

# Bunga Rampai Tesis/Disertasi

Tema:  
**Manajemen**

## **SPIRIT**

Scholarship Program for  
Strengthening Reforming  
Institutions

Editor:  
**Dr. Nur Hygiawati Rahayu, ST, M.Sc, dkk.**

Project Coordinating Unit (PCU)  
SPIRIT Pusbindiklatren-Bappenas



**Bunga Rampai Tesis/Disertasi**

---

# **Tema: Manajemen**

**Kelompok Ekonomi dan Bisnis**

---

**Program Beasiswa SPIRIT**

---

Editor:

**Dr. Nur Hygiawati Rahayu, ST, M.Sc, dkk.**

Project Coordinating Unit (PCU) SPIRIT  
Pusbindiklatren-Bappenas



**Bunga Rampai Tesis/Disertasi**

**Tema: Manajemen**

**Kelompok Ekonomi dan Bisnis**

©2017 oleh Bappenas

**Editor**

Dr. Nur Hygiawati Rahayu, ST, M.Sc.

Wignyo Adiyoso, S.Sos, MA, Ph.D.

Ali Muharram, SIP, MSE, MA.

Rita Miranda, S.Sos, MPA.

Wiky Witarni, S.Sos, MA.

**Kontributor**

Angga Aria Kusuma, Arief Rahman, Bella Rifaldi, Beni Sulistyo, Diah Utami, Dyah Wahyu, Fitri Yustina, Haikal Hibatul Haq, Hanhan Hudaya, Indah Zulyanti, Indra Nur Rahman, Lessyana Destin, Nina Aridhona, Nugraha Setyawidaputra, Rahardian Ludhira Nurwicaksono, Rahmatul Ummah, Rina Asriyani, Rina Khairani, Rizki Malinda Isvaniari Putri, Rizwan Aryadi Ramdhan, Rossi Abi Al Irsyad, Rubiyanto Pratomo Aji, Valentinus Agus Tria, Yanuar Fajari

Cetakan I, September 2017

ISBN: 978-602-1154-83-0

Diterbitkan oleh

**Project Coordinating Unit (PCU) SPIRIT, Pusbindiklatren**

**Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) Republik Indonesia**

Jalan Proklamasi Nomor 70 Jakarta Pusat 10320

# KATA PENGANTAR

Prioritas utama target pembangunan nasional seperti yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010–2014 (RPJMN 2010–2014) Indonesia adalah reformasi birokrasi dan penguatan tata laksana pemerintahan. Untuk mencapai hal ini, sebelas institusi pemerintah yang memiliki peran penting dalam sektor publik dipilih sebagai Participating Agency (PA) dalam program beasiswa SPIRIT (Scholarship Program for Strengthening Reforming Institutions). SPIRIT dirancang untuk mendukung agenda reformasi birokrasi dengan menyediakan program beasiswa gelar dan nongelar untuk staf kunci di institusi publik pusat selama periode tahun 2011–2017.

Tujuan pelaksanaan program SPIRIT adalah untuk meningkatkan kapasitas Participating Agency melalui 1) peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dengan mengembangkan keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan aparat pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsi institusi; dan 2) peningkatan kapasitas SDM dalam melaksanakan reformasi birokrasi di instansi pusat.

Perancangan program SPIRIT dibedakan dengan program beasiswa lainnya di Indonesia melalui upaya pemenuhan kesenjangan kompetensi dan keahlian di tiap-tiap instansi dengan menanamkan program pendidikan gelar dan nongelar dalam Human Capital Development Plans (HCDP) di tiap-tiap instansi secara eksplisit. Program SPIRIT didukung melalui kerja sama antara pemerintah Indonesia dan Bank Dunia (World Bank) melalui pinjaman IBRD Loan No. 8010-ID.

Buku *Bunga Rampai Tesis/Disertasi Program Beasiswa SPIRIT, Tema: Manajemen dan Bisnis, Kelompok: Ekonomi dan Bisnis* ini merupakan buku ketiga dari sembilan buku yang akan diterbitkan pada tahun 2017, sebagai salah satu upaya mendiseminasikan karya tulis ilmiah yang telah diselesaikan oleh karyasiswa penerima beasiswa SPIRIT. Materi tesis/disertasi dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu Ilmu-Ilmu Ekonomi, Ilmu-Ilmu Sosial, dan Ilmu-Ilmu Alam dan Interdisiplin. Dasar pembagiannya adalah disiplin keilmuan (*tree of science*) serta keseimbangan jumlah materi tesis/disertasi yang ada.

Tujuan dari penerbitan serial buku ini, pertama, menyebarluaskan hasil-hasil penelitian tesis/disertasi, agar dapat direplikasi atau diadopsi di tempat kerja karyasiswa; kedua, sebagai *benchmark* pemanfaatannya di instansi pemerintah lain; dan ketiga, merupakan bagian dari upaya mendokumentasikan kegiatan SPIRIT, dalam bentuk terbitan ilmiah buku ber-ISBN sehingga dapat disebutkan oleh karyasiswa dalam resume masing-

masing. Versi cetak serial buku ini dapat di akses secara *online* [www.pusbindiklatren.bappenas.go.id](http://www.pusbindiklatren.bappenas.go.id)

Serial buku ini diharapkan dapat menggambarkan manfaat dan kontribusi positif Program SPIRIT terhadap peningkatan kapasitas SDM sebagai *participating agencies*, baik dari sisi keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan aparat pemerintah, dan dalam melaksanakan reformasi birokrasi di instansi masing-masing. Program SPIRIT juga diharapkan dapat berkontribusi bagi pencapaian sasaran prioritas nasional dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah yang ditandai dengan berkurangnya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta meningkatnya kualitas pelayanan publik.

Jakarta, September 2017

Pusbindiklatren Bappenas

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	III
----------------------	-----

## **BAB: MANAJEMEN**

Whistle Blowing Systems Analysis in XYZ Bank Analisis <i>Whistle Blowing System</i> pada Bank XYZ <b>ANGGA ARIA KUSUMA</b> .....	1
--	---

Management Science in Managing the Supply Chain of Food Security Systems Ilmu Manajemen dalam Mengelola Sistem Keamanan Rantai Pasokan Makanan <b>ARIEF RAHMAN</b> .....	11
--	----

Fiscal Decentralisation, Intergovernmental Transfers, and Subnational Own Source Revenue in Indonesia: Exploring Political Influence and Other Factors Desentralisasi Fiskal, Transfer <i>Intergovernmental</i> , dan Pendapatan Asli Daerah di Indonesia: Memahami Pengaruh Politik dan Faktor Lainnya <b>BELLA RIFALDI</b> .....	21
--	----

Corporate Governance and Financial Performance of the Company: Empirical Study on Non Financial Sector Company Registered in Indonesia Stock Exchange Period 2005-2014 Karakteristik <i>Corporate Governance</i> dan Kinerja Keuangan Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Sektor Non Keuangan yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2014 <b>BENI SULISTYO</b> .....	31
--	----

The Welfare Impact of Land Redistribution in Sukamulya Village, Rumpin Sub-District, Bogor Regency Evaluasi Dampak Redistribusi Tanah terhadap Kesejahteraan Masyarakat di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor <b>DIAH UTAMI</b> .....	41
--	----

Preferences of Micro and Small Enterprises Collateralize Land Certificate in DKI Jakarta Province in 2012 Preferensi Usaha Mikro dan Kecil Mengagunkan Sertifikat Tanah di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2012 <b>DYAH WAHYU KUSUMA YANTI</b> .....	51
---	----

The Extent of the Users' Acceptance and the Use Behaviour in the Use of Master List Online System in BKPM, Indonesia (Case Study) Tingkat Penerimaan Pengguna dan Perilaku dalam Penggunaan Sistem Online Master List di BKPM, Indonesia (Studi Kasus) <b>FITRI YUSTINA</b> .....	58
---	----

Leasing Value of House Building of Nusantara Boarding House, Owned by Education and Training Center of the State Ministry of Home Affairs, Yogyakarta Chapter	
---	--

<p>Nilai Sewa Gedung Asrama Nusantara Milik Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian dalam Negeri Regional Yogyakarta</p> <p><b>HAIKAL HIBATUL HAQ</b> .....</p>	71
<p>Product and Promotion Improvement on SME Prabu Dimsum Perbaikan Elemen Produk dan Promosi pada UMKM Prabu Dimsum</p> <p><b>HANHAN HUDAYAN</b> .....</p>	78
<p>The Influence of Organizational Environment, Job Characteristics and Employee Engagement toward Organizational Citizenship Behavior (Case Study at XYZ Organization in DKI Jakarta)</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Lembaga XYZ DKI Jakarta)</p> <p><b>INDAH ZULYANTI</b>.....</p>	87
<p>Effect of Person Organization Fit on Employee Engagement that Moderated by Employee Status Difference BPK RI</p> <p>Pengaruh <i>Person Organization</i> Fit pada <i>Employee Engagement</i> yang Dimoderasi oleh Perbedaan Status Pegawai BPK RI</p> <p><b>INDRA NUR RAHMAN</b> .....</p>	97
<p>Queueing System Improvement on Certificate Checking for Increasing Public Service in Bogor Regency Land Registry Office.</p> <p>Perbaikan Sistem Antrian Pengecekan Sertifikat untuk Peningkatan Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor</p> <p><b>LESSYANA DESTIN</b>.....</p>	105
<p>The Impact of Bureaucratic Reform to Organisational Culture in the Representative Office of Financial and Development Supervisory Agency of DKI Jakarta.</p> <p>Dampak Reformasi Birokrasi pada Perubahan Budaya Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta</p> <p><b>NINA ARIDHONA</b> .....</p>	113
<p>Effect of Profitability, Debt Policy, and Growth on Company Value</p> <p>Pengaruh Profitabilitas, Kebijakan Utang, dan Pertumbuhan terhadap Nilai Perusahaan</p> <p><b>NUGRAHA SETYAWIDAPUTRA</b> .....</p>	123
<p>The Effect of Pay Satisfaction to Employee Engagement: Case Study at XYZ Institution</p> <p>Pengaruh <i>Pay Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>: Studi Kasus di Lembaga XYZ</p> <p><b>RAHARDIAN LUDHIRA NURWICAKSONO</b> .....</p>	131
<p>The Economic Valuation on Tourist Destination Dusun Sasak Sade, Desa Rembitan, Kecamatan Pujut, Lombok Tengah Regency, NTB 2015</p> <p>Valuasi Ekonomi Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade, Desa Rembitan Kecamatan Pujut Kabupaten Lombok Tengah, NTB Tahun 2015</p> <p><b>RAHMATUL UMMAH</b> .....</p>	139

The MTEF Implementation and Its Impact on Resource Allocation in Indonesia Implementasi MTEF dan Dampaknya terhadap Alokasi Sumber Daya di Indonesia <b>RINA ASRIYANI</b> .....	147
The Role of Family-Job Conflict in Burnout Resignation and Direct Superior Support as Mediator and Moderator: Case Study on BPK-RI Auditors Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga pada Intensi Keluar dengan Burnout dan Dukungan Atasan Langsung Sebagai Pemediasi dan Pemoderasi: Studi pada Pemeriksa BPK-RI <b>RINA KHAIRANI</b> .....	153
Interaction Effect of Corporate Governance Mechanisms in Multinational State-Owned Enterprises Pengaruh Interaksi Mekanisme Tata Kelola Perusahaan di Badan Usaha Multinasional Milik Negara <b>RIZKI MALINDA ISVANIARI PUTRI</b> .....	161
The determinants of Chinese Foreign Direct investment in Indonesia Penentu Investasi Langsung Asing di Indonesia <b>RIZWAN ARYADI</b> .....	171
CSR in Global Supply Chain Of Fashion Industry: Qualitative Study on Hong Kong Apparel Company in Indonesia CSR dalam Rantai Pasok Global Industri Fesyen Studi Kualitatif pada Perusahaan Pakaian Hongkong di Indonesia <b>ROSSI ABI AL IRSYAD</b> .....	183
Effect of Implementation of Human Resource Management Practices in Employee Engagement as a Mediator on the Performance Expert Auditor (Empirical Study on the Financial and Development Supervisory Board of the Republic of Indonesia) Pengaruh Implementasi Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Mediator terhadap Kinerja Auditor Ahli (Studi Empiris pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia) <b>RUBIYANTO PRATOMO AJI</b> .....	193
Estimated Value of State Household Goods at the Yogyakarta Village Community Development in 2016 Estimasi Nilai Sewa Barang Milik Negara pada Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa Yogyakarta Tahun 2016 <b>VALENTINUS AGUS TRIATMADI</b> .....	203
Policy Instruments of Geothermal Energy in Indonesia Instrumen Kebijakan Energi Geothermal di Indonesia <b>YANUAR FAJARI</b> .....	209



**Bunga Rampai Tesis/Disertasi**

---

**Bab: Manajemen**

**Kelompok Ekonomi dan Bisnis**

---

**Program Beasiswa SPIRIT**

---

---

# **Whistle Blowing System Analysis in XYZ Bank**

## **Analisis *Whistle Blowing System* pada Bank XYZ**

---

Nama	: Angga Aria Kusuma
NIP	: 198601102008011001
Instansi	: BPKP
Tahun Intake	: 2015
Tingkat Beasiswa	: Master Local
Program Studi	: Magister Manajemen
Negara Studi	: Indonesia
Universitas	: Universitas Indonesia

## ABSTRACT

This thesis discusses the whistle blowing system applied to the Bank XYZ on the readiness of the system to wrongdoing reporting channels, factors that become an obstacle in its application, as well as finding the right strategy to overcome the obstacle. This research is a qualitative descriptive design, by using primary data through questionnaires and interviews to the parties relating to the management of whistle blowing system and its use in reducing wrongdoing in Bank XYZ. The question on the questionnaire and interview a deepening of aspects whistle blowing system published by Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), which consists of the structural, operational, and maintenance aspects. The results of the research study found that although the whistle blowing system used has been prepared as one of the strategies to reduce wrongdoing, it turns out there are several reasons behind employees to be reluctant to use it. Therefore, researchers suggest several things that can be done by companies and regulators are able to encourage the participation of employees in the use of whistle blowing system.

Keywords: internal audit, wrongdoing, whistle blowing system

## ABSTRAK

Tesis ini membahas *whistle blowing system* yang diterapkan pada Bank XYZ mengenai kesiapan sistem tersebut menjadi saluran pelaporan terjadinya pelanggaran, faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam penerapannya, serta mencari strategi yang tepat untuk mengatasi penghambat tersebut. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif, dengan menggali data primer melalui kuesioner dan wawancara kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan pengelolaan *whistle blowing system* dan pemanfaatannya dalam mengurangi pelanggaran di Bank XYZ. Adapun pertanyaan pada kuesioner dan wawancara merupakan pendalaman dari aspek-aspek Sistem Pelaporan Pelanggaran yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang terdiri dari aspek struktural, operasional, dan perawatan. Hasil penelitian menemukan bahwa meskipun *whistle blowing system* yang digunakan telah siap sebagai salah satu strategi mengurangi pelanggaran, ternyata masih ada beberapa alasan yang melatarbelakangi pegawai untuk enggan menggunakannya. Oleh karena itu, peneliti menyarankan beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan maupun regulator yang mampu mendorong peran serta pegawai dalam memanfaatkan *whistle blowing system*.

Kata kunci: internal audit, pelanggaran, *whistle blowing system*

## **Whistle Blowing System (WBS)**

Menekankan pentingnya *whistle blowing*, Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2008) membuat Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistle Blowing System*), karena *Whistle Blowing System* (WBS) yang efektif akan mendorong keikutsertaan masyarakat maupun pegawai perusahaan untuk mencegah terjadinya kecurangan dengan melaporkannya ke jalur atau sistem yang tepat. Diharapkan WBS mampu mengubah budaya “diam” menjadi budaya “kejujuran dan keterbukaan”.

Pelanggaran dapat dihindari apabila implementasi WBS efektif dan efisien telah tercapai. WBS yang efektif akan mendorong pihak internal dan eksternal perusahaan berperan aktif dalam mencegah terjadinya pelanggaran dengan cara melaporkannya ke dalam sistem yang telah dibentuk. Sehingga permasalahan yang ada dapat ditangani secara internal terlebih dahulu sebelum permasalahan tersebut muncul ke ruang publik yang nantinya dapat mempengaruhi reputasi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis akan membahas “Analisis *Whistle Blowing System* pada Bank XYZ”.

