industrial, dan*

Special-Purpose.

Harga di sektor properti pun selalu dipengaruhi oleh hukum penawaran dan permintaan. Namun, banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi penawaran dan permintaan masyarakat akan properti, sehingga adanya sentimen-sentimen tertentu akan mempengaruhi harga properti tersebut. Akibat dari hukum tersebut, harga yang rendah akan mengakibatkan permintaan dari pasar cenderung tinggi, dan penawaran di pasar akan menurun. Sementara, apabila harga sedang tinggi maka akan mengakibatkan permintaan dari pasar cenderung rendah, dan penawaran di pasar akan meningkat. Terdapat titik *equilibrium*, dimana titik tersebut menjadi titik pertemuan antara penawaran dan permintaan, sehingga disebut juga harga pasar. Namun, hukum penawaran dan permintaan hanya berlaku apabila faktor-faktor diluar harga dianggap tidak berubah (*ceteris paribus*).

Meningkatnya harga properti setiap tahunnya selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi makro. Ekonomi makro adalah faktor yang berkaitan dengan fenomena ekonomi secara luas yang dapat mempengaruhi rumah tangga, perusahaan, dan pasar secara simultan. (Mankiw & Taylor, 2014). Beberapa faktor ekonomi makro yang mempengaruhi harga properti dan dipilih dalam penelitian ini adalah laju inflasi, suku bunga acuan Bank Indonesia, Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, jumlah kredit konsumsi, dan kebijakan rasio LTV.

Menurut Suseno dan Aisyah (2009), inflasi adalah kenaikan jumlah uang beredar atau kenaikan likuiditas dalam suatu perekonomian secara terus menerus yang mengacu pada gejala umum yang menyebabkan adanya kenaikan harga-harga secara umum. Inflasi yang tinggi menyebabkan harga properti akan semakin meningkat, dan membuat IHPR akan semakin tinggi. Begitu pun sebaliknya, apabila harga rumah meningkat karena tingginya permintaan, akan membuat laju inflasi meningkat, karena sektor properti merupakan salah satu sektor yang cukup berpengaruh dalam ekonomi. Karena itu, inflasi dan IHPR bisa saling mempengaruhi. Namun inflasi pun dipengaruhi oleh suku bunga acuan Bank Indonesia (SBBBI), dimana suku bunga

yang mengalami penurunan membuat permintaan masyarakat akan peminjaman uang semakin meningkat. Akibatnya uang yang beredar di masyarakat pun semakin banyak, dan efek lanjutannya adalah meningkatkan laju inflasi.

Menurut Case et al (2004), Produk Domestik Bruto (PDB) adalah nilai pasar total dari semua barang dan jasa akhir yang diproduksi dalam periode tertentu oleh faktor-faktor produksi yang terletak di suatu negara. PDB pun seringkali merefleksikan pendapatan per kapita atau pendapatan rata-rata penduduk. Meningkatnya PDB Indonesia pun dapat mengindikasikan adanya peningkatan kemampuan masyarakat dalam hal daya beli, sehingga akan meningkatkan permintaan akan rumah di Indonesia dan membuat harga rumah menjadi meningkat.

Menurut Bank Indonesia, kredit konsumsi adalah kredit yang diberikan oleh bank atau lembaga keuangan lainnya kepada pihak perseorangan, termasuk pegawai bank pelapor, untuk keperluan konsumsi dengan cara membeli, menyewa, atau dengan cara lain. Jumlah kredit konsumsi yang meningkat mengindikasikan adanya peningkatan permintaan kredit konsumsi, salah satunya untuk kredit properti, yang membuat kenaikan harga properti di Indonesia.

Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/08/PBI/2018, rasio LTV didefinisikan sebagai angka rasio antara nilai kredit yang dapat diberikan oleh Bank Umum Konvensional (BUK) terhadap nilai agunan berupa properti pada saat pemberian kredit berdasarkan harga penilaian terkini. Kebijakan rasio LTV dapat mengendalikan jumlah kredit yang dapat dipinjam oleh pembeli, sehingga menurunkan minat calon pembeli dalam membeli rumah melalui KPR, khususnya para spekulan dan masyarakat yang telah memiliki rumah sebelumnya.

Harga properti yang terus meningkat dikhawatirkan mengakibatkan Fenomena *Bubble Property* seperti yang terjadi di Amerika Serikat. *Bubble* dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana harga pasar dari suatu produk meningkat dengan cepat sehingga melewati harga fundamental, dan pada saat jenuh, harganya akan turun menyesuaikan dengan nilai fundamentalnya. Kondisi *bubble* seperti ini sulit untuk terduga oleh

faktor-faktor fundamental yang dapat mempengaruhi penentuan harga, karena dalam kondisi *bubble*, banyak mengandung unsur spekulasi didalamnya. (Grover & Grover, 2014).

METODOLOGI

Metode dan Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, karena penelitian ini menekankan pada analisis data-data numerik dan digunakan dengan metode statistika. Penelitian ini diawali dengan menyusun model penelitian sebagai dasar untuk memberikan dugaan sementara atau hipotesis. Setelah itu, data yang telah dikumpulkan dianalisis lebih lanjut, sehingga mendapatkan hasil penelitian yang dapat disimpulkan sebagai temuan penelitian.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Two-Stage Least Square* (2SLS). Karena terjadi hubungan timbal balik antara laju inflasi dengan Indeks Harga Properti Residensial, dimana kedua variabel tersebut bisa saling mempengaruhi, maka variabel laju inflasi dibuat menjadi *instrumented variable* agar tidak berpengaruh secara timbal balik dengan Indeks Harga Properti Residensial.

Metode regresi 2SLS menggunakan *instrumented variable* untuk menghubungkan dua model persamaan yang simultan. Tahapan pertama dalam metode regresi 2SLS adalah dengan melakukan regresi variabel-variabel endogen terhadap variabel eksogen dalam model. Tahapan kedua, persamaan struktural diestimasi dengan menggunakan nilai penduga pada tahapan pertama sebagai instrumen diruas kanan variabel endogen. (Levitt, 1994).

Model penelitian yang digunakan dapat ditulis sebagai berikut:

1. Persamaan Indeks Harga Properti Residensial

$$IHPR_t^x = \alpha_1 + \beta_1 Inf_t + \beta_2 PDB_t + \beta_3 KK_t + \beta_4 LTV_t + \epsilon_t \quad (3.1) \quad (1)$$

2. Persamaan Laju inflasi di Indonesia

$$Inf_t = \alpha_2 + \beta_5 SBBI_t + \epsilon_t \quad (3.2) \quad (2)$$

IHPR : Indeks Harga Properti Residensial

- Inf : Laju Inflasi
PDB : Produk Domestik Bruto Indonesia
KK : Jumlah Kredit Konsumsi
LTV : Rasio *Loan to Value*
SBBI : Suku Bunga Acuan Bank Indonesia
 α : Konstanta
 β : Koefisien Regresi
 ε : Error Term
t : Waktu
 χ : Kategori, yang terdiri dari:

- 1) IHPR, yaitu gabungan indeks harga properti dari rumah tipe kecil, rumah tipe menengah, dan rumah tipe besar.
- 2) IHPR Rumah Kecil, yaitu rumah tapak yang berukuran sampai dengan 21m².
- 3) IHPR Rumah Menengah, yaitu rumah tapak yang berukuran lebih besar dari 22m² sampai dengan 70m².
- 4) IHPR Rumah Besar, yaitu rumah tapak yang berukuran lebih besar dari 70m².

Berdasarkan model diatas, diduga bahwa variabel laju inflasi berpengaruh positif terhadap IHPR, karena setiap tahunnya tingkat inflasi selalu mengalami peningkatan yang mengakibatkan harga rumah pun akan ikut meningkat mengikuti tingkat inflasi yang ada. Pernyataan ini didukung oleh penelitian dari Aulia (2017), yang mengatakan bahwa tingkat inflasi memiliki andil dalam mempengaruhi IHPR di 13 kantor wilayah BI. Terlihat selama periode penelitian, peningkatan inflasi mengakibatkan IHPR juga mengalami peningkatan.

Variabel SBBI diduga berpengaruh positif terhadap laju inflasi, karena dengan suku bunga yang mengalami penurunan membuat permintaan masyarakat akan peminjaman uang semakin meningkat. Akibatnya uang yang beredar di masyarakat pun semakin banyak, dan efek lanjutannya adalah meningkatkan laju inflasi. Selain itu, variabel SBBI dipilih sebagai variabel independen dalam persamaan laju inflasi, karena variabel SBBI dianggap sebagai suatu kebijakan yang diterbitkan pemerintah, sehingga tingkat suku bunganya bisa ditentukan secara bebas sesuai kondisi perekonomian yang sedang terjadi.

Variabel PDB diduga berpengaruh positif terhadap IHPR, karena dengan adanya

peningkatan PDB dapat mengindikasikan adanya peningkatan kemampuan masyarakat dalam hal daya beli. Meningkatnya daya beli masyarakat akan mendorong peningkatan pembelian rumah di Indonesia. Pernyataan ini didukung oleh penelitian dari Aulia (2017), Egert dan Mihaljek (2007), Kok et al (2017), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara peningkatan PDB dengan peningkatan harga rumah.

Variabel jumlah kredit konsumsi diduga berpengaruh positif terhadap IHPR, karena meningkatnya jumlah kredit konsumsi yang diberikan mengindikasikan adanya peningkatan permintaan akan properti di Indonesia, yang membuat kenaikan harga properti di Indonesia. Pernyataan ini didukung oleh penelitian dari Egert dan Mihaljek (2007) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara peningkatan kredit dengan peningkatan harga rumah.

Variabel rasio LTV diduga berpengaruh positif terhadap IHPR, karena semakin tinggi rasio LTV maka harga properti akan semakin meningkat, karena semakin tinggi rasio LTV mengakibatkan semakin rendah uang muka yang harus dibayarkan, sehingga dengan uang muka yang rendah maka akan meningkatkan permintaan rumah di pasar properti. Diberlakukannya kebijakan rasio LTV dapat mengendalikan jumlah kredit yang dapat dipinjam oleh pembeli, sehingga menurunkan minat calon pembeli dalam membeli rumah melalui KPR, khususnya para spekulan dan masyarakat yang telah memiliki rumah sebelumnya. Pernyataan ini didukung oleh penelitian dari Aulia (2007), Igan dan Kang (2011), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara rasio LTV dengan harga rumah dan kebijakan ini dianggap efektif karena berhasil memperlambat pertumbuhan harga properti dalam enam bulan setelah kebijakan tersebut diberlakukan.

Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan data sekunder yang bersumber dari internet berdasarkan rentang waktu (*time series*) mulai dari tahun 2006 hingga tahun 2018. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program komputer Stata 14.2

Data untuk variabel laju inflasi diperoleh dari website resmi Bank Indonesia. Data ini diolah dalam bentuk persentase.

Data untuk variabel PDB Indonesia diperoleh dari website resmi Kementerian Perdagangan. PDB yang digunakan dalam penelitian ini adalah PDB Konstan. Data PDB diolah dalam bentuk logaritma natural.

Data untuk variabel jumlah kredit konsumsi diperoleh dari Statistik Perbankan Indonesia yang dirilis di website resmi Otoritas Jasa Keuangan. Data ini diolah dalam bentuk logaritma natural.

Data untuk variabel kebijakan rasio LTV diperoleh dari peraturan Bank Indonesia yang dirilis di website resmi Bank Indonesia. Data yang digunakan adalah persentase rasio untuk rumah pertama. Mulai kuartal III tahun 2018, rasio LTV menggunakan rata-rata rasio LTV bank di Indonesia. Data ini diolah dalam bentuk logaritma natural.

Data untuk variabel suku bunga acuan Bank Indonesia diperoleh dari website resmi Bank Indonesia. Data ini diolah dalam bentuk persentase.

Data untuk variabel IHPR diperoleh dari Survei Harga Properti Residensial di website resmi Bank Indonesia. Data kemudian diolah kembali oleh penulis. Data ini diolah dalam bentuk logaritma natural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk melihat pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen, digunakan perhitungan regresi secara statistik menggunakan model dan metode penelitian yang telah dijelaskann sebelumnya.

Hasil perhitungan pada Tabel 1 menunjukkan pengaruh antara variabel laju inflasi, PDB Indonesia, jumlah kredit konsumsi, dan rasio LTV terhadap Indeks Harga Properti Residensial untuk seluruh kategori. Sementara perhitungan pada Tabel 2 menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen untuk membuktikan penggunaan *instrumented variabel* yaitu laju inflasi dan dipengaruhi suku bunga acuan Bank Indonesia telah sesuai.