Terdapat tiga pertanyaan besar yang menjadi landasan penelitian ini, yaitu tentang kesiapan WBS di Bank XYZ, faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam penerapan WBS di Bank XYZ, dan strategi untuk meningkatkan efektivitas WBS di Bank XYZ. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai kesiapan WBS di Bank XYZ, untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam penerapan WBS di Bank XYZ dan untuk mengetahui strategi meningkatkan efektivitas WBS di Bank XYZ.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif, dengan menggali data primer melalui kuesioner dan wawancara. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yakni data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil wawancara kepada beberapa pegawai Bank XYZ yang terkait dengan pengelolaan *whistle blowing system*, dan hasil pengisian kuesioner yang dibagikan kepada beberapa pegawai Bank XYZ terkait dengan pemanfaatan *whistle blowing system* pada Bank XYZ. Sementara data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk dokumen berupa sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan keterangan lain pendukung data perusahaan.

Dalam penelitian ini, dalam pengumpulan data primernya akan menggunakan unit analisis pada suatu Departemen atau Bidang yang berkaitan langsung dengan pengelolaan dan pemanfaatan *whistle blowing system* pada Bank XYZ. Adapun unit

analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Departemen Internal Audit yang berjumlah 95 orang, Departemen *Operational Risk Analysis* yang berjumlah 26 orang, serta Kantor Cabang A yang berjumlah 24 orang.

Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat pada kuesioner dan wawancara tersebut merupakan pendalaman dari aspek-aspek sistem pelaporan pelanggaran (WBS) yang berasal dari Pedoman Sistem Pelaporan (*Whistle Blowing System*) yang diterbitkan oleh KNKG (2008).

Bank XYZ menerapkan *whistle blower* program "*Letter to CEO (LTC)*" merupakan bagian dari Strategi Anti *Fraud* yang dikoordinir oleh Unit Manajemen Risiko, yang didalamnya terdapat Departemen *Operational Risk Analysis* sebagai penyusun Petunjuk Teknis Operasional (PTO) LTC untuk diterapkan oleh semua penggunanya. Berdasarkan Annual Report Bank XYZ tahun 2015, terdapat beberapa penyimpangan internal yang terjadi di dalam Bank XYZ

## **Analisis Perbandingan Hasil Kuesioner dan Wawancara antara Departemen Investigasi Internal Audit, Departemen *Operational Risk Analysis*, dan Kantor Cabang**

Analisis dilakukan dengan membandingkan hasil jawaban kuesioner dan wawancara mengenai aspek *Whistle Blowing System/ Letter to CEO (LTC)* pada Bank XYZ, yaitu:

### **1) Aspek Struktural, yang terdiri dari:**

#### **1. Komitmen**

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A yang menyatakan bahwa seluruh pegawai telah berkomitmen untuk berpartisipasi aktif melaporkan bila menemukan adanya pelanggaran dan akan diperkuat bila ada pernyataan komitmen oleh setiap pegawai, didukung oleh pendapat dari Kepala Departemen Investigasi Internal Audit yang menyatakan bahwa komitmen pegawai dalam berpartisipasi aktif melaporkan pelanggaran tampak pada kasus-kasus yang dilaporkan adalah kasus yang terbukti kejadiannya sehingga tampak partisipasi aktif pegawai yang membantu dalam mendeteksi adanya pelanggaran.

#### **2. Kebijakan bagi pelapor**

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bahwa perusahaan telah menciptakan sistem LTC dengan baik yang mampu melindungi identitas dan keselamatan pelapor, serta mendorong pegawai untuk melaporkan pelanggaran yang sebenarnya (bukan

laporan palsu maupun fitnah). Serta setuju bahwa pemberian insentif mampu mendorong penggunaan LTC di perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Tim Departemen *Operational Risk Analysis*.

### 3. Sumber Daya

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bahwa respon yang diberikan oleh sistem LTC (surat, *email*, sms, *website*) sudah cukup cepat serta mampu mengakomodir pelapor internal maupun eksternal. Kepala Departemen Investigasi berpendapat sama bahwa jika laporan telah dilengkapi dokumen pendukung yang valid dapat menuntun pemeriksa untuk melakukan tugasnya, dan harus segera ditangani paling lambat 2 bulan setelah laporan diterima.

## 2) Aspek Operasional, yang terdiri dari:

### 1. Perihal untuk melakukan pelaporan pelanggaran

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bahwa sosialisasi LTC telah gencar dilakukan yang mampu mendorong pelaporan atas terjadinya pelanggaran. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Departemen Investigasi dan Tim Departemen *Operational Risk Analysis*.

### 2. Peranan manajer dalam penerapan LTC

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bahwa para manajer telah mendukung penciptaan iklim kepatuhan di lingkungan perusahaan dengan membuka jalur komunikasi dengan bawahannya untuk menyelesaikan masalah internal yang terjadi sebelum masalah tersebut membesar dan menyebar keluar, serta manajer telah menjadi teladan dalam menciptakan iklim kepatuhan.

### 3. Pelaporan anonim

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bahwa pelaporan anonim (tanpa nama) mendapat perlakuan yang sama dengan pelapor dengan identitas yaitu tetap di proses dalam LTC. Kepala Departemen Investigasi dan Tim Departemen *Operational Risk Analysis* sejalan dengan pernyataan tersebut.

### 4. Mekanisme penyampaian laporan pelanggaran

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bahwa saluran LTC (surat, email, sms, dan *website*) mudah diakses dan aman, yaitu tidak mudah diterobos oleh orang lain selain petugas. Serta pegawai telah memahami jenis perilaku yang dapat dilaporkan

sebagai pelanggaran ke dalam LTC yaitu korupsi, penipuan, pencurian, pembaruan, dan pelanggaran. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Departemen Investigasi dan Tim Departemen Operational Risk Analysis.

#### 5. Investigasi

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A menyatakan bila terdapat kasus yang serius dan sensitif, Bank XYZ akan menggunakan investigator/auditor eksternal yang independen. Kepala Departemen Investigasi tidak sependapat dengan pernyataan tersebut karena selama ini Bank XYZ tidak pernah melibatkan pihak eksternal dalam mengatasi permasalahannya karena melibatkan kerahasiaan data bank.

### 3) Aspek Perawatan, yang terdiri dari:

#### 1. Pelatihan dan pendidikan berkelanjutan

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A, perusahaan telah membuat pelatihan dan pendidikan berkelanjutan untuk memastikan agar setiap individu dalam perusahaan mengetahui perkembangan praktik LTC dan LTC mampu mendorong terjadinya budaya kejujuran dan keterbukaan. Kepala Departemen Investigasi menyatakan bahwa bagi tim audit, telah dilakukan diklat secara periodic.

#### 2. Komunikasi berkala

Persepsi pegawai di Kantor Cabang A bahwa perusahaan telah melakukan publikasi berkala di situs perusahaan atau media internal (majalah, *newsletter*, dll) yang berkaitan dengan LTC. Tim Departemen *Operational Risk Analysis* memberikan jawaban bahwa hasil dari penerapan dan perkembangan LTC secara periodik diberikan dalam laporan tahunan.

### **Whistle Blowing System atau Letter To CEO (LTC) Di Bank XYZ dinyatakan sebagai Sistem yang telah Dipercaya**

*Whistle Blowing System* atau *Letter to CEO* (LTC) di Bank XYZ dinyatakan sebagai sistem yang telah dipercaya menjadi saluran pelaporan ataupun pengaduan yang tepat sebagai *early warning system*, yang mampu mendorong partisipasi pegawai perusahaan untuk berperan serta dalam pencegahan terjadinya pelanggaran. Hal ini tampak dari rata-rata hasil kuesioner yang menyatakan "Setuju" atas aspek struktural, aspek operasional, dan aspek perawatan yang ditanyakan sebagai dasar penilaian kesiapan LTC di Bank XYZ.



Adapun faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam penerapan *Whistle Blowing System* atau *Letter to CEO* (LTC) di Bank XYZ adalah masih terdapat beberapa pegawai yang kurang percaya dengan keandalan LTC dalam menangani masalah, adanya kekhawatiran birokrasi yang panjang, data laporan yang tidak lengkap sehingga menyulitkan untuk ditindaklanjuti dan masih adanya kekhawatiran akan keselamatan diri dan karir, serta banyaknya Kantor Cabang/ Kantor Cabang Pembantu yang berada di pelosok yang dapat menjadi penghambat kelancaran sosialisasi mengenai LTC tersebut.

## **Berkomitmen untuk Melaksanakan WBS (LTC)**

Untuk dapat mengatasi berbagai kendala yang telah disebutkan di atas, beberapa langkah yang dapat ditempuh oleh Bank XYZ maupun regulator adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tim Departemen *Operational Risk Analysis* diketahui bahwa tidak ada pernyataan komitmen dari seluruh karyawan untuk melaksanakan *Whistle Blowing System* (WBS) atau *Letter to CEO* (LTC) dan berpartisipasi aktif untuk ikut melaporkan bila menemukan adanya pelanggaran. Oleh karena itu, agar Bank XYZ membuat pernyataan komitmen dari seluruh karyawan akan kesediaannya untuk melaksanakan WBS (LTC) dan berpartisipasi aktif untuk ikut melaporkan bila menemukan adanya pelanggaran. Secara teknis, pernyataan ini dapat dibuat tersendiri, atau dijadikan dari bagian Perjanjian Kerja Bersama, atau bagian dari pernyataan ketaatan terhadap Pedoman Etika Perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tim Departemen *Operational Risk Analysis* diketahui bahwa perusahaan tidak menjalin kerjasama dengan pihak ketiga, misalnya Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK), yang mampu menjamin keselamatan pelapor. Oleh karena itu, agar perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak ketiga yang mampu menjamin keselamatan dan keamanan diri dan keluarganya, serta dapat meningkatkan kepercayaan pegawai dalam melapor melalui LTC.

Wawancara dengan Tim Departemen *Operational Risk Analysis* juga menyatakan bahwa tidak adanya insentif bagi pelapor yang berhasil membuktikan adanya pelanggaran. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat memberikan insentif bagi pelapor sebagai bentuk penghargaan yang memiliki besaran yang mampu mendorong pegawai melaporkan segala bentuk pelanggaran melalui LTC.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen Investigasi Internal Audit dan Tim Departemen *Operational Risk Analysis* diketahui bahwa saat ini LTC masih diperuntukkan bagi pegawai internal dan vendor-vendor yang berkaitan langsung

dengan perusahaan, dan sedangkan pihak eksternal (misalnya nasabah) melalui *customer care* atau saluran pengaduan nasabah. Sehingga disarankan agar LTC tersebut merupakan sistem pelaporan yang mampu mengakomodir pihak internal maupun pihak eksternal.

Meskipun sosialisasi LTC telah gencar dilakukan, namun hasil kuesioner yang disebarakan ke salah satu Kantor Cabang, terdapat 3 dari 24 responden atau sebesar 12,5% yang masih tidak mengetahui adanya LTC di perusahaan sebagai sarana untuk melaporkan pelanggaran. Oleh karena itu agar Departemen *Operational Risk Analysis* agar dapat melakukan sosialisasi efektif yang mampu menjangkau seluruh lapisan pegawai dari level tinggi sampai level paling bawah, yang mampu meningkatkan pemahaman dan kegunaan dari LTC itu sendiri.

Bagi regulator sebaiknya penerapan *Whistle Blowing System* yang telah diungkapkan dalam *Roadmap* Tata Kelola Perusahaan Indonesia tahun 2014 yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), namun belum ada pedoman yang lebih lanjut yang membahas mengenai penerapannya. Oleh karena itu disarankan agar OJK segera menyusun pedoman penerapan *Whistle Blowing System* di lingkungan industri perbankan yang fleksibel sehingga dapat disesuaikan dengan karakteristik masing-masing perusahaan.

Agar OJK dapat membuat *Whistle Blowing System* yang dapat menampung segala laporan pelanggaran dan keluhan yang berkaitan dengan kegiatan jasa keuangan di sektor Perbankan, kegiatan jasa keuangan di sektor Pasar Modal, kegiatan jasa keuangan di sektor Perasuransian, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya. Setelah laporan tersebut diterima, kemudian diteruskan kepada lembaga/badan/perusahaan yang bersangkutan, dan terus memonitornya sampai laporan pelanggaran atau keluhan tersebut ditindaklanjuti.



---

## **Management Science in Managing the Supply Chain of Food Security System**

## **Ilmu Manajemen dalam Mengelola Rantai Pasokan Sistem Ketahanan Pangan**

---

Nama : Arief Rahman  
NIP : 198505022007011004  
Instansi : BPKP  
Tahun Intake : 2014  
Tingkat Beasiswa : Master Overseas  
Program Studi : MSc of Management Science  
and Operations Management  
Negara Studi : Britania Raya  
Universitas : Nottingham University Business School

## ABSTRACT

Many academics utilize management science or operational research (MS/OR) for business purposes. Specifically, MS/OR methods have played important roles in managing the profitability and the robustness of the food supply chain in the private sector; for example, by maximizing income, improving efficiency and managing risk. However, there have been few published studies investigating the application of MS/OR methods from a public sector perspective. Discussions regarding food sector management in the context of the public sector are relevant for food security system management. This dissertation investigates the importance of applying MS/OR methods to policy making in the public food supply chain, and further links them with food security (availability, access to food, utility and stability) sustainment. Therefore, MS/OR methods become evidenced-based to further support policy making in the public food supply chain, from planning to monitoring and evaluation. Published literature on MS/OR, public policy, and economic development studies were gathered to draw insights into the past and potential use of MS/OR methods for public food supply chain management. Knowledge from such literature guided conclusions about the fundamental use of MS/OR methods for public food supply chain management. In addition, practical uses of MS/OR methods for policy making processes are discussed. As studies applying MS/OR methods to public food supply chain management are limited, future research is necessary to explore this area. Future implications are explored and potential research areas are discussed.

## ABSTRAK

Banyak akademisi memanfaatkan ilmu manajemen atau riset operasional (MS / OR) untuk keperluan bisnis. Secara khusus, metode MS / OR telah memainkan peran penting dalam mengelola profitabilitas dan ketahanan rantai pasokan makanan di sektor swasta; Misalnya dengan memaksimalkan pendapatan, meningkatkan efisiensi dan mengelola risiko. Namun, hanya sedikit penelitian yang dipublikasikan yang menyelidiki penerapan metode MS / OR dari perspektif sektor publik. Diskusi mengenai pengelolaan sektor pangan dalam konteks sektor publik relevan untuk pengelolaan sistem keamanan pangan. Disertasi ini menyelidiki pentingnya penerapan metode MS / OR untuk pembuatan kebijakan dalam rantai pasokan pangan masyarakat, dan selanjutnya menghubungkannya dengan ketahanan pangan (ketersediaan, akses terhadap makanan, utilitas dan stabilitas). Oleh karena itu, metode MS / OR terbukti dibuat untuk mendukung pembuatan kebijakan dalam rantai pasokan pangan masyarakat, mulai dari perencanaan hingga pemantauan dan evaluasi. Literatur yang dipublikasikan di MS / OR, kebijakan publik, dan studi pembangunan ekonomi dikumpulkan untuk menarik wawasan tentang penggunaan metode MS / OR masa lalu dan potensi untuk pengelolaan rantai pasokan pangan masyarakat. Pengetahuan dari literatur semacam itu mengemukakan kesimpulan tentang penggunaan metode MS / OR secara mendasar untuk pengelolaan rantai pasokan pangan masyarakat. Selain itu, penggunaan praktis metode MS / OR untuk proses pembuatan kebijakan dibahas. Karena studi yang menerapkan metode MS / OR untuk pengelolaan rantai pasokan pangan publik terbatas, penelitian selanjutnya diperlukan untuk mengeksplorasi daerah ini. Implikasi masa depan dieksplorasi dan area penelitian potensial dibahas.

## Introduction

To my knowledge, this dissertation is the first research paper to review the use of MS/OR methods in managing food supply chain from a public sector perspective and in connection with the concept of food security. My work began by developing two research questions in relation to MS/OR methods that could be incorporated in policy making with regards to food supply chains and food security. The research questions are:

1. How can MS/OR modelling be applied to solve problems in food supply chain management from a public sector perspective?
2. To what extent can MS/OR methods substantiate governing policies in a public food supply chain?

The analysis was classified based on the MS/OR methods optimization, simulation, regression, and heuristics. We discuss the results of my analysis and further explore the fundamentals of utilizing the MS/OR methods in governing policies on food supply chain so that could impact on reinforcing the food security system.

At last, there concludes the work of the dissertation. In it, I propose ideas of implementation and directions of further research. Continuance of this research is essential, because the food supply chain is inextricably entangled with the food security system; as such, issues regarding food security will never end.