	IHPR	IHPR Rumah Kecil	IHPR Rumah Menengah	IHPR Rumah Besar
Laju Inflasi	0.0056** (2.28)	0.0080* (2.53)	0.0050* (1.99)	0.0041** (2.25)
Produk Domestik Bruto Indonesia	0.9722*** (7.29)	1.4361** (8.36)	0.9073*** (6.68)	0.5983*** (5.96)
Jumlah Kredit Konsumsi	-0.0256 (-0.55)	-0.1061* (-1.77)	0.0032 (0.07)	0.0175 (0.50)
Rasio LTV	0.0071 (1.53)	0.0083 (1.40)	0.0060 (1.28)	0.0069* (1.98)
Konstanta	-8.672** (-6.53)	-14.1064*** (-8.25)	-8.1771*** (-6.05)	-3.9883*** (-3.99)
R²	0.9789	0.9776	0.9787	0.9780
Prob > F	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Jumlah Observasi	52	52	52	52

Tabel 1: Hasil Regresi Two Stage Least Square

Sumber: Hasil olahan penulis

Keterangan:

* p<0.1 (signifikan pada taraf 10%)

** p<0.05 (signifikan pada taraf 5%)

***p<0.01 (signifikan pada taraf 1%)

Tabel 2: Hasil Regresi *Instrumented Variable*

	Laju Inflasi
Suku Bunga acuan Bank Indonesia Konstanta	1.491*** (12.36)
	-4.373*** (-4.98)
R²	0.7533
Prob > F	0.0000
Jumlah Observasi	52

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Keterangan:

* p<0.1 (signifikan pada taraf 10%)

** p<0.05 (signifikan pada taraf 5%)

***p<0.01 (signifikan pada taraf 1%)

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa laju inflasi berpengaruh pada IHPR, IHPR Rumah Kecil, dan IHPR Rumah Besar pada taraf 5%, sementara pada IHPR Rumah Menengah, laju inflasi berpengaruh pada taraf 10%. PDB Indonesia berpengaruh secara signifikan pada seluruh persamaan pada taraf 1%. Jumlah kredit konsumsi hanya berpengaruh pada taraf 10% pada IHPR Rumah Kecil, Sementara Rasio LTV hanya berpengaruh pada taraf 10% pada IHPR Rumah Besar.

Dari keempat variabel determinan IHPR, IHPR Rumah Kecil, IHPR Rumah Menengah, dan IHPR Rumah Besar, variabel PDB Indonesia merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar (1 satuan peningkatan PDB akan meningkatkan 0.972 satuan IHPR, 1.436 satuan IHPR Rumah Kecil, 0.907 satuan IHPR Rumah Menengah, dan 0.598 satuan IHPR Rumah Besar.)

Lebih lanjut, alasan PDB Indonesia menjadi variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap IHPR, IHPR Rumah Kecil, IHPR Rumah Menengah, dan IHPR Rumah Besar adalah karena PDB seringkali dianggap sebagai indikator pendapatan masyarakat, sehingga semakin tinggi pendapatan masyarakat maka permintaan akan rumah semakin tinggi, dikarenakan semakin banyak masyarakat yang sudah mampu untuk membeli rumah. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Kepala Badan Kebijakan Fiskal (BKF) Kementerian Keuangan Suahazil Nazara (dalam Olivia, 2019), yang mengatakan bahwa dalam periode 2014-2018, sektor properti

berperan sebesar 3% dalam PDB Indonesia dan menjadi salah satu sektor yang penting dalam perekonomian negara. Hal ini menunjukkan bahwa apabila PDB Indonesia meningkat, maka akan meningkatkan sektor properti Indonesia juga.

Selain itu, Vivin Harsanto (dalam Himawan, 2018), *Head of Advisory* Jones Lang LaSalle (Konsultan Properti Indonesia), menyatakan bahwa pertumbuhan PDB merupakan salah satu faktor yang amat mempengaruhi bisnis properti. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa, dengan adanya pembangunan infrastruktur yang ada diharapkan semakin meningkatkan pertumbuhan perekonomian yang ada, dan meningkatkan permintaan akan properti juga di daerah-daerah yang sedang mengalami pembangunan.

Kemudian, laju inflasi pun memberikan pengaruh terhadap IHPR, IHPR Rumah Kecil, IHPR Rumah Menengah, dan IHPR Rumah Besar. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang telah dijelaskan pada bagian 3, bahwa laju inflasi yang meningkat akan membuat indeks harga properti menjadi meningkat pula. Hal ini pun disampaikan oleh Menteri Keuangan Indonesia Sri Mulyani Indrawati (dalam Alike, 2018) yang menjelaskan bahwa pengaruh terbesar dalam sektor properti salah satunya adalah inflasi. Hal ini mengakibatkan harga rumah terus meningkat sehingga semakin sulit digapai oleh masyarakat, Akibatnya indeks harga properti pun semakin meningkat setiap kuartalnya, hingga semakin sulit digapai oleh mayoritas masyarakat Indonesia.

Sementara itu, jumlah kredit konsumsi, yang didalamnya termasuk KPR dianggap hanya mempengaruhi IHPR Rumah Kecil. Berdasarkan hasil Survei Harga Properti Residensial dari Bank Indonesia Tahun 2018 Triwulan IV, sumber pendanaan konsumen yang selalu menjadi yang terbesar adalah KPR dengan 76,73%. Hal ini dapat menggambarkan bahwa hampir seluruh masyarakat Indonesia membeli properti dengan menggunakan KPR, khususnya masyarakat golongan menengah ke bawah, dikarenakan sulitnya membeli rumah secara tunai akibat tingginya harga rumah. Hal ini yang menyebabkan jumlah kredit konsumsi berpengaruh hanya kepada IHPR Rumah Kecil, karena masyarakat

golongan menengah ke bawah akan menyasar rumah-rumah kecil, karena harga rumah menengah dan besar sudah sangat tinggi, sehingga sulit untuk dibeli masyarakat golongan menengah ke bawah.