How are MS/OR methods implemented in public food supply chain management? Studies that contained information regarding the use of MS/OR methods theoretically and/or practically in managing food supply chain and related with food security concepts were selected to evaluate further. Several key reasons have been identified for poor adoption of MS/OR in agricultural value chains and policy making (Higgins et al, 2010):

1. Complexity of interactions across other segments of agriculture supply chains were difficult to accommodate.
2. Mathematical representation of the problem was not generally consistent in constructing solutions.
3. Difficulty to quantify factors, such as sustainability and resilience factors (Carpenter et al, 2001).
4. Huge data requirements.

5. Insufficient industry collaboration with MS/OR practitioners.
6. Difficulty to obtain sufficient whole-of-chain understanding, particularly when social and environmental drivers are present.

In this dissertation I evaluated literature compiled from both sources that could be used for planning and monitoring policies regarding public food supply chain. The criteria used for evaluating such applications related to policy objectives in public sectors. These were as follows: affecting the whole chains or interaction between chains (Wakelin, 1971), maximizing welfare function or net social benefit (Erlenkotter, 1977), maximizing employment, maintaining regional habitation and sustainable yield, securing food stock, conserving the environment, generating exports, economic efficiency, social equity and social welfare (Arnarson, 2009), stabilising domestic or local prices, promoting self-sufficiency, and anticipating the risks of supply disruptions (Larson, 2013).

There's discussion about the fundamentals of MS/OR methods for policy making concerning the food supply chain and food security. The potential of MS/OR methods for planning and monitoring policies in public food supply chain is not questionable. Policy makers need to have an evidenced-based or measurable basis before and after governing the policies to achieve expected results. As food security has become one of the main concerns for Millennium Development Goals (MDGs), MS/OR can also play an important role in tackling the MDGs problem list; where, near the top, is ensuring food availability for everyone (White et al, 2011).

Strategic structuring of the implementation of MS/OR methods for policy making will be described below. A final model from PSM can be used as structure for guiding the construction of MS/OR techniques (Eden & Ackermann, 2006). Several techniques that belong to PSM (Mingers & Rosenhead, 2004) include the following:

1. Strategic options development and analysis (SODA) is a general problem identification method that uses cognitive mapping as a modelling tool for recording and obtaining individuals' views relative to the problem situation. This method is undertaken by focus group discussions and by guiding participants towards commitment to the decision making process.
2. Soft systems methodology (SSM) is a general method to redesign a system. Participants build ideal conceptual models. Each participant then compares the concepts with their own perceptions about the existing system to generate discussion about feasible targets or changes.



3. Strategic choice approach (SCA) is a planning approach based on managing uncertainty in strategic conditions. This method is also undertaken by facilitating interactive comparison of alternative decision schemes to identify priority areas for eliciting commitment and design explorations, including contingency plans.

the figure below will help understand practical application of MS/OR methods in planning, governing and monitoring policies

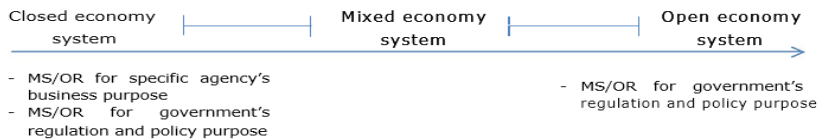


Figure Scope of MS/OR applications for government's policy purpose based on economy system

From the literature and problems I have previously discussed, I summarized the usefulness of MS/OR methods for policy making in food supply chain and food security system:

1. Governments can understand the behaviour and the interaction of the food supply chain, particularly the management of revenue (or profit) and cost. Through this evaluation, government can issues relevant policies that enhance competitiveness of the food business sector, encourage required investments, and encourage integration between chains.
2. Governments can pursue multiobjective policy making, as MS/OR methods are suitable for a wide range of issues and objectives in public food supply chain and food security system. They are not only related with economic measurements but they can also develop quantified measurements for qualitative aspects such as social equities problems.
3. MS/OR methods provide analyses, data and a scientific basis to issue incentive and disincentive policies to food markets, such as subsidies to farmers, imposing or exempting tax, and technology provision. In this case, MS/OR analyses can be inputs for microeconomic, macroeconomic and policy analysis. Moreover, quantitative analyses from MS/OR methods will support qualitative analyses from those disciplines; for example, MS/OR methods can provide researchers with initial data before they run further analyses (such as an equilibrium analysis).

4. MS/OR tools can support decision making and policy making processes for governments to establish sovereignty in the food sector. Using MS/OR methods, governments have scalable measures to pursue self-sufficiency, which is very important for a country. In this case, governments could determine priorities in food sufficiency based on available resources, and issue policies regarding food stock such as where to keep stock, how much stock to keep, how long to keep it, and to determine the optimal quantity of import and optimal sourcing.
5. The outputs of MS/OR methods can be used for building infrastructure needed to substantiate the flow of food supply. MS/OR methods can provide ideal results of economic calculation that are targeted by government.
6. MS/OR methods provide insights to determine the trade-off between economic motives and other sector purpose which are frequently conflicting one another. Environment, food quality and public health are becoming increasingly concern for government and public thus government need to have robust measure to allow food sector business to gain as much as possible profit but on the other hand anticipate the impacts or externalities to environment, social and public health.
7. MS/OR methods are fully equipped with techniques even to predict risks, calculate the impact of force majeure events, anticipate the impacts when crisis or emergency situation happens. Thus these MS/OR methods are highly potentially used to substantiate the robustness and the resilience of food sector.
8. Utilization of MS/OR practices has become a modern management method for specific agency or state owned companies when they are assigned to manage the food supply chain.

To elicit the effectiveness of MS/OR methods in public food supply chain management, governments need a framework to use MS/OR methods as scientific evidence for policy making and collaborate interdisciplinary to comprehensively understand and regulate the food system. In this dissertation I propose an idea about the framework for government institutions to formulate policies using MS/OR methods (see Figure 6)Regulating the food sector requires collaboration amidst related government institutions as it involves a wide range of dimensions. Such government agencies can be grouped into three main groups based on their duties and functions in public sector management. The groups are listed as follows:

1. Planning agencies, which are responsible to formulate strategic and operational planning in government structures in general and collaborate with all other institutions to compile and synchronise government plans and policies. In the

context of the food security, planning agencies (and related institutions) formulate the direction of food sector development which considers three aspects: maximising social welfare, stimulating business and economy and considering the externalities.

2. Executing agencies have authorities to plan, execute, monitor and evaluate policies (as well as regulations) based on their duty and functions. Usually the division of duty and function are related with sectoral consideration. In the context of the food sector, many institutions play roles as executing agencies. The main institutions usually are ministry of agriculture (and food), ministry of fisheries, and logistic affair agencies. Other institutions that also have duties and functions which are interrelated with the previous three institutions such as ministry of trade, ministry of industry, ministry of transportation, and ministry of environment. Each country may have different terms for nomenclature.
3. Supervisory agencies or boards which carry out duties and function to supervise the executing agencies' programs. The supervisory role is usually conducted by a public sector auditor. This auditor institution generally delivers several supervisory services; for example, quality assurance service such as auditing and evaluation, and consulting services. Such services often deal with economic, efficiency, effectivity and environment aspects in which MS/OR methods are applicable. The judicial system plays a role when there is a violation to the rules and policies.

Soft MS/OR methods become mechanisms or procedures to elicit data, aspirations and views from supply chain stakeholders as well as societies about development, improvement and sustainability of the food sector. This is also to become an important communication mechanism between governments and their constituents to derive ideas and feedback for policy making, as issued policies will affect the interests and decision making process in the business sector as well as societies accordingly. The problems are then mapped and modelled into relevant MS/OR modelling techniques based on current conditions. This scalable measure is scientific or evidenced based for policy makers to plan, formulate and evaluate the effectiveness of policies. Finally, all governments should have working knowledge of MS/OR methods. However, when government institutions lack expertise in MS/OR, they can collaborate with research institutions, universities, and consultants to analyze data from an MS/OR perspective. Many MS/OR societies and international institutions could also provide MS/OR consulting services to assist government for governing policies purpose.

## Conclusion

In this dissertation I highlight the importance of MS/OR methods to support policy making for governments to manage the supply chain within the food security system. The analysis systematically starts from identifying the importance of MS/OR methods to be applied as well as evidenced base for policy making process in public sector, as the food security is one critical issue in public sector management. The food security concept is then briefly explored which are emphasised to analyse its dimensions. The concept of food supply chain was elaborated from the public sector's point of view and linked to food security concept. In attempts to answer the research questions, I identified, analysed and selected relevant literature which discussed the use of MS/OR methods as a basis for government policy making process, ex ante and ex post. Although MS/OR first developed from public sector specifically in military operations, the advanced development of MS/OR is currently most often used in the business or private sector. Likewise, in supply chain management, there are many literary resources discussing the use of MS/OR methods to support decision making in supply chain management from a business perspective, but relatively limited from the public sector perspective. Two main resources which conducted literature surveys in food supply chain management were analysed: Ahumada & Villalobos (2009) and Plà-Aragonés (2015). Their works were used as comparison for this dissertation. The literature that they discussed were sorted and later analysed for efficacy and usefulness.

The food supply chain shall be a supporting system in the food sector that impacts the condition of food security. Two out of four dimensions of the food security are similar to food supply chain concepts. In addition, there is increasing awareness that the food supply chain also plays a key role to nutritional outcomes of food, environment sustainability and stability of supply; these concepts relate to the other two dimensions of the food security (utility and stability). These dimensions signal how important the food supply chain is to substantiating the food security system. It might be ironic that MS/OR methods have been widely used to resolve problems in supply chain management but not in the public sector. FAO, as the centre of reference for managing food security, acknowledges the essence of the food supply chain to substantiate food security systems (FAO, 2013). However, the literature, reports, or working papers analysing food security and public food supply chain by FAO dominantly use micro and macro economy analyses or qualitative and trend analysis.

MS/OR methods have all requirements to be applied as foundations for policy or decision making processes and can be combined with methods from a wide range of scientific disciplines. The literature I surveyed in this dissertation confirm that MS/OR can accommodate many aspects of the supply chain related to the food security issues.

It does not only focus on economic motives such as maximising profit and minimising cost but also forms objectives that impact societies, the environment and public health. MS/OR methods offer flexibility to analyse problem with one or multiple objectives to be achieved simultaneously with reliable quality of scientific processes. Nevertheless, MS/OR methods do not exclusively focus on mathematical modelling and ignore the understanding of the problem. The development of soft MS/OR was an answer to critics that traditional MS/OR was just focused to modelling problems. Soft MS/OR complement mathematical MS/OR methods which tend to be more communicative and more qualitative approaches; for example, by involving participation from related stakeholders to realise their own and other priorities to take the best course of action.

This dissertation contributes to better understanding of the use of MS/OR methods from the public sector perspective in context of the food supply chain and the food security system. There is a substantial difference in decision or policy making between the business sector and private sector. The business sector is profit oriented meanwhile the public sector is social welfare oriented. As there are still limited studies investigating the use of MS/OR methods in public food supply chain management and the food security system, there are many opportunities to investigate this area in the future. Several of those are as follows: first, regarding objective functions and constraints, it may be necessary to develop robust measures for objective functions and constraints as governments need to consider more complex aspects. Some of these aspects are relatively difficult to quantify, such as social, environment and political aspects. Second, strategic thinking is necessary in order to utilise MS/OR methods strategically as decision or policy making tools in the governmental sector. In addition, many applications of MS/OR methods, particularly in the business sector, are to solve operational and tactical problems. Third, combining MS/OR methods with methods from other scientific approaches are challenging, thus further investigation into the public food supply chain and food security system will provide richer perspectives for policy makers to understand realistic conditions. Finally, I discussed the use of MS/OR methods in public food supply chain management and food security in general. Therefore, analysing the use of MS/OR methods case by case, comparing different conditions based on developing and developed countries, and including different purposes based on particular governments, could be useful for providing a more comprehensive study.

---

# **Fiscal Decentralization, Intergovernmental Transfers, and Subnational Own Source Revenue in Indonesia: Exploring Political Influence and Others Factors**

## **Desentralisasi Fiskal, Transfer Antar Pemerintah, dan Pendapatan Asli Daerah di Indonesia: Menyelidiki Pengaruh Politik dan Faktor Lain**

---

Nama	: Bela Rifaldi
NIP	: 198502222007011005
Instansi	: BPKP
Tahun Intake	: 2014
Tingkat Beasiswa	: Master Overseas
Program Studi	: MSc Development Management (Public Economic Management and Finance)
Negara Studi	: Britania Raya
Universitas	: University Of Birmingham

## ABSTRACT

It is almost 20 years since the beginning of Indonesia's decentralisation reforms, and there is some evidence of improvement in service delivery and development outcomes. However, the fiscal aspects of decentralisation do not show the same positive development. Subnational governments are overly dependent on intergovernmental transfers and there are indications of overspending (Lewis, 2014, Sjahrir et al., 2014). This study examines the significance of subnational governments' own source revenue in the financing of subnational expenditure and whether intergovernmental transfers motivate subnational revenue generation. This study also considers the impact of political factors. Based on budgetary data and other secondary data for 33 provinces in Indonesia during 2008-2013 period, analysis is conducted using simple linear regression and fixed-effects panel data regression. The results indicate that own source revenue is still a relatively small contribution to financing local subnational expenditure in Indonesia. Furthermore, there is not clear evidence to suggest that intergovernmental transfers motivate subnational revenue generation. There are, however, indications of factors that can demotivate subnational revenue generation. One is the potential for subnational leaders to exert political influence to get more funding from transfers. The other factor is the degree of revenue assignment related to how beneficial economic growth is to each level of government. These factors should be examined further to provide definitive inference.

## ABSTRAK

Sudah hampir 20 tahun sejak dimulainya reformasi desentralisasi di Indonesia, dan ada beberapa bukti perbaikan dalam penyediaan layanan dan hasil pembangunan. Namun, aspek fiskal desentralisasi tidak menunjukkan perkembangan positif yang sama. Pemerintah subnasional terlalu bergantung pada transfer antar pemerintah dan ada indikasi overspending (Lewis, 2014, Sjahrir dkk, 2014). Studi ini menguji signifikansi pendapatan sumber daya pemerintah daerah sendiri dalam pembiayaan pengeluaran subnasional dan apakah transfer antar pemerintah memotivasi pendapatan subnasional. Studi ini juga mempertimbangkan dampak faktor politik. Berdasarkan data anggaran dan data sekunder lainnya untuk 33 provinsi di Indonesia selama periode 2008-2013, analisis dilakukan dengan regresi linier sederhana dan regresi data panel efek tetap. Hasilnya menunjukkan bahwa pendapatan asli daerah masih merupakan kontribusi yang relatif kecil untuk membiayai belanja daerah di Indonesia. Lebih jauh lagi, tidak ada bukti jelas yang menunjukkan bahwa transfer antar pemerintah memotivasi persatuan pendapatan subnasional. Namun ada indikasi faktor-faktor yang dapat menurunkan pendapatan subnasional. Salah satunya adalah potensi bagi pemimpin subnasional untuk memberikan pengaruh politik untuk mendapatkan lebih banyak dana dari transfer. Faktor lainnya adalah tingkat penugasan pendapatan terkait dengan bagaimana pertumbuhan ekonomi yang menguntungkan bagi setiap tingkat pemerintahan. Faktor-faktor ini harus diperiksa lebih lanjut untuk memberikan kesimpulan definitif.



## Introduction

There is a possibility that fiscal decentralisation in Indonesia has failed to motivate governments at subnational level to be more aware of their financial circumstances. In the current situation, subnational governments seem to be overly dependent on intergovernmental transfers. This may result in worse decentralisation outcomes, because in the literature, there are studies that highlight the significance of financial self-sufficiency (Poeschl and Weingast, 2014, Rodden, 2003) to better encourage subnational governments to be more responsive, accountable, and efficient. This is also considering the possibility that subnational leaders do not pursue the best outcomes for the citizens because of their self-interest (Oates, 2005). In that respect, intergovernmental fiscal relations in Indonesia would benefit from motivating subnational governments to be more self-sufficient financially.

Based on that background, this study examines the nature of fiscal decentralisation in Indonesia, especially on the interplay of intergovernmental transfers and local revenue generation. There are two research questions which guide the study:

1. Does subnational expenditure depend on own source revenue? and
2. Considering political factors, do intergovernmental transfers respond positively to motivate increase in own source revenue?

Addressing those two questions will provide insights to understand better at least some of the incentives faced by subnational governments in raising their revenues, especially in Indonesian context.

The Methodology for this research explained how the analytical framework and the methodology itself. This study concerns how subnational governments under decentralisation may contribute to improved responsiveness and accountability, with a specific focus on the fiscal dimension. Issues that arise from the discussion in the previous chapters are: (1) fiscal self-sufficiency; (2) intergovernmental transfers; (3) incentives; and (4) political influence. To analyse those issues, the analysis will be divided into two parts. The first part will analyse how self-sufficient subnational governments in Indonesia financially and how its condition is under different time period. The second part will analyse about possible incentives from intergovernmental transfers, with a particular consideration on political factors.

Many previous studies on this topic employ quantitative analysis, through statistical processes, to generate inferences. As such, econometric analysis is also the approach which will be taken for both parts of the analysis. The starting point of the period is

roughly a decade after the start of Indonesia's decentralisation reform, so it is expected that the decentralisation system is mature enough and therefore data is reliable and publicly available. Secondly, the data structure which will be used for the first part of the analysis is a cross-sectional data set in several selected points in the period under observation, similar to the one employed in Knight and Shi (1999). Thirdly, issues about estimation technique need to be carefully considered for both analyses to be able to generate valid inferences. Fourthly, the unit of analysis in this study in the Indonesian context is a choice between subnational governments at provincial level, or district level, or both.

This study will analyse subnational governments at provincial level considering that some political factors which will be examined can be observed more easily at provincial level than at district level. Fifthly, variables used for each part of the analysis will be outlined. For the first part, the dependent variable is budgetary expenditure; while budgetary own source revenue and intergovernmental transfers will be the explanatory variable. An estimation using simple linear regression will be done, with both explanatory variables being separately correlated with the dependent variable.

The methodologies outlined in this subsection are expected to be able to address the research questions. Subnational governments' means to finance their expenditure are examined in the first estimation, which is intended to provide inference regarding own source revenue and intergovernmental transfers in relation with expenditure. The second estimation is intended to examine whether growth of intergovernmental transfers respond positively to growth of own source revenue or induce subnational leaders to utilise possible political influence from political affiliation with the president.

This research will collect secondary data from several sources. The data is publicly available and can be obtained by downloading it from the internet. There is no specific restriction in the usage of the data.

## **Discussion**

In the first estimation, the relationship between subnational expenditure and subnational revenue is explored using simple linear regression. To do this, total subnational expenditure will be expressed as a function of subnational revenue components, which are own source revenue and intergovernmental transfer. A series of simple linear regressions are run using subnational expenditure as the dependent variable, while own source revenue and intergovernmental transfers are set as independent variables, each of them being separately correlated with expenditure.

The results that intergovernmental transfers have a larger coefficient values than own source revenue in the years under observation. Coefficients of intergovernmental transfers are larger in the later years, which signify the strength of intergovernmental transfers in influencing spending at subnational level. Meanwhile, the relatively static coefficient of own source revenue in the years under observation suggests a relatively static influence of own source revenue on subnational expenditure. Considering the fact that the proportion of intergovernmental transfers is larger than own source revenue in more provinces under observation, the result further support suggestion that intergovernmental transfers are still a very significant factor in financing subnational expenditure.

The second analysis will consist of two estimations based on panel budgetary data of provinces in Indonesia in the period of 2008-2013. In the first estimation, the relationship between own source revenue and growth of intergovernmental transfers is examined. The second estimation explores the relationship between political affiliation and growth of intergovernmental transfers.

Result from estimation (2) not only reveals the influence of similar control variables as the first estimation suggests, but also shows the significance of the explanatory variable of interest, even though it is of weak significance. GRDP per capita, number of representatives in national legislature, and previous year's intergovernmental transfer are still statistically significant at 1% confidence level. In addition, political affiliation of subnational leaders is found to be also statistically significant, albeit only at 10% confidence level.

Having said that, it also means that own source revenue and intergovernmental transfer have a strong direct influence on each other if measured in terms of their relative proportion of total revenue. If the proportion of revenue (out of total revenue) coming from own source revenue goes up, another proportion of revenue coming from intergovernmental transfers will go down. This may explain the increasing difference of influence between own source revenue and intergovernmental grants on total expenditure in the year 2008, 2011, and 2013.

GRDP per capita is shown to have a positive relationship with the growth of intergovernmental transfer. Weingast (2009) explains the expectation of higher GRDP per capita to increase own source revenue. That is possible, if the growth of GRDP per capita influence subnational government's tax base. However, there is a possibility that revenue assignment in Indonesia during 2008-2013 might not support the subnational governments to increase their revenue from economic growth (Firman, 2013). If that is the case, then the beneficiary of increased revenue is the central government. In his study, von Haldenwang (2015, p.7) claims that central government gives larger amount

than its 'legal share' of transfers to subnational government, where he points out economic growth as one thing that can make this possible. Based on that, it is possible that after getting the benefits from increased revenue, central government distributes it to subnational governments using intergovernmental transfers, such as Revenue Sharing Fund.

Number of representatives in national legislature is shown to have a negative relationship with growth of intergovernmental transfers. This is in contrast with the expectation based on previous studies. Kim (2013) finds a positive relationship between number of representatives and the amount of intergovernmental transfers in Korea. Similar to that, Porto and Sanguinetti (2001) also find positive relationship between number of senators and deputies and transfers per capita in Argentina. Therefore, the negative relationship as suggested by the results provides an uncommon situation. One possible explanation to this is related to characteristics of the province, where most of the provinces with large numbers of representatives have a relatively larger own source revenue, and therefore are given a relatively lower amount of intergovernmental transfers.

One possible cause of a negative relationship between the amount of transfers in the previous year and the growth of intergovernmental transfers may be similar to a result from Mogues and Benin (2012). One of the results in their study shows that past internally generated funds has a negative relationship with the growth of internally generated funds. They did not give a thorough explanation regarding that phenomenon, though. Another possible explanation is the arbitrariness of subnational budget preparation. If when preparing the budget there is no sufficient method and control in allocating funds, the randomness may result in volatile growth relationship between independent and dependent variables. One last possibility is related to the data structure, where past value may an extreme value and through the year it is regressing closer to the average value.

Interestingly, for the variables of interest, the relationships are not strong. Growth of own source revenue proves to be statistically insignificant to the growth of intergovernmental transfers, in contrast with the result from Mogues and Benin (2012) in Ghana. This particular result is intriguing, because it implies a possibility that each variable is not a determinant of each other. It may mean that there are other factors which better influence intergovernmental transfers and own source revenue. Moreover, considering both variables comprise a major portion of subnational revenue; investigating their determinants is something that would warrant further research. Meanwhile, the other variable of interest, political affiliation, does have a degree of significance on the result, where being in the same political party with the president may have a positive effect

on a growth of intergovernmental grants. Kim (2013), Porto and Sanguinetti (2001), and Simon-Cosano et al. (2014) also find a positive relationship between political affiliation and the level of intergovernmental grants. This indicates a possibility for political influence to determine the allocation of intergovernmental transfers.

## Conclusion

Being financially self-sufficient arguably can provide subnational governments more autonomy to address citizen preferences in their jurisdiction, hence enhancing responsiveness and accountability. In contrast, being dependent on funding from external sources arguably creates a situation which may distort subnational budget constraints and induce overspending. Therefore, fiscal decentralisation, given the existence of vertical and horizontal fiscal imbalance, must provide sufficient incentives to allow and motivate local revenue generation.

Based on the estimation results, subnational expenditure in Indonesia does seem to depend highly on own source revenue. Observations throughout 33 provinces in Indonesia during the three selected years indicate further confirmation to the assertion held by several previous studies, which find subnational governments to be overly dependent on intergovernmental transfers (Firman, 2003, Lewis, 2014). Keeping also the budgetary data in mind, there is evidence that the proportion of intergovernmental transfers is relatively higher than the proportion of own source revenue in total subnational revenue in many provinces, meaning that own source revenue is still a relatively marginal means of financing local subnational expenditure.

Response in growth of intergovernmental transfers to selected variables in this study provides some possible indications. Positive link with political affiliation, albeit weak, points out the opportunity of subnational leaders to exert political influence to get more funding from transfers. However, the number of representatives in national legislature from a province has a negative correlation with changes in the proportion of grants within total financing, which may be related with larger own source revenue in provinces with greater number of representatives in national legislature. Positive response to GRDP per capita produces further questions regarding which level of government benefits most from economic growth. The answer to that question will be related with the degree of revenue assignment to subnational governments, and further to the motivation of subnational government to foster local economy (Weingast, 2009). Furthermore, direct response of growth of intergovernmental transfers from growth of own source revenue shows no relationship, which creates another puzzle to be investigated.

In the end, there is no conclusive evidence on whether intergovernmental transfers motivate subnational revenue generation in Indonesia. What appear from the research results are only possible indications of demotivation on subnational revenue generation. To provide a definite answer, further explorations on other possible determinants of intergovernmental transfers and own source revenue are needed.



---

**Characteristics of Corporate Governance  
and Financial Performance of Companies:  
Empirical Study of Financial Sector  
Companies Listed on Indonesia Stock  
Exchange Period 2005 - 2014**

**Karakteristik Corporate Governance  
dan Kinerja Keuangan Perusahaan:  
Studi Empiris pada Perusahaan Sektor  
Keuangan yang Tercatat di Bursa Efek  
Indonesia Periode 2005 – 2014**

---

Nama : Beni Sulistygo  
NIP : 198711142010121001  
Instansi : BPKP  
Tahun Intake : 2014  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Master Management  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada



## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of corporate governance mechanism and firm characteristics on the financial performance of the company in the non-financial sector public companies listed in the Indonesia Stock Exchange during the period 2005 to 2014 and identify the effect of those variables in the period before, during and after the financial crisis global. The independent variables used in this study are institutional ownership, ownership concentration, independent commissioner, board size, audit committee, auditor reputation, firm size, company age, and growth rate.

Research data collected by using purposive sampling method to data of non-financial sector companies listed in Indonesia Stock Exchange during period of 2005 until 2014. Based on research criteria obtained result 2848 observation company which then analyzed by using multiple linear regression method.

The results showed that institutional ownership, ownership concentration, board size, audit committee, auditor reputation, firm age and growth rate had a positive and significant effect on financial performance with ROA proxy, then ownership concentration, board size, auditor reputation, and growth rates have a positive and significant effect on ROE proxy, while firm size has a negative and significant effect on ROE.

Keywords: corporate governance, corporate characteristics, ROA, ROE

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh mekanisme *corporate governance* dan karakteristik perusahaan pada kinerja keuangan perusahaan di perusahaan publik sektor non keuangan yang tercatat dalam Bursa Efek Indonesia selama periode 2005 sampai dengan 2014 serta mengidentifikasi pengaruh variabel tersebut pada periode sebelum, saat dan sesudah krisis finansial global. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemilikan institusional, konsentrasi kepemilikan, komisaris independen, ukuran dewan direksi, komite audit, reputasi auditor, ukuran perusahaan, umur perusahaan, dan tingkat pertumbuhan.

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode *purposive sampling* terhadap data perusahaan sektor non-keuangan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia selama periode 2005 sampai dengan 2014. Berdasarkan kriteria penelitian diperoleh hasil 2848 observasi perusahaan yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemilikan institusi, konsentrasi kepemilikan, ukuran dewan direksi, komite audit, reputasi auditor, umur perusahaan dan tingkat pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan dengan proksi ROA, kemudian konsentrasi kepemilikan, ukuran dewan direksi, reputasi auditor, umur perusahaan, dan tingkat pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan untuk proksi ROE, sedangkan ukuran perusahaan berpengaruh negatif dan signifikan pada ROE.

Kata kunci: *corporate governance*, karakteristik perusahaan, ROA, ROE

## **Good Corporate Governance, GCG**

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance, GCG*) telah menjadi isu hangat yang semakin berkembang di Indonesia. Konsep ini menjadi sering dibicarakan setiap kali terjadi peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi dunia usaha seperti adanya krisis moneter yang melanda Asia pada tahun 1997-1998 yang diyakini sebagai akibat adanya kegagalan penerapan *corporate governance* (Kaihatu, 2006), dan krisis global yang dipicu dari krisis *subprime mortgage* di Amerika Serikat (AS) tahun 2008. Peristiwa tersebut memberi dampak jatuhnya beberapa perusahaan investasi raksasa dunia yang telah berdiri sejak lama seperti Bear Sterns dan Lehman Brothers di tahun 2008.

Penerapan *Corporate Governance* yang baik melalui mekanisme internal diharapkan dapat mengurangi risiko timbulnya konflik keagenan serta memperbaiki kinerja perusahaan dengan salah satunya alat ukurnya melalui peningkatan kinerja keuangan perusahaan (Widyati, 2013). Adanya keterlibatan auditor sebagai pengendali eksternal yang memiliki kompetensi memadai dan bersikap independen juga menjadi pihak yang mampu memberikan kepastian terhadap integritas angka-angka akuntansi yang dilaporkan manajemen (Mayangsari, 2003). Implementasi *corporate governance* yang baik dan terwujud dalam suatu perusahaan, maka kinerja saham perusahaan itu akan meningkat (Almilia, 2006).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh penerapan mekanisme *corporate governance* yang ditunjukkan dari struktur kepemilikan institusional, konsentrasi kepemilikan, proporsi komisaris independen, ukuran dewan direksi, komite audit dan reputasi auditor pada kinerja keuangan perusahaan selama periode sebelum, saat, dan sesudah krisis global. Dan untuk menguji pengaruh karakteristik perusahaan yang ditunjukkan dari umur perusahaan.

Berdasarkan tujuan penelitian yang dibahas di atas, pertanyaan yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah Bagaimanakah pengaruh mekanisme *corporate governance* dan pengaruh pada karakteristik perusahaan pada kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian ini membatasi ruang lingkup yang akan dibahas. Kinerja keuangan perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, namun penelitian ini hanya mencakup pembahasan *corporate governance* yang terdiri dari struktur kepemilikan diantaranya kepemilikan institusional dan konsentrasi kepemilikan, kemudian komisaris independen, dewan direksi, komite audit, dan reputasi auditor. Selain itu, penelitian ini juga dibatasi pada lingkup pembahasan karakteristik perusahaan meliputi umur perusahaan, ukuran (*size*) perusahaan, dan tingkat pertumbuhan. Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan ROA (*Return on Asset*) dan ROE (*Return on Equity*).

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian statistik deskriptif dengan pengujian regresi. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini termasuk dalam data sekunder yang berisi laporan keuangan perusahaan yang sudah diaudit (*audited*) dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), data laporan keuangan dari Indonesia Capital Market Directory (ICMD), dan data dari Financial Market Update (FMU) UGM. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang sahamnya terdaftar di BEI. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*.

## **Pengaruh *Corporate Governance* pada Kinerja Keuangan Perusahaan yang Diprosikan oleh ROA**

### **1. Pengaruh Kepemilikan Institusional pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Kepemilikan institusional berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan yang diprosikan dengan ROA. Jika nilai kepemilikan institusional meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan turut meningkat. Pada periode setelah krisis global (2010-2014), kepemilikan institusional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan

### **2. Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Konsentrasi kepemilikan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika nilai konsentrasi kepemilikan meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan meningkat. Pada periode krisis (2008-2009), dan setelah krisis global (2010-2014), konsentrasi kepemilikan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan.

### **3. Pengaruh Komisaris Independen pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Komisaris independen tidak berpengaruh pada kinerja keuangan. Apabila nilai komisaris independen meningkat atau menurun maka akan cenderung tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Periode krisis (2008-2009) dan periode setelah krisis (2010-2014) menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen berpengaruh pada kinerja perusahaan.

### **4. Pengaruh Ukuran Dewan Direksi pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Ukuran dewan direksi berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Ukuran dewan direksi meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan meningkat. Pada periode saat krisis (2008-2009) dan pasca krisis global (2010-2014), ukuran dewan direksi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan

## 5. Pengaruh Komite Audit pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Komite audit berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Perusahaan yang memiliki komite audit maka kinerja keuangan perusahaan cenderung lebih baik dibanding perusahaan yang tidak memilikinya. Periode saat krisis (2008-2009) dan pasca krisis global (2010-2014), komite audit tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

## 6. Pengaruh Reputasi Auditor pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Reputasi auditor berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika perusahaan di audit KAP *big four* maka kinerja keuangan perusahaan cenderung lebih baik. Periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009), dan setelah krisis (2010-2014) menunjukkan bahwa reputasi auditor berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan.