Lalu, rasio LTV pun hanya berpengaruh secara statistik terhadap IHPR Rumah Besar, dikarenakan umumnya masyarakat akan membeli rumah besar bukan didasarkan pada kebutuhan melainkan keinginan, seperti ingin membeli rumah yang lebih luas dan fasilitas yang lebih lengkap, membeli rumah kedua atau ketiga untuk sarana investasi, atau membeli rumah karena mendapat promosi bunga rendah, sehingga ketertarikan dalam membeli properti dapat ditunda apabila rasio LTV diberlakukan. Hal ini didukung oleh sebuah survei yang menyatakan bahwa 40% dari responden yang telah memiliki rumah sendiri, cenderung tidak puas dengan rumah yang telah dimiliki dan ingin pindah ke rumah yang lebih baik dan besar (Azkia, 2019). Sementara untuk rumah kecil, umumnya masyarakat memang membeli rumah kecil untuk kebutuhan tempat tinggal, sehingga walaupun rasio LTV diberlakukan, tidak terlalu mempengaruhi permintaan akan properti untuk rumah kecil. Hal ini lah yang menjadi alasan rasio LTV hanya berpengaruh terhadap IHPR Rumah Besar.

Menurut Gubernur BI Fillianingsih (dalam Fauzia, 2018), penguatan dan pelonggaran kebijakan LTV akan senantiasa disesuaikan dengan kondisi pasar properti. Sebagai contoh, apabila permintaan sedang tinggi, maka pemerintah dapat menurunkan rasio LTV agar menurunkan minat beli masyarakat, karena uang muka yang harus dibayarkan menjadi sangat tinggi. Sebaliknya bisa dilakukan oleh pemerintah apabila permintaan di sektor properti sedang lesu, maka pemerintah bisa menurunkan rasio LTV untuk memancing minat masyarakat dalam membeli properti.

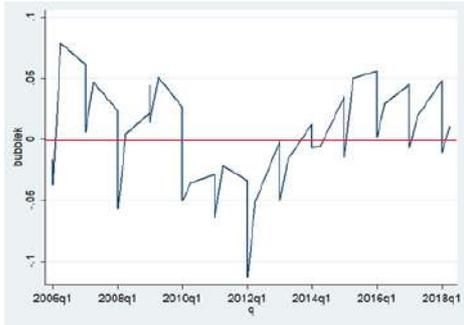
Berdasarkan Tabel 2, suku bunga acuan Bank Indonesia berpengaruh signifikan terhadap laju inflasi. Hal ini membuktikan bahwa penggunaan laju inflasi sebagai *instrumented variabel* yang dipengaruhi suku bunga acuan Bank Indonesia dianggap tepat secara statistik. Alasan

utama penggunaan suku bunga acuan Bank Indonesia sebagai variabel independen, adalah karena suku bunga acuan Bank Indonesia dianggap sebagai suatu kebijakan yang diterbitkan pemerintah, sehingga tingkat suku bunganya bisa ditentukan secara bebas sesuai kondisi perekonomian yang sedang terjadi. Hasil statistik ini juga didukung oleh artikel berjudul “Transmisi Kebijakan Moneter” yang diterbitkan Bank Indonesia, menyatakan bahwa dampak perubahan suku bunga acuan Bank Indonesia akan mempengaruhi aktifitas ekonomi Indonesia yang pada akhirnya mempengaruhi inflasi.

Berdasarkan persamaan yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dihasilkan *predicted value* yang digunakan sebagai indeks harga properti fundamental, lalu akan dibandingkan dengan indeks harga properti aktual yang terjadi pada sektor properti Indonesia untuk melihat apakah harga yang ada di pasar mengalami kondisi *overvalue/bubble* atau tidak. Apabila hasilnya berada diatas nol, berarti indeks harga properti aktual berada diatas indeks harga properti fundamental yang seharusnya, sehingga kondisi ini dapat dikatakan *overvalue/bubble*. Selisih dari perhitungan tersebut, diterjemahkan ke dalam bentuk grafik yang disebut grafik *bubble* untuk melihat pergerakan kondisi properti di Indonesia.



Gambar 1. Grafik Bubble Indeks Harga Properti Residensial (IHPR)



Gambar 2. Grafik Bubble IHPR Rumah Kecil



Gambar 3. Grafik Bubble IHPR Rumah Menengah



Gambar 4. Grafik Bubble IHPR Rumah Besar
Sumber: Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan Gambar 1, 2, 3 dan 4 menunjukkan grafik *bubble* Indeks Harga Properti Residensial yang dihasilkan dari perhitungan Indeks Harga Properti Residensial aktual dikurangi dengan indeks harga properti secara fundamental, menunjukkan kondisi harga properti yang terjadi di pasar Indonesia. Kondisi harga properti pada tahun 2006 mengalami kondisi *bubble* akibat properti yang sedang *booming* atau permintaan properti melonjak tajam dari tahun-tahun sebelumnya dan diiringi dengan tingginya laju inflasi yang mencapai 15,74%. Setelah itu, pertumbuhan IHPR mengalami penurunan dikarenakan terjadinya krisis pada tahun 2008 akibat *subprime mortgage loan* di Amerika Serikat. Meskipun terkena dampak krisis tersebut, namun kondisi harga properti di Indonesia tetap

berada pada kondisi *bubble*. Selain itu, penurunan pertumbuhan properti dari tahun 2008 hingga tahun 2010, diakibatkan karena laju inflasi yang tinggi, sehingga meningkatkan indeks harga properti fundamental, sehingga grafik *bubble* IHPR menjadi menurun.

Memasuki tahun 2010, IHPR memasuki kondisi *undervalue*, dikarenakan mulai tahun 2010, terjadi pertumbuhan ekonomi yang pesat, namun pertumbuhan indeks harga properti sangat lambat, sehingga indeks harga properti fundamentalnya meningkat mengalahkan indeks harga properti aktualnya (Bachdar, 2018). Pada awal tahun 2012, grafik menurun tajam dikarenakan adanya pemberlakuan kebijakan rasio LTV, sehingga menekan pertumbuhan permintaan properti di Indonesia.

Kondisi *undervalue* ini bertahan hingga pertengahan tahun 2012, setelah sektor properti mengalami peningkatan pertumbuhan yang pesat mulai dari tahun 2012. Hal ini dikarenakan suku bunga acuan Bank Indonesia (BI Rate) pada saat itu berada pada titik terendahnya, yaitu 5,75%, sehingga membuat suku bunga kredit pun menjadi rendah dan meningkatkan permintaan masyarakat akan properti. Hal ini membuat IHPR kembali mengalami kondisi *bubble*, tapi perlahan mengalami penurunan mulai tahun 2015 hingga tahun 2018 seiring dengan berlakunya rasio LTV dan stabilnya kondisi perekonomian Indonesia, sehingga membuat indeks harga properti aktual menyesuaikan dengan indeks harga properti fundamentalnya.