# Pengaruh Karakteristik Perusahaan pada Kinerja Keuangan Perusahaan yang Diprosikan oleh ROA

## 1. Pengaruh Ukuran Perusahaan pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada kinerja keuangan. Apabila nilai ukuran perusahaan meningkat maka akan cenderung tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Pada periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009) dan setelah krisis (2010-2014) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

## 2. Pengaruh Umur Perusahaan pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Umur perusahaan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika nilai umur perusahaan meningkat maka kinerja keuangan perusahaan ikut meningkat. Pada periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009) dan setelah krisis global (2010-2014) menunjukkan bahwa umur perusahaan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan,

## 3. Pengaruh Tingkat Pertumbuhan pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Tingkat pertumbuhan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika nilai tingkat pertumbuhan meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan ikut meningkat. Pada periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009), dan setelah krisis global (2010-2014), tingkat pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

# **Pengaruh *Corporate Governance* pada Kinerja Keuangan Perusahaan yang Diprosikan oleh ROE**

## **1. Pengaruh Kepemilikan Institusional pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Kepemilikan institusional tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Apabila nilai kepemilikan institusional meningkat atau menurun maka akan cenderung tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Pada periode sebelum (2005-2007), dan saat krisis global (2008-2009), kepemilikan institusional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan.

## **2. Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Konsentrasi kepemilikan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika nilai konsentrasi kepemilikan meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan meningkat. Pada periode sebelum krisis (2005-2007) dan saat krisis global (2008-2009), konsentrasi kepemilikan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan,

## **3. Pengaruh Komisaris Independen pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Proporsi komisaris independen tidak berpengaruh pada kinerja keuangan. Apabila nilai proporsi komisaris independen meningkat atau menurun maka akan cenderung tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Pada periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009), dan setelah krisis global (2010-2014), komisaris independen tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

## **4. Pengaruh Ukuran Dewan Direksi pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Ukuran dewan direksi berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika nilai ukuran dewan direksi meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan meningkat. Pada periode sebelum krisis 2005-2007 menunjukkan bahwa ukuran dewan direksi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan pada periode saat krisis (2008-2009), dan setelah krisis global (2010 - 2014), ukuran dewan direksi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan.

## **5. Pengaruh Komite Audit pada Kinerja Keuangan Perusahaan**

Komite audit tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Perusahaan yang sudah atau belum memiliki komite audit cenderung tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Pada periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009), dan setelah krisis global (2010-2014), komite audit tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

## 6. Pengaruh Reputasi Auditor pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Reputasi auditor berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Kemudian pada periode setelah krisis global (2010-2014), reputasi auditor tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan, berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 ditolak. pada periode sebelum krisis (2005-2007) dan saat krisis global (2008-2009), reputasi auditor berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Kemudian pada periode setelah krisis global (2010-2014), reputasi auditor tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

## Pengaruh Karakteristik Perusahaan pada Kinerja Keuangan Perusahaan yang Diprosikan oleh ROE

### 1. Pengaruh Ukuran Perusahaan pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Ukuran perusahaan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Pada periode sebelum krisis (2005-2007) dan saat krisis global (2008-2009), ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

### 2. Pengaruh Umur Perusahaan pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Umur perusahaan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Nilai umur perusahaan meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan ikut meningkat. Setelah krisis global (2010-2014), umur perusahaan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan,

### 3. Pengaruh Tingkat Pertumbuhan pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Tingkat pertumbuhan berpengaruh secara signifikan pada kinerja keuangan. Jika nilai tingkat pertumbuhan meningkat maka kinerja keuangan perusahaan akan ikut meningkat. Pada periode sebelum (2005-2007), saat (2008-2009), dan setelah krisis global (2010-2014), tingkat pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan perusahaan,

## Kepemilikan Institusi, Konsentrasi Kepemilikan, Ukuran Dewan Direksi, Komite Audit, Reputasi Auditor, Umur Perusahaan Dan Tingkat Pertumbuhan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Pada Kinerja Keuangan Dengan Proksi ROA

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris apakah mekanisme *corporate governance* dan karakteristik perusahaan pada perusahaan publik di sektor non

keuangan yang tercatat dalam Bursa Efek Indonesia selama periode 2005 sampai dengan 2014 berpengaruh positif pada kinerja keuangan perusahaan.

Hasil pengujian regresi periode 2005-2014 atas pengaruh mekanisme *corporate governance* pada kinerja keuangan perusahaan menyatakan bahwa mekanisme *corporate governance* berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan yang diukur menggunakan proksi ROA, dimana terdapat lima variabel diantaranya variabel kepemilikan institusi, konsentrasi kepemilikan, ukuran dewan direksi, komite audit, dan reputasi auditor yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan variabel komisaris independen tidak berpengaruh signifikan. Dengan demikian H1, H2, H4, H5, dan H6 diterima.

Hasil pengujian regresi periode 2005-2014 atas pengaruh karakteristik perusahaan pada kinerja keuangan perusahaan menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan yang diukur menggunakan proksi ROA, dimana terdapat dua variabel yaitu umur perusahaan dan tingkat pertumbuhan yang berpengaruh secara positif dan signifikan, sedangkan variabel ukuran perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan. Dengan demikian H8 dan H9 diterima.

Hasil pengujian regresi periode 2005-2014 atas pengaruh mekanisme *corporate governance* pada kinerja keuangan perusahaan menyatakan bahwa mekanisme *corporate governance* berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan yang diukur menggunakan proksi ROE, dimana terdapat tiga variabel diantaranya variabel konsentrasi kepemilikan, ukuran dewan direksi dan reputasi auditor yang berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan variabel kepemilikan institusi, komisaris independen, dan komite audit, tidak berpengaruh secara signifikan. Dengan demikian H2, H4, dan H6 diterima.

Hasil pengujian regresi periode 2005-2014 atas pengaruh karakteristik perusahaan pada kinerja keuangan perusahaan menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan yang diukur menggunakan proksi ROE, dimana terdapat dua variabel yaitu umur perusahaan dan tingkat pertumbuhan yang berpengaruh secara positif dan signifikan, sedangkan variabel ukuran perusahaan berpengaruh negatif dan signifikan. Dengan demikian H8 dan H9 diterima.

Hasil uji berganda pada periode sebelum, saat dan setelah krisis global menunjukkan bahwa sebelum krisis (2005-2007) kinerja keuangan perusahaan dengan proksi ROA dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh satu variabel *corporate governance* dan dua variabel karakteristik perusahaan, di periode saat krisis (2008-2009) kinerja keuangan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tiga variabel *corporate governance* dan dua variabel karakteristik perusahaan, sedangkan pada periode setelah



krisis (2010-2014) kinerja keuangan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh empat variabel *corporate governance* dan dua variabel karakteristik perusahaan.

Hasil uji berganda pada periode sebelum, saat dan setelah krisis global menunjukkan bahwa sebelum krisis (2005-2007) terjadi, kinerja keuangan perusahaan dengan proksi ROE dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tiga variabel *corporate governance* dan dua variabel karakteristik perusahaan, di periode saat krisis (2008-2009) kinerja keuangan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh empat variabel *corporate governance* dan dua variabel karakteristik perusahaan, sedangkan pada periode setelah krisis (2010-2014) kinerja keuangan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh satu variabel *corporate governance* dan dua variabel karakteristik perusahaan, serta berpengaruh negatif dan signifikan oleh satu variabel karakteristik perusahaan.

---

**Evaluation of the Impacts of Land  
Redistribution on Community Welfare in  
Sukamulya Village, Rumpin District, Bogor  
Regency**

**Evaluasi Dampak Redistribusi Tanah  
Terhadap Kesejahteraan Masyarakat di  
Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin,  
Kabupaten Bogor**

---

Nama : Diah Utami  
NIP : 198403262008042003  
Instansi : BPN  
Tahun Intake : 2012  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Perencanaan dan  
Kebijakan Publik  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Indonesia

## ABSTRACT

Land redistribution as part of land reform is government's initiatives to reorganize the distribution of land to make equality in land tenure issues. The aim of this research is to analysis the impact of land redistribution toward social welfare in Sukamulya village, Rumpin sub-district, Bogor Regency using a quasi-experimental with instrumental variables method. The result of this research show positive effect on household's income beneficiaries as an impact of the program. The income are increase about 2% (prob. 0,01) relative to the control group. Overall, the findings suggest that land reform's quantity and quality need to be continued and improved by giving access and land ownership for peasant.

Keywords: land redistribution, welfare, peasant

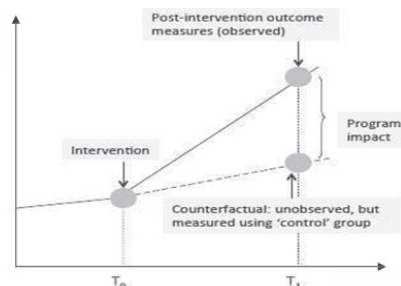
## ABSTRAK

Redistribusi tanah sebagai bagian dari kebijakan reforma agraria adalah usaha pemerintah dalam menata kembali distribusi kepemilikan tanah agar tercipta penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah yang berkeadilan. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak redistribusi tanah terhadap kesejahteraan masyarakat di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Metode yang digunakan adalah kuasi eksperimental dengan metode *instrumental variable*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendapatan masyarakat di Desa Sukamulya meningkat 2% (*prob. 0,01*) akibat dari program redistribusi tanah dibandingkan kelompok kontrol. Oleh karenanya, reformasi agraria perlu diteruskan dan ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya dengan memberikan akses dan pemilikan lahan kepada petani.

Kata kunci: Redistribusi Tanah, Kesejahteraan, Petani

Redistribusi tanah adalah pembagian tanah oleh pemerintah kepada petani atau penggarap yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Pada dasarnya pembangunan wilayah perdesaan merupakan upaya mengentaskan kemiskinan melalui proses pengembangan kemandirian dan peningkatan pendapatan melalui *asset reform* dan *access reform*. Oleh karena itu, diharapkan redistribusi tanah mampu menciptakan kesejahteraan keluarga sebagai upaya menghindari masyarakat perdesaan dari himpitan kemiskinan. Namun, inventarisasi tanah objek *land reform* yang belum optimal menyebabkan sumber tanah yang menjadi objek redistribusi tanah jumlahnya kurang memadai.

Dalam penelitian ini yang menjadi rumusan masalah penelitian adalah tentang bagaimana dan seberapa besar dampak redistribusi tanah terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Rumusan masalah tersebut berkaitan dengan tujuan utama dari penelitian ini, yaitu untuk menganalisa dampak redistribusi tanah terhadap kesejahteraan masyarakat di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Selain untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai redistribusi tanah secara umum dan mengetahui dampak redistribusi tanah terhadap peningkatan kesejahteraan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dan informasi bagi implementasi dan evaluasi kebijakan dalam upaya penanggulangan kemiskinan melalui redistribusi tanah di Indonesia. Dalam penelitian ini Peneliti menggunakan data primer dan sekunder. Untuk pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survei dengan menggunakan alat ukur berupa kuesioner dan wawancara sebagai data pendukung yang menggunakan daftar pertanyaan terstruktur sebagai *instrument* penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen di BPN serta instansi terkait dan sumber pustaka lain yang relevan berupa buku, artikel, penelitian lain maupun makalah yang berkaitan dengan topik penelitian. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan desain kuasi eksperimental menggunakan metode ekonometrik yaitu variabel instrumen (*instrumental variable*), seperti yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Bappenas, 2007

### 1. Desain Model Evaluasi Menggunakan Quasi-Experimental design

## **Setiap Peningkatan Jumlah Anggota Keluarga yang Bekerja akan Meningkatkan Pendapatan Keluarga**

Hasil estimasi yang didapatkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak program redistribusi tanah terhadap kesejahteraan penerima program dilihat dari pendapatan rumah tangga. Setiap peningkatan jumlah anggota keluarga yang bekerja sebesar 1% akan meningkatkan pendapatan keluarga sebesar 1,06%. Selain itu, variabel luas lahan signifikan pula dalam mempengaruhi besarnya pendapatan rumah tangga. Setiap penambahan 1% luas lahan yang dimiliki, akan meningkatkan pendapatan sebesar 0,23%.

Infrastruktur fisik yang kurang memadai ikut mempengaruhi kondisi sosial ekonomi masyarakat. Infrastruktur jalan di Desa Sukamulya dalam kondisi yang buruk. Hal ini disebabkan karena aktivitas tambang pasir di Kecamatan Rumpin yang menggunakan jalur di Desa Sukamulya sebagai akses menuju area penambangan, sehingga banyak kendaraan berat yang melalui desa tersebut. Di sisi lain, infrastruktur jalan menjadi faktor pendukung sektor pertanian. Infrastruktur jalan yang baik diikuti dengan sarana transportasi yang memadai akan memudahkan petani dalam memasarkan hasil produksinya.

Data yang diperoleh melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa jarak antara lahan redistribusi dengan pusat desa dan pasar bervariasi antara 50-3000 meter. Jarak yang relatif dekat dengan pasar tidak membuat mereka memasarkan sendiri hasil produksinya. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh hasil pertanian dari sampel disamping dikonsumsi sendiri, hasil produksi tersebut dibeli oleh tengkulak. Hal ini tentu saja merugikan karena petani memiliki nilai tawar yang rendah terhadap hasil produksinya.

## **Pengaruh Jumlah Keluarga yang Bekerja terhadap Pendapatan Rumah Tangga**

Peningkatan 1% jumlah anggota keluarga yang bekerja berdampak pada peningkatan pendapatan rumah tangga sebesar 1,06%. Dari sampel penerima program diperoleh data bahwa jumlah anggota keluarga yang bekerja sebesar 24% dari total jumlah anggota keluarga sampel penerima program, dimana pendapatan total yang didapat anggota keluarga yang bekerja di luar sektor pertanian berkisar antara Rp.200.000 - Rp.15.000.000 per bulan yang berasal dari sektor formal maupun informal. Adanya anggota keluarga yang bekerja di luar sektor pertanian akan membantu rumah tangga ketika terjadi kegagalan panen atau hasil produksi tidak maksimal (misalnya akibat serangan hama atau bencana alam). Dengan menggabungkan pendapatan dalam

rumah tangga, maka tiap anggota keluarga sepakat untuk memaksimalkan fungsi kesejahteraan sosial dari utilitas masing-masing anggota keluarga sesuai dengan kendala anggaran tunggal yang merupakan gabungan dari total pendapatan dari anggota keluarga yang bekerja.

## **Pengaruh Luas Lahan terhadap Pendapatan Rumah Tangga**

Setiap kenaikan 1% dari luas lahan akan menambah pendapatan rumah tangga sebesar 0,23%. Luas lahan menjadi faktor penting dalam menentukan jumlah *output* pertanian. Sejalan dengan *Agricultural Household Model* dari Singh *et al* (1986) yang berpendapat bahwa hasil produksi pertanian merupakan fungsi dari *total labor input* dan luas lahan. Semakin luas lahan pertanian diharapkan hasil produksi ikut meningkat.

## **Pengaruh Partisipasi Program terhadap Pendapatan Rumah Tangga**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendapatan masyarakat di Desa Sukamulya meningkat 2% akibat dari program redistribusi tanah. Dengan menggunakan variabel instrumental, digunakan variabel akses modal berupa besarnya pinjaman modal yang diperoleh sampel penerima program melalui sertipikat tanah dari redistribusi lahan yang diagunkan di lembaga keuangan formal antara lain bank BRI dan Mandiri dengan jumlah pinjaman beragam sesuai dengan luasan lahan serta kemudahan akses.

## **Program Redistribusi Tanah Mampu Meningkatkan Kesejahteraan**

Berdasarkan hasil wawancara terhadap penerima program, petani penggarap yang tidak menerima program, aparat desa serta pejabat di lingkungan BPN di atas, dapat ditarik benang merah bahwa sektor pertanian di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin kurang mampu berkembang dengan baik. Meskipun secara umum program redistribusi tanah mampu meningkatkan kesejahteraan penerima program melalui peningkatan penghasilan. Program redistribusi tanah yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan penerima program ternyata meleset dari tujuan awal yaitu peningkatan kesejahteraan di sektor pertanian. Lahan redistribusi yang telah dilegalisasi ternyata beberapa telah beralih fungsi dan dimanfaatkan di luar sektor pertanian. kendala infrastruktur menjadi salah satu penyebabnya. Keterbatasan sumber daya di lingkungan BPN dan tidak adanya sanksi yang tegas menjadi alasan sulitnya melakukan *monitoring* atas pemanfaatan lahan yang telah didistribusikan oleh pemerintah.