Jika dilihat berdasarkan kategori indeks harga properti, dapat terlihat ada beberapa perbedaan yang terjadi dalam grafik *bubble* setiap indeks harga properti. Berdasarkan Gambar 1, grafik *Bubble* IHPR Rumah Kecil yang dihasilkan dari perhitungan IHPR Rumah Kecil aktual dikurangi dengan indeks harga properti secara fundamental, IHPR Rumah Kecil memiliki grafik yang mirip dengan IHPR yang menjadi indeks harga gabungan seluruh kategori. Terlihat bahwa harga properti di Indonesia mengalami kondisi *bubble* pada tahun 2006 akibat *booming* yang terjadi pada sektor properti. Kondisi *bubble* ini bertahan hingga tahun 2010, meskipun mengalami penurunan drastis pada tahun 2008 akibat krisis di

Amerika Serikat.

Setelah itu, kondisi IHPR Rumah Kecil mengalami penurunan hingga mencapai kondisi *undervalue* mulai dari tahun 2010 hingga tahun 2012, akibat lemahnya pertumbuhan sektor properti disaat pertumbuhan ekonomi Indonesia sedang pesat, sehingga indeks harga properti fundamentalnya meningkat mengalahkan indeks harga properti aktualnya.

Setelah itu, pertumbuhan IHPR Rumah Kecil akhirnya mengalami peningkatan secara perlahan mulai dari tahun 2012 karena terjadi *booming* kembali pada sektor properti akibat peningkatan pendapatan perkapita masyarakat Indonesia dan rendahnya tingkat suku bunga acuan Bank Indonesia, sehingga indeks harga properti aktual menembus indeks harga properti fundamentalnya dan masuk kedalam kondisi *bubble* pada tahun 2014 dan pertumbuhannya cenderung terus konstan hingga akhir tahun 2018. Hal ini dikarenakan, adanya pengaruh dari jumlah kredit konsumsi pada IHPR Rumah Kecil, dimana setiap tahunnya jumlah kredit konsumsi selalu meningkat dan berpengaruh terhadap permintaan rumah kecil, sehingga mulai dari tahun 2014 hingga 2018 pertumbuhan IHPR Rumah

Kecil cenderung konstan, sementara pertumbuhan IHPR Rumah Menengah dan pertumbuhan IHPR Rumah Besar mengalami penurunan meskipun jumlah kredit konsumsi meningkat setiap tahunnya.

Berdasarkan Gambar 1, grafik *bubble* IHPR Rumah Menengah yang dihasilkan dari perhitungan IHPR Rumah Menengah aktual dikurangi dengan indeks harga properti secara fundamental, kondisi harga properti pun berada dalam kondisi *bubble* dari tahun 2006 hingga tahun 2010. Namun pada kategori rumah menengah tidak terjadi penurunan drastis pada tahun 2008, dikarenakan rumah masih menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi oleh masyarakat. Hal ini berbeda dengan rumah kecil dan rumah besar, karena survei ini diadakan di kota-kota besar, dimana masyarakat mayoritas menysar rumah pada kategori menengah dibandingkan kecil dan besar.

Setelah itu terjadi penurunan memasuki kondisi *undervalue* pada tahun 2010 akibat

lambatnya pertumbuhan IHPR Rumah Menengah dibandingkan dengan pesatnya pertumbuhan perekonomian Indonesia. Peningkatan properti pada kategori rumah menengah baru terjadi pada tahun 2013 dan terus meningkat memasuki kondisi *bubble* pada tahun 2014, akibat peningkatan pendapatan masyarakat Indonesia dan rendahnya tingkat suku bunga acuan Bank Indonesia.

Mulai tahun 2016 hingga 2018, terjadi penurunan pertumbuhan secara perlahan-lahan, meskipun indeks harga aktualnya tetap berada diatas indeks harga fundamental, akibat stabilnya perekonomian Indonesia, sehingga indeks harga properti aktual cenderung menyesuaikan dengan indeks harga properti fundamentalnya.

Berdasarkan Gambar 1, grafik *bubble* IHPR Rumah Besar yang dihasilkan dari perhitungan IHPR Rumah Besar aktual dikurangi dengan indeks harga properti secara fundamental, terjadi kondisi *bubble* pada tahun 2006 akibat *booming* yang terjadi pada sektor properti akibat tingginya laju inflasi dan bertahan hingga tahun 2010. Meskipun berada dalam kondisi *bubble* hingga tahun 2010, pertumbuhan IHPR Rumah Besar pun mengalami penurunan pada tahun 2008 akibat krisis di Amerika Serikat.

Lesunya permintaan disektor properti higgsa pada tahun 2010, membuat IHPR pada tahun 2010 tidak dalam kondisi *bubble* lagi, dan cenderung mengarah kepada *undervalue*. Hal ini ditandai dengan grafik *bubble* yang turun drastis, akibat harga rumah yang cenderung tidak mengalami peningkatan lagi dan kembali ke harga fundamentalnya, karena sudah meningkat terlalu tinggi ditahun-tahun sebelumnya.

Setelah itu, indeks harga kembali meningkat drastis mulai dari tahun 2012, akibat meningkatnya pendapatan masyarakat dan rendahnya suku bunga acuan Bank Indonesia, sehingga meningkatkan permintaan masyarakat akan properti, khususnya para spekulasi-spekulasi, dan mencapai kondisi *bubble* pada tahun 2014.

Meskipun hingga tahun 2018 mengalami kondisi *bubble*, indeks harga mengalami penurunan yang cukup pesat. Hal ini dikarenakan penerapan rasio LTV membantu menekan peningkatan pertumbuhan indeks harga properti

aktual, sesuai dengan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan, bahwa rasio LTV berpengaruh hanya pada IHPR Rumah Besar. Terlihat bahwa hanya pada IHPR Rumah Besar lah yang terjadi penurunan tingkat pertumbuhan indeks harga properti, sementara pada indeks harga properti lainnya, penurunan tingkat pertumbuhannya tidak begitu terlihat.

KESIMPULAN

Penelitian ini meneliti bagaimana pengaruh dari laju inflasi, PDB Indonesia, jumlah kredit konsumsi, dan kebijakan rasio LTV terhadap Indeks Harga Properti Residensial (IHPR), IHPR Rumah Kecil, IHPR Rumah Menengah, dan IHPR Rumah Besar. Dengan menggunakan metode *Two Stage Least Square* (2SLS), hasil perhitungan menunjukkan pengaruhnya antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Selain meneliti pengaruh setiap variabel, penelitian ini juga meneliti kondisi sektor properti apakah mengalami kondisi *bubble* atau tidak, dikarenakan sektor properti adalah salah satu sektor yang mempengaruhi perekonomian negara dan seringkali dijadikan indikator untuk melihat kondisi perekonomian suatu negara.

Setelah melakukan penelitian, hasil statistik menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada taraf 1% antara PDB Indonesia dengan IHPR, IHPR Rumah Kecil, IHPR Rumah Menengah, dan IHPR Rumah Besar. Selain itu, terdapat pula pengaruh pada taraf 5% antara laju inflasi terhadap IHPR, IHPR Rumah Kecil, dan IHPR Rumah Besar. Sementara pada IHPR Rumah Menengah, laju inflasi berpengaruh pada taraf 10%.

Pada variabel jumlah kredit konsumsi, hasil statistik menunjukkan bahwa variabel ini hanya berpengaruh pada taraf 10% pada IHPR Rumah Kecil. Sehingga setiap tahunnya jumlah kredit konsumsi selalu meningkat dan meningkatkan indeks harga properti Rumah Kecil. Hal ini mengakibatkan pertumbuhan IHPR Rumah Kecil cenderung konstan pada tahun 2014 hingga 2018, sementara IHPR, IHPR Rumah Menengah, dan IHPR Rumah Besar mengalami penurunan pertumbuhan.

Sementara itu, kebijakan rasio LTV berpengaruh pada taraf 10% pada IHPR Rumah Besar saja. Hal ini dikarenakan, umumnya masyarakat akan membeli rumah besar bukan didasarkan pada kebutuhan melainkan keinginan, seperti ingin membeli rumah yang lebih luas dan fasilitas yang lebih lengkap, membeli rumah kedua atau ketiga untuk sarana investasi, atau membeli rumah karena mendapat promosi bunga rendah, sehingga ketertarikan dalam membeli properti dapat ditunda apabila kebijakan rasio LTV diberlakukan. Akibatnya, hanya pada IHPR Rumah Besar lah yang terjadi penurunan tingkat pertumbuhan indeks harga properti, sementara pada indeks harga properti lainnya, penurunan tingkat pertumbuhannya tidak signifikan.

Lebih lanjut, bahwa hasil perhitungan dengan menggunakan model penelitian akan menghasilkan indeks harga properti fundamental. Apabila dibandingkan dengan indeks harga properti aktual pada seluruh kategori, terdapat pola yang hampir sama pada seluruh kategori indeks harga properti.

Indeks harga properti pada seluruh kategori mengalami kondisi *bubble* mulai dari tahun 2006 akibat *booming* pada sektor properti dengan diiringi laju inflasi yang tinggi. Setelah itu pada tahun 2008, terjadi penurunan drastis pada IHPR, IHPR Rumah Kecil, dan IHPR Rumah Besar, karena krisis di Amerika Serikat. Namun pada kategori IHPR Rumah Menengah tidak terjadi penurunan drastis pada tahun 2008, dikarenakan rumah masih menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi oleh masyarakat. Hal ini berbeda dengan rumah kecil dan rumah besar, karena survei ini diadakan di kota-kota besar, dimana masyarakat mayoritas menyasar rumah pada kategori menengah dibandingkan kecil dan besar. Kondisi *bubble* ini bertahan hingga akhir 2009.

Lalu, grafik *bubble* pada seluruh kategori mengalami penurunan drastis hingga mencapai kondisi *undervalue* mulai tahun 2010, akibat lesunya pertumbuhan harga disektor properti, karena sudah meningkat terlalu drastis ditahun-tahun sebelumnya. Grafik pertumbuhan properti pun sempat menurun tajam pada awal tahun 2012 akibat diberlakukannya kebijakan rasio LTV yang

menekan permintaan properti di Indonesia.

Indeks harga properti pada seluruh kategori kembali mengalami peningkatan pada pertengahan tahun 2012, diakibatkan peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Indonesia, sehingga banyak masyarakat yang naik level menjadi golongan *middle income*, dan rendahnya suku bunga kredit akibat suku bunga acuan Bank Indonesia mencapai titik terendahnya yaitu 5,75%. Hal ini mengakibatkan kondisi *bubble* mulai tahun 2014 dan terus berlanjut hingga tahun 2018.

Perbedaan yang terlihat pada setiap kategori adalah pada tahun 2016 hingga 2018, dimana indeks harga properti mencapai titik puncaknya pada awal tahun 2016. Setelah itu, pertumbuhan IHPR Rumah Kecil cenderung konstan akibat pengaruh dari jumlah kredit konsumsi yang terus meningkat. Sementara pertumbuhan IHPR Rumah Menengah menurun secara perlahan dikarenakan stabilnya perekonomian Indonesia, membuat indeks harga properti aktualnya turun menyesuaikan dengan indeks harga properti fundamentalnya. Sementara itu, pertumbuhan IHPR Rumah Besar cenderung mengalami penurunan pertumbuhan yang signifikan, karena adanya pengaruh dari kebijakan rasio LTV yang membuat permintaan masyarakat akan rumah besar menjadi menurun, karena rumah besar dianggap sebagai sarana investasi dan memenuhi keinginan.

Meskipun properti di Indonesia sering mengalami kondisi *bubble*, namun kondisi tersebut tidaklah berbahaya seperti yang terjadi di Amerika Serikat pada tahun 2008, dikarenakan angka *bubble*-nya tidak terlalu besar, dan kondisi *bubble*-nya tidak bertahan dalam jangka waktu yang lama, sehingga hal tersebut bisa dikatakan normal dan tidak akan memberikan efek bahaya pada perekonomian Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Alika, R. (2018, Desember 17). *Sri Mulyani Lihat Sektor Properti Hadapi Dua Tantangan Tahun Depan*. Retrieved from Katadata.co.id: <https://katadata.co.id/berita/2018/12/17/sri-mulyani-lihat-sektor-properti-hadapi->