## **Pelaksanaan Program Redistribusi Tanah Berpengaruh secara Signifikan terhadap Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga Di Desa Sukamulya**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak redistribusi tanah terhadap kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan distribusi pendapatan. Penelitian ini difokuskan pada program redistribusi tanah yang dilaksanakan di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Digunakan kelompok *treatment* dan kelompok kontrol untuk mengetahui dampak program redistribusi tanah pada peningkatan pendapatan rumah tangga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program redistribusi tanah berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pendapatan rumah tangga di Desa Sukamulya, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor sebesar 2% apabila dibandingkan dengan kelompok kontrol, yaitu petani penggarap atau petani gurem yang belum memiliki kesempatan untuk ikut dalam program.

Peningkatan pendapatan rumah tangga melalui program redistribusi tanah dipengaruhi oleh legalisasi aset berupa sertifikat tanah yang didapatkan penerima program. Melalui sertifikat tanah tersebut penerima program dapat mengagukannya ke lembaga-lembaga keuangan formal untuk memperoleh pinjaman kredit. Melalui pinjaman tersebut, penerima program diharapkan mampu meningkatkan produktivitas melalui penambahan modal. Hal ini sejalan dengan pendapat De Soto (2000) yang menyebutkan bahwa keberadaan sertifikat tanah dapat meningkatkan kesejahteraan melalui penggunaan sertifikat tanah sebagai jaminan kredit untuk mendapatkan tambahan modal atau investasi.

Namun, terdapat faktor risiko yang harus ditanggung ketika sertifikat tanah tersebut diagunkan ke lembaga-lembaga keuangan pemberi pinjaman yaitu diambilalihnya kepemilikan aset yang diagunkan apabila peminjam tidak mampu memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, jumlah anggota keluarga yang bekerja menjadi variabel pendukung yang diharapkan mampu mengatasi masalah tersebut. Hal ini nampak dalam hasil penelitian, dimana jumlah anggota keluarga yang bekerja berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pendapatan rumah tangga.

Luas lahan pertanian yang diolah menjadi faktor yang ikut mempengaruhi peningkatan pendapatan dalam rumah tangga. Hal ini terkait produktivitas lahan pertanian yang dihasilkan oleh petani. Semakin luas lahan pertanian, semakin banyak pula hasil pertanian yang dapat dipanen. Sejalan dengan hal tersebut, Suswono (2014)<sup>11</sup> berpendapat bahwa kemiskinan petani saat ini diakibatkan oleh minimnya luas lahan yang dimiliki. Oleh karena itu, peningkatan luas lahan pertanian diharapkan mampu meningkatkan pendapatan sehingga kesejahteraan petani pun menjadi semakin baik.



Selain luas lahan, alih fungsi lahan juga berpengaruh terhadap produktivitas sektor pertanian. Tujuan dari redistribusi tanah pada dasarnya adalah meningkatkan kondisi sosial ekonomi masyarakat dengan menyelenggarakan pembagian tanah sebagai sumber penghidupan rakyat tani secara adil dan merata, memperbaiki produksi pangan tingkat nasional khususnya sektor pertanian dan memberikan kepastian hak dan kepastian hukum atas tanah yang digarap petani penerima redistribusi tanah (Kantah Kab. Bogor, 2010). Berdasarkan tujuan tersebut maka diharapkan petani penerima program dapat secara aktif mengolah lahannya, oleh karenanya dalam sertipikat tanah tercantum bahwa hak milik yang diberikan atas tanah tersebut dilarang dialihkan kepada pihak lain, baik sebagian atau seluruhnya, kecuali memperoleh izin dari kepala kantor pertanahan Kab. Bogor dan penggunaan dan pemanfaatan tanah adalah untuk pertanian. Sejalan dengan itu, menurut petunjuk pelaksanaan *Land reform* 2012, bahwa tanah redistribusi dapat berupa tanah sawah, tanah kering maupun tambak. Namun pada kenyataannya, dalam penelitian ini ditemukan adanya alih fungsi lahan pertanian ke non pertanian. Terjadinya alih fungsi lahan sebagai akibat kurangnya *monitoring* serta sanksi yang tegas dari instansi terkait perlu perhatian khusus agar tujuan redistribusi tanah yaitu memperbaiki produksi pangan tingkat nasional khususnya sektor pertanian dapat tercapai.

Dalam jangka panjang, manfaat redistribusi tanah dapat tercipta apabila program tersebut diikuti dengan pelaksanaan *access reform* yang merupakan bagian dari program reforma agraria. Sependapat dengan Banerjee (1999) yang menyebutkan bahwa redistribusi tanah akan berjalan secara efektif apabila diikuti dengan program penyuluhan pertanian, program bantuan keuangan serta program pemberdayaan kepada petani. Namun sayangnya, keterbatasan sumber daya di lingkungan BPN menyebabkan *access reform* belum terlaksana dalam penelitian ini.

## **Diperlukannya Reformasi Agraria**

Perlunya reformasi agraria dengan memberikan akses dan pemilikan lahan kepada petani, sehingga program redistribusi tanah perlu diteruskan dan ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya sehingga petani semakin sejahtera dan kemiskinan dapat ditanggulangi. Berkaitan dengan kontribusi program redistribusi tanah terhadap peningkatan pendapatan rumah tangga, pemerintah sebagai pembuat kebijakan perlu memberikan fasilitas-fasilitas pendukung yang sifatnya *bottom up* sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sosial ekonomi petani, seperti peningkatan kapasitas kelembagaan, pendampingan usaha, peningkatan kualitas penerima manfaat, fasilitasi akses permodalan dan perbaikan infrastruktur. Keterbatasan dalam penelitian ini dimana tidak memasukkan variabel kesetaraan gender seperti yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya dan faktor eksternal seperti iklim dan infrastruktur yang

faktanya dapat berpengaruh terhadap kesejahteraan penerima program redistribusi tanah, serta penggunaan teknologi di sektor pertanian yang menjadi aset dalam rumah tangga menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian terkait redistribusi tanah. Selain itu, perlu dilakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam pada pelaksanaan *access reform* sebagai bagian dari reforma agraria dan dampaknya bagi penanggulangan kemiskinan. Penambahan jumlah sampel penelitian juga dapat menjadi pertimbangan bagi peneliti selanjutnya sehingga hasil penelitian lebih mampu menggambarkan dampak redistribusi tanah secara komprehensif.



---

**Preferences of Micro and Small  
Enterprises Collateralize Land Certificates  
in DKI Jakarta Province 2012**

**Preferensi Usaha Mikro dan Kecil  
Mengagunkan Sertifikat Tanah di Provinsi  
DKI Jakarta Tahun 2012**

---

Nama : Dyah Wahyu Kusuma Yanti  
NIP : 198210232008042003  
Instansi : BPN  
Tahun Intake : 2012  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Perencanaan dan  
Kebijakan Publik  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Indonesia

## ABSTRACT

This thesis discusses the preferences of small micro enterprises (MSEs) in the Province of DKI Jakarta to collateralize land certificate for bank loan. This thesis surveyed 85 MSEs in DKI Jakarta. Probit methods used in the analysis. The results of the analysis found that there were 32.94% of the sample interest in collateralizing his land certificate in order to get credit banking capital. Variables affecting preference MSE collateralize land certificate is broad land, ownership of a business plan, and marketing scope. MSEs which are not interested because they does not have a business license.

Keywords: Micro Small Enterprises, Land Certificate, Collateral

## ABSTRAK

Tesis ini membahas preferensi usaha mikro kecil (UMK) di Provinsi DKI Jakarta dalam menambah modal usaha dengan mengagunkan sertifikat tanah miliknya ke bank. Tesis ini mensurvei 85 UMK di wilayah di DKI Jakarta. Metode probit digunakan dalam analisis. Hasil analisis menemukan bahwa terdapat 32,94% dari responden sampel berminat mengagunkan sertifikat tanahnya dalam rangka mendapatkan kredit permodalan perbankan. Variabel yang mempengaruhi preferensi UMK mengagunkan sertifikat tanah adalah luastanah, kepemilikan rencana usaha, dan lingkup pemasaran. UMK yang tidak berminat mengagunkan sertifikat tanahnya dikarenakan tidak memiliki ijin usaha.

Kata kunci : Usaha Mikro Kecil, Sertifikat Tanah, Agunan

## **Preferensi Usaha Mikro Kecil (UMK) Di Provinsi DKI Jakarta**

Tesis ini membahas preferensi usaha mikro kecil (UMK) di Provinsi DKI Jakarta dalam menambah modal usaha dengan mengagunkan sertifikat tanah miliknya ke bank. Dengan Tujuan untuk menganalisis aksesibilitas kredit UMK dengan adanya sertifikat tanah sebagai agunan dan preferensi UMK dalam mengagunkan sertifikat tanahnya ke lembaga keuangan perbankan, untuk memperoleh kredit modal usaha.

Permasalahannya saat ini adalah: UMK ini sulit untuk menambah permodalannya dari perbankan (lembaga keuangan formal) karena tiadanya aset untuk diagunkan, sementara perbankan tidak ingin menyalurkan kreditnya ke UMK jika UMK tidak menyediakan agunan yang layak. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis aksesibilitas kredit UMK dengan adanya sertifikat tanah sebagai agunan dan preferensi UMK dalam mengagunkan sertifikat tanahnya ke lembaga keuangan perbankan, untuk memperoleh kredit modal usaha.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, penulis mengambil dua hipotesis yang akan diuji kebenarannya di peneltian ini, yaitu luas tanah, omset usaha, usia usaha, jumlah pekerja, tingkat pendidikan responden, rencana pengembangan usaha dan lingkup pemasaran akan berpengaruh positif terhadap preferensi mengagunkan sertifikat tanah untuk menambah modal usaha. Kedua adalah usia responden (pemilik UMK) dan jumlah tanggungannya akan berpengaruh negatif terhadap preferensi mengagunkan sertifikat tanah untuk menambah modal usaha.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dibangun dari teori yang bersifat umum kemudian membuktikannya pada sesuatu kejadian yang bersifat khusus (deduktif). Teori De-Soto (2006) dijadikan dasar menganalisis aksesibilitas UMK terhadap kredit perbankan, dengan menggunakan sertifikat tanah sebagai agunan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data karakteristik UMK, untuk mengetahui preferensi mereka dalam mengagunkan sertifikat tanah dalam rangka memperoleh modal usaha dari perbankan. Data selanjutnya adalah data kebijakan lembaga keuangan perbankan tentang kredit UMK. Data dalam penelitian ini meliputi data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari Badan Pertanahan Nasional dan Kementerian Koperasi dan UMK terkait data peserta program Sertifikasi Hak Atas Tanah UMK

Pengambilan data di lapangan, dilakukan dengan mengacu pada daftar peserta Sertifikasi Hak Atas Tanah dari BPN RI. Wawancara dilakukan kepada setiap responden sampel dengan mengacu pada daftar pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden, meliputi usia responden, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, dan jumlah tanggungan.
2. Karakteristik Usaha, meliputi modal awal, besaran omset per bulan, usia usaha, kepemilikan rencana pengembangan usaha, lingkup pemasaran, jumlah pegawai, jenis usaha, dan profil kredit.

Analisis dilakukan menggunakan analisis deskriptif untuk menjelaskan preferensi UMK yang merupakan penerima program Sertifikasi Hak Atas Tanah dalam rangka mengagunkan tanahnya dibank untuk memperoleh kredit. Analisis karakteristik responden dilakukan untuk mengetahui secara lebih mendalam karakteristik responden sampel dan profil usaha mereka.

Manfaat penelitian ini adalah untuk dapat memberikan gambaran pelaksanaan Program Sertifikasi Tanah terhadap preferensi UMK dalam mengagunkan sertifikat tanahnya di Bank untuk menambah modal usaha di Provinsi DKI Jakarta sehingga menjadi bahan masukan bagi Pemerintah agar kebijakan dalam bidang pertanahan dapat benar-benar memberikan peran dalam pemberdayaan masyarakat dan peningkatan aksesibilitas serta preferensi UMK pada kredit bank.

## **Preferensi Usaha Mikro Kecil Mengagunkan Sertifikat Tanah Ke Perbankan Dan Faktor Yang Mempengaruhinya**

Survei dilaksanakan di 5 wilayah Provinsi DKI Jakarta, kecuali Kepulauan Seribu. Responden dalam survei adalah para pelaku UMK yang tanah miliknya disertifikasi melalui program Sertifikasi Hak Atas Tanah Usaha Mikro dan Kecil, Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN-RI), selama tahun 2012. Berdasarkan kepemilikan luas tanah, sebagian besar UMK yang menjadi responden memiliki luas tanah sampai dengan 146m<sup>2</sup> (kecil). Tidak ada UMK yang mengagunkan sertifikat tanah, yang memiliki tanah luas melebihi 283m<sup>2</sup>.

Usaha mikro kecil yang menjadi sampel, sebagian besar merupakan usaha mikro. Usaha mikro di Indonesia sesuai peraturan perundangan yang berlaku, memiliki kriteria hasil penjualan per tahunnya paling banyak Rp. 300.000.000,00,

UMK di setiap kota, mayoritas masih berusia 1-5 tahun dengan prosentase sebesar 42,35%, dan prosentase terbesar kedua adalah UMK yang berusia 6-10 tahun, yaitu sebesar 38,82%. Usaha yang telah berjalan lebih dari 20 tahun di lokasi penelitian hanya 2 unit, yaitu usaha warung bakso dan usaha bengkel las.



## **Analisis Preferensi Usaha Mikro dan Kecil Mengagunkan Sertifikat Hak Atas Tanahnya**

Mayoritas responden yang mengagunkan tanahnya adalah responden yang memiliki luasan tanah di kelas I, sedangkan responden dengan luasan tanah diatas 283m tidak ada yang mengagunkan sertifikat tanah. Kepemilikan rencana usaha merupakan faktor penting dalam mempengaruhi probabilita UMK mengagunkan sertifikat tanah, karena dengan memiliki rencana pengembangan usaha maka pelaku UMK akan memperhitungkan modal yang akan dipergunakan melaksanakan rencana tersebut. Apabila modal yang dibutuhkan besar, maka mereka akan mencari modal dari sumber lain yaitu melalui kredit bank. Berdasarkan hasil estimasi tersebut menunjukkan bahwa semakin luas lingkup jangkauan pemasaran yaitu di level regional (provinsi dan nasional), maka akan semakin besar kemungkinannya untuk mengagunkan sertifikat tanah dalam rangka memperoleh kredit bank. Hal ini disebabkan karena kebutuhan modal untuk pengembahan usaha di level yang tinggi yaitu nasional, bahkan jika ingin melakukan ekspor, adalah cukup besar sehingga UMK membutuhkan pinjaman dana.

## **Persepsi Responden Terhadap Kebijakan Kredit Usaha Mikro dan Kecil Oleh Perbankan**

Dalam penelitian ini tidak ditemukan responden yang mengalami penolakan dalam proses pengajuan kredit. Hal sama ditemukan bahwa tidak terdapat responden yang mengalami penolakan ketika mengajukan kredit bank dengan jaminan sertifikat tanah.

## **Persepsi Perbankan Terhadap Kredit Usaha Mikro dan Kecil**

Hasil dari wawancara dengan kuisisioner, maka diperoleh informasi mengenai kebijakan dan kondisi penyaluran kredit BRI secara umum. Hasil wawancara menunjukkan bahwa BRI memiliki skim kredit khusus untuk usaha mikro melalui beberapa jenis kredit, yaitu Kupedes BRI, Kredit Mikro dan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Batasan kredit yang difokuskan untuk pembiayaan usaha mikro, BRI secara keseluruhan memiliki batasan mulai dari Rp. 25.000,00 (dua puluh lima ribu rupiah) sampai dengan Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah). Alokasi yang disediakan oleh BRI untuk kredit usaha mikro adalah sebesar 112,24 triliun rupiah, dan target tersebut naik pada tahun 2014. Kredit yang telah disalurkan oleh BRI sampai dengan semester I tahun 2014 adalah sebesar 135 triliun rupiah.