- dua-tantangan-tahun-depan
- Aulia, R. B. (2017). Pengaruh Loan to Value Terhadap Harga Properti Residensial.
- Azkie, F. (2019, April 10). *Rumah Impian Vs Rumah Sesuai Kebutuhan*. Retrieved from Rumah.com: <https://www.rumah.com/berita-properti/2019/4/179055/rumah-impian-vs-rumah-sesuai-kebutuhan>
- Bachdar, S. (2018, Februari 14). *Tiga Fase Properti Indonesia Periode 2010-2017*. Retrieved from Marketeers.com: <https://marketeers.com/tiga-fase-properti-indonesia-periode-2010-2017/>
- Bank Indonesia. (2012). Surat Edaran No.14/10/DPNP.
- Bank Indonesia. (2013). Surat Edaran No.15/40/DKMP.
- Bank Indonesia. (2015). Peraturan Bank Indonesia Nomor 17/10/PBI/2015. *Rasio Loan to Value untuk Kredit Properti, Rasio Financing to Value untuk Pembiayaan Properti, dan Uang Muka untuk Kredit atau Pembiayaan Kendaraan Bermotor*.
- Bank Indonesia. (2016). Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/16/PBI/2016. *Rasio Loan to Value untuk Kredit Properti, Rasio Financing to Value untuk Pembiayaan Properti, dan Uang Muka untuk Kredit atau Pembiayaan Kendaraan Bermotor*.
- Bank Indonesia. (2018). Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/8/PBI/2018. *Rasio Loan to Value untuk Kredit Properti, Rasio Financing to Value untuk Pembiayaan Properti, dan Uang Muka untuk Kredit atau Pembiayaan Kendaraan Bermotor*.
- Bank Indonesia. (n.d.). *BI 7-Day (Reverse) Repo Rate*. Retrieved Agustus 10, 2019, from www.bi.go.id: <https://www.bi.go.id/en/moneter/bi-7day-RR/data/Contents/Default.aspx>
- Bank Indonesia. (n.d.). *Data Inflasi*. Retrieved Agustus 10, 2019, from www.bi.go.id: <https://www.bi.go.id/id/moneter/inflasi/data/Default.aspx>
- Bank Indonesia. (n.d.). *Survei Harga Properti Residensial di Pasar Primer*. Retrieved Agustus 10, 2019, from www.bi.go.id: <https://www.bi.go.id/id/publikasi/survei/harga-properti-primer/Default.aspx>
- Bank Indonesia. (n.d.). *Transmisi Kebijakan Moneter*. Retrieved from [bi.go.id](http://www.bi.go.id): <https://www.bi.go.id/id/moneter/transmisi-kebijakan/Contents/Default.aspx>
- Bank Indonesia. (n.d.). *www.bi.go.id*. Retrieved

- from Kamus Bank Sentral Republik Indonesia:
<https://www.bi.go.id/id/Kamus.aspx?id>
- Case, K. E., Fair, R. C., & Oster, S. M. (2004). *Principle of Economics* (Vol. 10). Pearson.
- Egert, B., & Mihaljek, D. (2007). *Determinant of House Prices in Central and Eastern Europe*. Basel, Switzerland: Bank for International Settlement.
- Fauzia, M. (2018, Juli 3). *Agar Harga Properti Tak Melambung Akibat Kebijakan LTV, BI Lakukan Ini*. Retrieved from Kompas.com: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/07/03/085215626/agar-harga-properti-tak-melambung-akibat-kebijakan-ltv-bi-lakukan-ini?page=all>
- Grover, R., & Grover, C. (2014). Property Bubbles - a transitory phenomenon. *Journal of Property Investment & Finance*, 32(2), 208-222.
- Himawan, A. (2018, Februari 8). *Pertumbuhan Properti RI Sangat Dipengaruhi Pertumbuhan Ekonomi*. Retrieved from Suara.com: <https://www.suara.com/bisnis/2018/02/08/112000/pertumbuhan-properti-ri-sangat-dipengaruhi-pertumbuhan-ekonomi>
- Igan, D., & Kang, H. (2011). *Do Loan to Value and Debt to Income Limits Work? Evidence from Korea*. International Monetary Fund.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (n.d.). *Produk Domestik Bruto*. Retrieved from [Kemendag.go.id: https://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/economic-indicators/gross-domestic-product](https://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/economic-indicators/gross-domestic-product)
- Kok, S. H., Ismail, N. W., & Lee, C. (2017). The Sources of house price changes in Malaysia. *Journal of Housing Markets and Analysis*, 11(2), 335-355.
- Kyle, R., Baird, F., & Spodek, M. (2013). *Property Management* (Vol. 9). DF Institute.
- Levitt, S. D. (1994). *Using Electoral Cycles in Police Hiring to Estimate the Effect of Police on Crime*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Mankiw, G. N., & Taylor, M. P. (2014). *Economics, 3rd Edition*. Cengage Learning.
- Olivia, G. (2019, Juni 23). *Kemkeu: Tujuan besar insentif properti adalah mendorong pertumbuhan ekonomi*. Retrieved from Kontan.co.id: [https://nasional.kontan.co.id/news/kemkeu-tujuan-besar-insentif-properti-adalah-](https://nasional.kontan.co.id/news/kemkeu-tujuan-besar-insentif-properti-adalah-mendorong-pertumbuhan-ekonomi)
- mendorong-pertumbuhan-ekonomi
Otoritas Jasa Keuangan. (n.d.). *Statistik Perbankan Indonesia*. Retrieved from [ojk.go.id: https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/default.aspx](https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/default.aspx)
- Suseno, & Aisyah, S. (2009). *Inflasi. Seri Kebanksentralan*, 22.

AUTHOR GUIDLINE

JUDUL ARTIKEL/THE TITLE OF YOUR MANUSCRIPT (Times New Roman 14 pt, no more that 12 words, & use capital letter)

Penulis¹, Author 2², Author 3³ (11pt, 1.15 spacing)

¹ Departement / Institution of Author 1, City/Region

²Departement / Institution of Author 2, City/Region

³Departement / Institution of Author 1, City/Region

Author1@email

Author2@email

Author3@email (Times New Roman, 10pt, no spacing)

(A4 Size, Margin for top, bottom, left and right : 2,79cm, 2 cm, 2cm, and 2 cm)

(words: 5000-10.000 words)

ABSTRAK (Times New Roman, 10 pt, 1 spasi, Bold)

Abstrak adalah ringkasan artikel yang terdiri dari pendahuluan, tujuan penelitian, metodologi penelitian, pembahasan dan hasil penelitian, dan kesimpulan. Implikasi atau rekomendasi dapat ditambahkan di dalam abstrak. Abstrak harus ditulis dalam bahasa Inggris dengan panjang lebih 150-200 kata. (Times New Roman, 10 pt, 1 spasi)

Kata kunci: Penilaian Pegawai, MIT 90's Framework, BPMN (maksimum 5 kata kunci)

ABSTRACT

Abstract is a summary of the article. It consist of a brief introduction, research objective, research methodology, research discussion and results, and conclusion. The Implications or recommendation can be added in the abstract. The abstract must be written in English with preferably length 150 - 200 word, Times New Roman, 10 pt, spacing 1.

Keywords: *HR-Analytics, MIT 90's Framework, BPMN (maksimum 5 keywords)*

PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Pendahuluan berisi masalah atau isu penelitian, pentingnya pembahasan dalam penelitian ini, batasan masalah (jika perlu), dan tujuan penelitian yang sesuai juga dengan tinjauan literatur.

The introduction should contains research problem or issue, importance of the study, limitation of the research (if necessary), and research objective in accordance with literature review. (Times New Roman, 11 pt, spacing 1.15, add space after paragraf to next sub bab).

KAJIAN TEORI / CONCEPTUAL FRAMEWORK

Kajian teori merupakan pengumpulan ide, konsep, dan perkembangan topik yang berasal dari sumber ilmiah seperti buku, artikel jurnal ataupun tesis. Kajian teori harus berkaitan dengan rumusan masalah, pertanyaan penelitian, maupun tujuan penelitian. Adapun tujuan dari kajia teori antara lain ;

1. Melakukan tinjauan kritis terhadap literature yang dibahas
2. Melakukan sintesis beberapa sumber mengenai topik tertentu sehingga ditemukan suatu pola (kajian terdahulu)

A Conceptual Framework originates from ideas, concepts, and development of topics originating from scientific sources such as books, journal articles or theses. A Conceptual Framework must address the formulation of the problem, research questions, and research objectives. The aim of this, are :

1. *Conduct critical discussion of the literature discussed*
2. *Synthesizing several sources on a particular topic found in the pattern (previous study)*

METODELOGI / METHOD (add space after and before paragraf)

Metodologi penelitian terdiri dari :

1. Tipe Penelitian
2. Teknik pengumpulan data
3. Sumber Data
4. Teknik Analisis Data / Teknik Pengukuran Data

The research methodology consists of:

1. Research Type
2. Data collection techniques
3. Data Sources
4. Data Analysis Techniques / Data Measurement Techniques

Operasionalisasi Variabel

Variabel operasional menjabarkan definisi dari variabel penelitian secara mendetail seperti sub-variabel, dimensi dan indikator. Di sisi lain, ini juga menunjukkan bagaimana Anda melakukan pengukuran terhadap variabel tersebut (Saul McLeod, 2019).

Operational variable describe the definitions of research variables such as sub-variables, dimensions and indicators. On the other hand, this also shows how you are measuring these variables (Saul McLeod, 2019).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Subvariabel	Dimensi	Indikator
Rancangan HR-Analactics yang membantu manager SDM dan Marketing dalam mengukur kinerja staff marketing melayani pelanggan dengan baik sehingga digunakan sebagai dasar penilaian dan juga evaluasi karyawan. (Heuvel & Bondarouk, 2017)	Data Driven Culture menjadi dasar dilakukannya perancangan HR-Analytics untuk membangun sistem informasi pelatihan karyawan yang seluruh informasinya berasal dari data yang telah dikumpulkan untuk dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.	a. Human Resource Data b. Business Data c. Social Media	a1. Administ ration Data Marketing a2. Absence Rate Marketing b1. Performa nce Related Data Marketing c1. Emotions c2. Interactions (Times New Roman, 9pt, 1 spacing)

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Rancangan HR Analytics (remove space after paragraph)

Penelitian ini berfokus pada rancangan HR-analytics. HR-analytics merupakan alat yang digunakan untuk membantu manager SDM dan

Marketing dalam mengukur kinerja staff marketing melayani pelanggan dengan baik sehingga digunakan sebagai dasar penilaian dan juga evaluasi karyawan (Heuvel & Bondarouk, 2017).

Data Driven Culture

Data driven menunjukkan data-data yang telah dikumpulkan untuk mendukung rancangan system tersebut.

Data driven menunjukkan data-data yang telah dikumpulkan untuk mendukung rancangan system tersebut.

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN / RESEARCH DISCUSSION AND RESULTS

Pembahasan menunjukkan hasil pengolahan data, interpretasi, dan pengungkapan hal penting (juga menunjukkan validitas dan reabilitas data) yang harus berhubungan juga dengan bagian pendahuluan. Umumnya bagian ini memuat table dan gambar yang menunjukkan hasil pengolahan data. Komposisi tulisan pada bagian ini harusnya mencapai 50% atau lebih dan dapat dibagi ke dalam beberapa sub bab.

The research discussion shows the results of data analysis / data measurement, interpretation and disclosure of important matters (also show the validity and reliability of data) that should relate to the introduction . Generally, tables and figures are display in this section. The composition of this section must reach 50% or more and can be divided into several sub-chapters.

KESIMPULAN / CONCLUSION

Kesimpulan menunjukkan jawaban atas pertanyaan penelitan dan keperluan/ kebutuhan untuk penelitian selanjutnya. Pada bagian ini, dapat juga dimasukkan saran untuk mengembangkan, menindaklanjuti atau menerapkan hasil penelitian baik bersifat teoritis dan praktis.

The conclusions show the answer or clarification of the research questions and opportunities for future research. In this section, suggestions can be made to develop, follow up or apply research results that are both theoretical and practical.

DAFTAR PUSTAKA / REFERENCES

Daftar Pustaka harus ditulis menggunakan APA style. Sumber pustaka yang digunakan tidak lebih lama dari 10 tahun. Contohnya ditunjukkan seperti di bawah ini :

References should be written in APA (American Psychological Association) Citation Style. Literature sources are no longer than 10 years .The example is show below:

- Stiehl, V. (2013). *Process-Driven Applications with BPMN*. Walldorf: Springer.
- Togt, J. v., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 127-132.
- Trihendrawan, N. (2019, Maret 19). Sektor Kuliner Indonesia Tumbuh 12,7%. Jakarta, Indonesia. Retrieved September 9, 2019, from <https://ekbis.sindonews.com/read/1388028/34/sektor-kuliner-indonesia-tumbuh-127-1552972400>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2018, May 9). Jumlah Restoran/Rumah Makan di Kota Bandung, 2016. Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Retrieved september 20, 2019, from <https://bandungkota.bps.go.id/statictable/2017/08/29/121/-jumlah-restoran-rumah-makan-di-kota-bandung-2016.html>



**Business Administration Department
Faculty of Social and Political Science
Parahyangan Catholic University
2019**