## Preferensi UMK dalam Mengagunkan Sertifikat Tanah di Provinsi DKI Jakarta dipengaruhi Oleh Luas Tanah

Sebagian besar responden sampel memiliki rencana usaha yang ingin dibiayai oleh pihak lain, terutama oleh bank, yaitu sebanyak 46 orang atau 54,12%. Akan tetapi peserta program Sertifikasi tanah usaha mikro kecil yang mengagunkan sertifikat tanah di Provinsi DKI Jakarta adalah sebanyak 28 responden, atau sebesar 31,76%. Meskipun sesuai dengan teori Hernando de Soto yang menyebutkan bahwa sertifikasi aset (dalam penelitian ini adalah tanah) akan meningkatkan manfaat ekonomi potensi ekonomi dari aset tersebut bagi pemiliknya. Akan tetapi prosentase tersebut tidak sesuai harapan dikarenakan UMK tidak memiliki ijin usaha, menyebabkan rendahnya minat mereka mengagunkan sertifikat tanah. Pihak perbankan dalam memberikan kredit memerlukan adanya ijin usaha dan kepemilikan agunan yang *bankable*.

Preferensi usaha mikro dan kecil dalam mengagunkan sertifikat tanah yang diperoleh dari program Sertifikasi Tanah UMK di Provinsi DKI Jakarta dipengaruhi oleh luas tanah, rencana usaha, dan lingkup pemasaran usaha. Semakin besar luas tanahnya sampai luasan 283m maka akan semakin tinggi probabilita pelaku UMK mengagunkan sertifikat tanahnya. Jika pelaku UMK memiliki rencana pengembangan usaha di masa depan, maka akan semakin besa kemungkinan mengagunkan sertifikat tanah, karena modal yang dibutuhkan akan semakin besar. Jika pelaku UMK memiliki skala usaha yang jangkauannya semakin luas maka probabilitas menggagunkan sertifikat tanahnya akan semakin besar.

Jumlah responden yang mengagunkan sertifikat tanah sebagian besar luas tanahnya adalah sampai dengan 282m. Kondisi ini menunjukkan bahwa sertifikat tanah dengan luasan yang semakin besar akan membuat UMK *bankable* dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Responden yang memiliki luas tanah, diatas 282m, tidak ada yang mengagunkan sertifikat tanah.

Mayoritas responden menjalankan usahanya pada lingkup pemasaran lokal, yaitu sebesar 79%, akan tetapi mayoritas responden yang mengagunkan sertifikat tanah merupakan responden yang memiliki usaha dengan lingkup pemasaran regional.

Berdasarkan hasil penelitian, tidak ditemukan permasalahan berarti, dimana mayoritas responden tidak menemui permasalahan yaitu sebesar 41%. Responden menganggap proses kredit memerlukan waktu yang terlalu lama, adalah 19%, responden merasa informasi yang diterima, tidak jelas sebesar 24% responden yang menemui permasalahan kesulitan dengan prosedur sebesar 9%.

Lembaga keuangan perbankan memiliki ragam kebijakan terkait pembiayaan usaha mikro kecil, dimana BRI menyatakan agunan bukan merupakan hal utama, tetapi batasan kredit yang diberikan hanya sampai seratus juta rupiah. Bank Mandiri memiliki kebijakan berbeda dimana setiap kredit yang dicairkan, maka peminjam harus memiliki ijin usaha dan agunan, diutamakan agunan tersebut adalah tanah dan/atau bangunan. Batasan kredit yang diberikan juga lebih besar sampai dengan dua ratus juta rupiah, akan tetapi memiliki kebijakan minimal usaha telah berjalan selama 2 tahun. Kebijakan tersebut dilakukan untuk meminimalkan resiko yang harus ditanggung oleh pihak bank.

## **Diperlukan Program Pemerintah untuk Meningkatkan Kewirausahaan Pelaku UMK**

Kebijakan pendaftaran aset milik usaha mikro kecil yang dilaksanakan di negara lain sukses meningkatkan akses pembiayaan usaha mikro kecil. Kebijakan tersebut dapat semakin meningkat keberhasilannya jika dilakukan perencanaan yang lebih baik dengan mengakomodasi usulan calon peserta program yang diberikan oleh pihak wakil masyarakat. Pihak wakil dari masyarakat diasumsikan lebih mengerti kondisi UMK yang membutuhkan modal dan tidak memiliki agunan untuk jaminan memperoleh kredit.

Ijin usaha yang tidak dimiliki UMK ternyata mengurangi minat UMK mengagunkan sertifikat tanah, sehingga diperlukan kebijakan Pemerintah untuk mempermudah prosedur dan mengefektifkan pengurusan ijin usaha, serta melakukan sosialisasi prosedur pengurusannya.

Dalam rangka mendorong UMK memanfaatkan potensi sertifikat tanah untuk mengakses permodalan, diperlukan program pemerintah untuk meningkatkan kewirausahaan pelaku UMK dan program kemitraan antara pelaku UMK dengan usaha menengah serta usaha besar, sehingga UMK terdorong mengembangkan usaha melalui perluasan lingkup pemasaran.

Penulis menyarankan penelitian lebih lanjut, maupun penelitian di lokasi lain dan variabel lain, seperti modal awal dalam menganalisis preferensi usaha mikro kecil dalam mengagunkan sertifikat tanah untuk mendapatkan kredit sebagai modal usaha dan peningkatan akses pembiayaan usaha mikro kecil.

---

**The Extent of the Users' Acceptance and the Use Behaviour  
in the Use of Master List Online System in BKPM,  
Indonesia (Case Study)**

**Tingkat Penerimaan Pengguna dan Perilaku  
dalam Penggunaan Sistem Online Master List di  
BKPM, Indonesia (Studi Kasus)**

---

Nama	: Fitri Yustina
NIP	: 198707052010122001
Instansi	: BKPM
Tahun Intake	: 2014
Tingkat Beasiswa	: Master Overseas
Program Studi	: Management of Technology
Negara Studi	: Belanda
Universitas	: Delft University of Technology

## ABSTRACT

Nowadays, investment holds an important role in Indonesia since the investors are facilitated by the Indonesian government to invest in various sectors. On top of everything, Indonesia has a lot of natural and human resources that encourages the Indonesian government to promote investment in front of foreign and domestic investors to boost economic matters. Over and above, Indonesian government through finance minister regulation empowers the investors by offering import duty facilities for machinery and raw material production (master list) to attract the investors to invest in Indonesia. For the sake of attracting investors, Indonesia Investment Coordinating Board (Badan Koordinasi Penanaman Modal – BKPM in Bahasa Indonesia) as the official agency for investment in the territory of the Republic of Indonesia is responsible for administering the investors by remarkable services. One of the services provided by BKPM is Master List Online System to process approval of master list. This innovation has been implemented and used by employees of BKPM and investors since June 2015. Offering 24 hours and 7 days of access, the system is expected to help the users. Along with this line, this study scrutinizes users' acceptance and behaviour in the use of this system according to Task-Technology Fit (TTF), trust, usability, and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) by spreading questionnaires to the employees of BKPM and investors. Not to mention, the results of this research attest to what degree the effort expectancy and trust in public e-service affect the behavioural intention, then behavioural intention and usability of the system influenced the users' acceptance and the use behaviour. Once and for all, this study can be used as the evaluation and inputs for BKPM.

Keywords: Investment, Master List Online System, Users' Acceptance, Use Behaviour

## ABSTRAK

Saat ini, investasi memegang peranan penting di Indonesia karena investor difasilitasi oleh pemerintah Indonesia untuk berinvestasi di berbagai sektor. Yang terpenting, Indonesia memiliki banyak sumber daya alam dan manusia yang mendorong pemerintah Indonesia untuk mempromosikan investasi di depan investor asing dan domestik untuk meningkatkan masalah ekonomi. Di atas, pemerintah Indonesia melalui peraturan menteri keuangan memberdayakan para investor dengan menawarkan fasilitas bea masuk untuk mesin dan bahan baku (master list) untuk menarik investor berinvestasi di Indonesia. Demi menarik investor, Badan Koordinasi Penanaman Modal sebagai agen resmi investasi di wilayah negara Republik Indonesia bertanggung jawab untuk mengelola investor dengan layanan yang luar biasa. Salah satu layanan yang diberikan oleh BKPM adalah Master List Online System untuk memproses persetujuan daftar induk. Inovasi ini telah diimplementasikan dan digunakan oleh karyawan BKPM dan investor sejak Juni 2015. Menawarkan akses 24 jam dan 7 hari, sistem ini diharapkan dapat membantu pengguna. Seiring dengan garis ini, penelitian ini meneliti penerimaan dan perilaku pengguna dalam penggunaan sistem ini sesuai dengan Task-Technology Fit (TTF), kepercayaan, kegunaan, dan Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) dengan menyebarkan kuesioner kepada Pegawai BKPM dan investor. Tidak untuk disebutkan, bahwa hasil penelitian ini membuktikan sampai sejauh mana harapan dan kepercayaan pada e-service publik mempengaruhi niat perilaku, maka niat perilaku dan kegunaan sistem mempengaruhi penerimaan pengguna dan perilaku penggunaan. Sekali dan untuk semua, penelitian ini bisa dijadikan sebagai evaluasi dan masukan bagi BKPM.

Kata kunci: Investasi, Sistem Online Master List, Penerimaan Pengguna, Perilaku Penggunaan

## Introduction

The latest development in the information, communication, and technology sector has enhanced the appearance of electronic services (abbreviated as e-service) to help the organizations in generating better service through reduce the time and effort cost, thus the organizations could serve more people (Taherdoost, Sahibuddin, & Jalaliyoon, 2015). Referring to Rowley (2006), e-service is defined as the effort and performance delivered by the platform of information and technology. It focuses on three major element such as the providers of the services, the receivers of the services, and the service platform through internet and classical mediation (Rowley, 2006). In addition, e-service is represented by establishing services through internet connection, hence it encompasses both commercial and non-commercial services. The non-commercial service is provided by the government to deliver online services (Abdul Karim & Khalid, 2003).

Referring to the United Nation, electronic service provided by the government is regarded as the innovation of using information and technology to transfer information and deliver services. It includes some connection and interaction categories, namely government to citizen (abbreviated as G2C), government to business (abbreviated as G2B), and government to government agencies (abbreviated as G2G) (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2014). To sum up, e-services in government sectors is the utilization of information, communication and technology (ICT) to help the government in serving people as citizens, businesses, and other governmental agencies involving the users in respect of the participation of those stakeholders.

In term of the implementation of e-services in G2B, G2C, and G2G sectors, Rogers (1995) on the Diffusion of Innovation Theory highlights the definition of adoption towards a new technology as the decision from individual or organization to use the innovation, in this case, is e-government. Meanwhile, a diffusion is determined as the process of delivering innovation to be adopted by users in a population, such as citizens, businesses, and government agencies. Furthermore, the term of use behaviour is the interest in using the new system or technology. It represents the tendency and frequency to use the system (Harsono & Suryana, 2014). According to Venkatesh et al. (2003) on Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) theory, there are four primary determinants of the use behaviour on technology usage, such as performance expectancy, effort expectancy, social influence and facilitating conditions. Those factors are affected by moderating variables namely gender, age, experience, and voluntariness of use. Mainly, the use behaviour determines the users' acceptance of an innovation toward technology (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM – Badan Koordinasi Penanaman Modal in Bahasa Indonesia), is the official of investment institution of the Republic of Indonesia (“BKPM - Badan Koordinasi Penanaman Modal,” n.d.). BKPM as a primary connection among enterprises and the government is delegated to rise both domestic and foreign investments by establishing a favourable condition for investment activities. Referring to the instruction from President of the Republic of Indonesia and supported by the regulation of Finance Minister in 2009, BKPM is required to increase the values of the investment to alleviate the social disparity and lowering the number of unemployment in Indonesia instead of pursuing both domestic and foreign investments. Furthermore, this board is also able to provide some recommendations for the investors who intend to invest in Indonesia (“BKPM - Badan Koordinasi Penanaman Modal,” n.d.).

BKPM helps investors to invest in Indonesia by coordinating various activities necessary to start the business in Indonesia, from preparing the investment principle license application to proposing the tax exemption in importing goods or equipment’s to establish their business in Indonesia. The missions of BKPM indicate that the organization always pursues continuous improvement in its activities to provide better services to its customers. BKPM as one of the Non-Ministry Government Agencies has implemented e-government to ameliorate the performance and quality of services since June 1st, 2015 (“BKPM - Badan Koordinasi Penanaman Modal,” n.d.).

The enactment of e-government in BKPM aligns with the mission of BKPM to ameliorate the quality of services for investors through Electronic System for Information and Investment Service (SPIPISE – Sistem Pelayanan Informasi dan Perizinan Investasi Elektronik in Bahasa Indonesia). One of the SPIPISE applications used by the investors is Master List Online System. It is a communication platform between government and investors about import duty facilities. According to the Regulation of Finance Minister, Republic of Indonesia, No. 176/PMK.011/2009 and its amendment No. 188/PMK.010/2015 in regards to giving import duty facilities for the company with the business field is included in that regulation, the government provides the import duty facilities through its board, namely BKPM (BKPM, 2015). Furthermore, based on that authority given by the Finance Minister of the Republic of Indonesia, the Chairman of BKPM has published several regulations about the import duty facility applications or known as the master list for both machinery and raw material. The newest law regarding import duty facilities is the Regulation of BKPM Chairman, Republic of Indonesia No. 16 of 2015. This rule focuses on the guidelines and procedures of import duty facilities involving Master List Online System. June 1st, 2015, Master List Online System was implemented.



Once government implements the system, there must be several transition issues along the process for users (Davison, Wagner, & Ma, 2005). These problems are related to the ICT adoption and acceptance by users. In respect of those matters, trust of the users both internal BKPM and the investors in using Master List Online System is an essential circumstance to be involved. Additionally, due to Master List Online System is mandatory to be used by the investors pursuing the import duty facilities and also the employees BKPM, there is no alternative for both users not to use the Master List Online System in processing master list approval. Therefore, BKPM as the implementer of Master List Online System needs to measure how well the users trust the system and how effectively the employees of BKPM and investors use that system.

For the reason of measuring the success of Master List Online System implementation in BKPM from the users' perspective, this study tries to investigate the users' acceptance and the use behaviour based on the theoretical models from various disciplines such as UTAUT, TTF, trust, and usability. For example, a user's belief about the usability of Master List Online System for his/her job. The proposed users' acceptance and use behaviour are then tested empirically through data collection from the surveys.

The projected model of users' acceptance and use behaviour is established to determine the factors affecting the users' acceptance based on the users' perspectives in using Master List Online System. A thorough consideration of the model might help the users and the implementer analyse the factors affecting the acceptance of Master List Online System. Thus, it might help to improve the users' acceptance and the use of the system as well.

In general, there are two aims in evaluating a system based on Davis (1989), namely predicting the acceptance and defining the cause of the low acceptance as well as take suitable measurement to promote users' acceptance towards Master List Online System.

However, according to Patidar (2003), the general objective is too broad to be attained and has to be specified into detailed rationally linked to create specific goals. Also, specific objectives arrange several problems systematically and identified under problem statement in an estimated period and supported by the availability, relevant, observable, unequivocal and measurable resources (Patidar, 2003). Therefore, this study has following specific objectives as follows:

1. To determine the performance impact of the use of Master List Online System.
2. To understand and measure the effectiveness, efficiency, and satisfaction in the use of Master List Online System from both users, namely employees of BKPM and the investors.

3. To study the elements that have an impact on the users' acceptance in the use of Master List Online System from both users' perspectives; employees and investors.
4. To identify the impacts of trust from users to use of Master List Online System.
5. To provide some recommendations in term of users' acceptance and the use behaviour for the users and organization.

Several studies based on UTAUT that related to Indonesian citizens have been conducted in Indonesia (Harsono & Suryana, 2014; Mahendra & Affandy, 2013; Susanti, Saedudin, & Witarsyah, 2014; Yuliani, Saedudin, & Witarsyah, 2014). To the best of my knowledge, there is no study conducted in investigating the users' acceptance of Master List Online System from the user perspective. The current study tries to investigate the users' acceptance and the use behaviour from the standpoint of users' perceptions referring to theoretical models of the technology acceptance. Then, the structural equation modelling – partial least square (SEM-PLS) tool is applied for validating the research model.

In term of knowledge gap on the factors of users acceptance, the result of this study can be a reference to fill the knowledge gap in identifying the factors of users' acceptance in the Master List Online System (scientific relevant). Also, the results of this study can be used as a reference for the future possibility to create a new government services system in the territory of the Republic of Indonesia successfully within current initiatives by removing the obstacles and coping with the challenges in the use of e-government. Furthermore, the results of this research can be utilized by BKPM as the evaluations and inputs toward the implementation of Master List Online System, so that system can improve the service quality of BKPM to attract many investors to invest in Indonesia (practical relevant).

Directorate for Investment Facility Services, BKPM, has implemented Master List Online System since June 1st, 2015. It is a new way, an innovation process to produces master list approvals for investors. Furthermore, this system is aimed to ameliorate the service quality by the government. Thus, it must be acknowledged and received by both end-users. Nevertheless, the perceived of usefulness, skills, and expectancy of the performance toward that online system are different between the internal and external users. Problems, such as the longer time of standard operation procedure even make people reluctant to use the system, arise when the users are not convenient with that system. The problems faced by users lead to this following research question:

## ***What is the user acceptance and the use behaviour of the Master List Online System in BKPM?***

To help answering the research question, this study takes some sub-questions. Following sub-questions are utilized to determine the correlation among the core determinants of users' acceptance and the use behaviour in Master List Online System. Starting the issue with the users' demographics and continue to the relationship among the core determinants.

1. How is the users' demographics of Master List Online System?
2. What are the impacts of task-technology fit toward the performance expectancy and use behaviour?
3. What are the impacts of the trust in public e-services toward the behavioural intention?
4. What are the effects of behavioural intention of users toward the use behaviour?
5. To what extent is usability of the Master List Online System for users?

Considering the time available, this study limits the scope of the users. The targets of this study are the investors both domestic and foreign companies who plan to obtain import duty facilities and the employees of BKPM, particularly Directorate for Investment Facility Services. However, the investors of foreign companies in this study are represented by their employees in Indonesia or Indonesian in Master List Division from those foreign companies.

## **Conclusion**

This chapter present the results of this study about the users' acceptance and the use behaviour of Master List Online System. Firstly, this chapter is started by presenting the answers of the sub-questions to help answering the research question. Lastly, this chapter presents the recommendation based on the result of this study.

Following these are the sub-questions and the answers presented based on the results of this study:

How is the users' demographics of Master List Online System?

This study showed that users' characteristics of Master List Online System were nearly balanced between males and females ages 25 < 30 years old. They were

dominated by the employees of companies such as BKPM and private companies whose average level of education was bachelor degree. In this case, most of them had working experiences for 5 – 10 years and < 5 years.

What are the impacts of task-technology fit toward the performance expectancy and use behaviour?

The results of the hypothesis testing from this study found that the task characteristics did not affect the task-technology fit (TTF). It shows that the users especially the investors as the major respondents felt that their whole tasks in master list division cannot be supported only by using the Master List Online System. They used the system because it was a mandatory task from BKPM to obtain master list approval. Meanwhile, the employees of BKPM might feel their tasks were accomplished by using the Master List Online System.

On the other hand, the technology characteristics affected TTF, it means that characteristics of Master List Online System fulfil the fit between the needs and the Master List Online System itself. However, TTF did not affect both performance expectancy and the use behaviour. In other words, TTF did not give any effects on the users' acceptance and use behaviour from hypothesis testing results. Therefore, TTF is not able to be used as a valid model for measuring users' acceptance and the use behaviour of Master List Online System.

What are the impacts of the trust in public e-services toward the behavioural intention?

Trust in public e-service (TPE) influenced the behavioural intention. Under that circumstance, TPE had a significant effect on a user's belief in using Master List Online System. Moreover, relying on BKPM as a government institution to develop and manage Master List Online System may make the investors and the employees of BKPM believe in that service and affect their intention to use the Master List Online System.

What are the effects of behavioural intention of users toward the use behaviour?

The behavioural intention affected the use behaviour. Behavioural intention reflected the users' intentions to use Master List Online System. If the users have the intention to use Master List Online System, those users might use Master List Online System despite the mandatory of using that system for obtaining the master list approval. On the other hand, without having the intention to use Master List Online System, the users might not use the system. Hence, one's intention to use Master List Online

System has an enormous influence for that person to use Master List Online System consistently.

To what extent is usability of the Master List Online System for users?

The usability of Master List Online System was able to affect both performance expectancy and the use behaviour. When the users of Master List Online System feel the effectiveness and benefits of Master List Online System, they might have the desire to re-use the Master List Online System. In addition, the more the users felt the benefits of the service, the more the users felt satisfaction in using the system. The result of SUS score average indicated that the users felt the usability of the system to increase their jobs performance and acceptance of the system. The more the usability of the system, the greater the acceptance from the users.

Beyond the shadow of the doubt, the answer of the research question in this study is described as follows:

***What is the user acceptance and the use behaviour of the Master List Online System in BKPM?***

Returning to the hypotheses or question posed at the beginning of this study, it is now possible to state that the use behaviour and users' acceptance of the Master List Online System are determined by several factors. These factors are the expected benefits and satisfaction of Master List Online System for the users, the ease of use of Master List Online System, and trust from users towards Master List Online System and BKPM as the government institution. Another factor is the intention of the users to use the Master List Online System. All of those factors were obtained from the results of hypothesis testing through the research model. The findings described that the effort expectancy and trust in public e-service constructs affected behavioural intention. Also, behavioural intention together with usability construct affected the users' acceptance and the use behaviour in the use of Master List Online System. In a nutshell, the users' acceptance and the use behaviour of Master List Online System either directly or indirectly might be influenced by several factors as follow: the ease of use of Master List Online System, the usability of the system for the users such as the benefits and the satisfaction expected by the users from Master List Online System, the trust from the users toward Master List Online System and BKPM as the institution managing the system, and as well as the intention from the users to use Master List Online System.

An implication of the research is the possibility that this study can give some recommendations for BKPM as the government institution that manages the Master List Online System. BKPM should be able to improve the service quality of Master List Online System to minimize the effort in the use of Master List Online System by evaluating the services as well as making some improvements. Quality improvement of Master List Online System can be conducted concerning the ease and speed of access in the use of Master List Online System and add specific and user-friendly features such as help icon like in the Windows and frequently asked question. Thus, Master List Online System is always able to be accessed by users easier and faster. Equally important, BKPM can improve the services for Master List Online System by training the help desk officers of BKPM. Hence, the officers are expected to help solving the problems faced by the users in the use of Master List Online System quickly and accurately.



---

**Rent Value of Nusantara Dormitory  
Building Owned by Education and Training  
Center of Yogyakarta Regional Ministry of  
Home Affair**

**Nilai Sewa Gedung Asrama Nusantara  
Milik Pusat Pendidikan dan Pelatihan  
Kementerian Dalam Negeri Regional  
Yogyakarta**

---

Nama : Haikal Hibatul Haq  
NIP : 199011152010101001  
Instansi : KEMENDAGRI  
Tahun Intake : 2015  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Manajemen Aset dan Penilaian  
Properti  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada



## ABSTRACT

The used of Asrama Nusantara building by non-participants that carried out by paying contribution voluntarily was caused burden cost such operational cost, maintenance cost and replacement cost in Asrama Nusantara building.

The purpose of this research is to calculate the total Life Cycle Cost (LCC) in Asrama Nusantara building by estimate all cost from initial investment until the end of useful life. With the total LCC, it can be determined the rental rate that useful for asset recovery cost. This research using life cycle cost method. The data were obtained through literature, documents, interviews, and observations.

The results of this research note that the total LCC after using Monte Carlo simulation in 1000 times is Rp19.263.521.023. The rental values over the year is Rp437.807.296, then the rental value of the building per day is Rp1.199.472 and daily room rental value is Rp61.198.

Keywords: Life Cycle Cost, Monte Carlo Simulation and Rental Rate.

## ABSTRAK

Pemanfaatan gedung Asrama Nusantara milik Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Yogyakarta oleh pihak selain peserta pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan membayar kontribusi kebersihan secara sukarela. Hal ini dapat menambah beban biaya bagi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Yogyakarta seperti biaya operasional, biaya perawatan, dan biaya penggantian pada gedung Asrama Nusantara.

Penelitian ini bertujuan untuk menghitung total *Life Cycle Cost* (LCC) pada gedung Asrama Nusantara yaitu dengan menghitung biaya keseluruhan mulai dari investasi awal sampai dengan masa umur manfaatnya. Hasil total LCC tersebut dapat dijadikan dasar nilai sewa yang ideal untuk memenuhi beban saat ini. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *life cycle cost*. Data yang digunakan diperoleh melalui studi pustaka, dokumen, wawancara, dan observasi lapangan.

Hasil penelitian diketahui bahwa nilai total LCC setelah menggunakan simulasi Monte Carlo sebanyak 1000 kali adalah Rp19.263.521.023. Nilai sewa gedung Asrama Nusantara selama setahun sebesar Rp437.807.296, kemudian untuk nilai sewa gedung per hari sebesar Rp1.199.472 dan nilai sewa kamar per hari sebesar Rp61.198.

Kata Kunci: *Life Cycle Cost*, simulasi Monte Carlo dan Nilai sewa.

## Gedung Asrama Nusantara

Secara konseptual bahwa organisasi sektor publik seharusnya dalam menerapkan pengelolaan aset secara profesional akan mampu meminimalkan biaya pengelolaan aset atau meningkatkan efisiensi (Ciptono, 2008: 11). Hal tersebut sangat kontradiktif terhadap kondisi pengelolaan aset pada gedung Asrama Nusantara. Kualitas pada pengelolaan aset yang buruk berakibat pada hancurnya *revenue* sebagai *oportunity loss*.

Dari kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa perlunya penelitian untuk menentukan nilai sewa yang ideal agar bermanfaat untuk penghematan belanja modal dan belanja pemeliharaan serta biaya penggantian. Mengingat gedung Asrama Nusantara merupakan gedung pemerintah yang dibangun tidak dengan tujuan untuk menghasilkan pendapatan (*not for profit organization*), maka penentuan nilai sewa adalah dengan membayar *cost recovery* yang telah digunakan oleh penyewa terhadap aset yang dimanfaatkan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah pokok yang mendorong untuk dilakukan penelitian adalah diperlukannya penentuan nilai sewa yang ideal agar tidak terjadi pemakaian aset gedung Asrama Nusantara secara tidak sah dan di luar tugas, pokok dan fungsi. Hal tersebut dapat merugikan keuangan negara karena dapat menambah beban biaya operasional, pemeliharaan, dan perawatan.

Peneliti mengambil dua pertanyaan besar sebagai dasar mengembangkan penelitian ini, yaitu tentang besaran *life cycle cost* pada gedung Asrama Nusantara dan jumlah nilai sewa kamar yang ideal pada Asrama Nusantara milik Pusdiklat Regional Yogyakarta. Adapun kedua pertanyaan penelitian tersebut menjadi pertimbangan tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengestimasi *life cycle cost* gedung Asrama Nusantara milik Pusdiklat Regional Yogyakarta dan untuk menentukan estimasi nilai sewa kamar gedung Asrama Nusantara milik Pusdiklat Regional Yogyakarta. Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu agar dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi pemerintah dalam menentukan nilai sewa.

## Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi deskriptif yang berupaya untuk memperoleh deskripsi yang lengkap dan akurat dari suatu situasi (Boyd *et al.*, 1989: 129 dalam Kuncoro, 2011: 17). Terdapat dua manfaat penggunaan studi deskriptif. Pertama, untuk studi dalam bidang bisnis terutama digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis. Kedua, studi deskriptif diperlukan untuk mengenali distribusi dan perilaku data yang kita miliki.

Tabel 2.1 Pengumpulan Data dan Sumber Data

Metode Pengumpulan Data	Teknik yang Digunakan	Data yang dihasilkan	Sumber Data
<i>Communication</i>	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data aset gedung Asrama Nusantara.</li> <li>2. Data pemeliharaan.</li> <li>3. Kondisi peralatan, <i>furniture</i> dan <i>fixture</i>.</li> </ol>	Primer: Pengelola aset Pusdiklat.
Non <i>Communication</i>	Kajian literatur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya operasional gedung Asrama Nusantara.</li> <li>2. Data pengunjung gedung Asrama Nusantara.</li> </ol>	Sekunder: Pengelola aset Pusdiklat.
Non <i>Communication</i>	Kajian literatur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data regulasi-regulasi yang terkait.</li> <li>2. Data inflasi dan PDRB Kota Yogyakarta.</li> <li>3. Data obligasi pemerintah.</li> <li>4. Penelitian-penelitian terdahulu.</li> <li>5. Teori-teori terkait.</li> </ol>	Sekunder: Pemerintah Kota Yogyakarta, Badan Pusat Statistik, Penilai Harga Efek Indonesia, Jurnal-jurnal MEP UGM dan buku literasi terkait.

Sumber: Data Primer, 2016

Berkaitan dengan pemilihan gedung Asrama Nusantara yang digunakan sebagai sampel penentuan nilai sewa, penulis menggunakan metode *non probabilistic sampling* dengan cara *judgement sampling*. Dalam melakukan *judgement sampling*, penulis memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2003: 119). Menurut Cooper dan Schindler (2014: 358) alasan pengambilan sampel non probabilitas karena adanya keterbatasan biaya dan waktu serta merupakan salah satu alternatif yang cocok (*feasible*) mengingat karakteristik gedung yang berbeda secara operasional maupun elemen bangunannya.

Metode analisis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah model *life cycle cost*, *present value*, estimasi biaya, analisis sensitivitas dan ketidakpastian dalam LCC. Metode tersebut digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian yakni diperlukannya penentuan nilai sewa gedung Asrama Nusantara yang ideal agar tidak menambah beban biaya operasional, perawatan, dan penggantian atas pemanfaatan Asrama Nusantara di luar tugas pokok dan fungsinya.

## Membangun Asumsi

Gedung Asrama Nusantara milik Pusdiklat Regional Yogyakarta yang beralamat di Jalan Melati Kulon No.1, Kelurahan Baciro, Kecamatan Gondokusuman berada di wilayah administrasi Kota Yogyakarta. Gedung Asrama Nusantara milik Pusdiklat Kemendagri Regional Yogyakarta terletak di Jalan Melati Kulon No.1, Kelurahan Baciro, Kecamatan Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Gedung Asrama Nusantara dibangun pada tahun 2011 dan pada tahun 2012 sudah digunakan sebagai tempat penginapan bagi kegiatan pendidikan dan pelatihan. Status bangunan tersebut berada pada pengguna barang yaitu Pusdiklat Kemendagri Regional Yogyakarta. Dari data Kartu Identitas Barang (KIB) nomor 43 kode barang 4.01.02.05.001, bangunan tersebut memiliki bangunan sebesar 1.152 m<sup>2</sup>. Saat ini gedung tersebut dapat dimanfaatkan oleh pihak swasta dan lembaga non pemerintah sebagai penginapan namun pemanfaatan tersebut tidak dilakukan melalui sewa sehingga dapat merugikan keuangan negara.

Asumsi diperlukan untuk memperjelas beberapa keadaan waktu dan ekonomi yang dapat memengaruhi perhitungan LCC. Dalam menghitung besarnya total LCC pada gedung Asrama Nusantara milik Pusdiklat Kemendagri Regional Yogyakarta diperlukan beberapa asumsi sebagai berikut.

### 1. *Study Period*

*Study Period* atau masa proyeksi adalah waktu dalam masa evaluasi kepemilikan dan pengeluaran operasi. Mengingat gedung Asrama Nusantara merupakan gedung milik pemerintah yang memiliki umur ekonomis selama 50 tahun sehingga *study period* dilakukan selama 50 tahun. Masa umur efektif yang dijadikan sebagai bahan penelitian adalah 44 tahun dengan dasar bahwa bangunan tersebut sudah dioperasionalkan pada akhir tahun 2011, sehingga pada tahun 2015 masa umur efektif Asrama Nusantara menjadi 44 tahun.

### 2. Tingkat Diskonto

Dalam analisis LCC biaya-biaya yang di prediksi dalam beberapa tahun di masa depan di diskon ke dalam nilai sekarang. Penentuan tingkat diskonto merupakan keputusan yang penting karena dapat merubah nilai LCC yang cukup signifikan. Ketika tingkat diskonto yang tinggi akan menghasilkan nilai LCC yang rendah, sedangkan tingkat diskonto yang rendah akan menghasilkan nilai LCC yang tinggi. Tingkat diskonto menggunakan *current yield* obligasi Pemerintah Indonesia tanggal 11 Oktober 2016 sebesar 7,678 persen.

### 3. Tanggal Dasar

Peneliti menggunakan tanggal dasar Oktober 2016. Semua biaya dalam siklus hidup gedung Asrama Nusantara di diskontokan pada tanggal dasar ini.

## **Life Cycle Cost Gedung Asrama Nusantara**

Hal yang perlu dilakukan dalam menghitung LCC adalah menghitung *present value* dari masing-masing biaya yang terjadi selama masa studi dengan menggunakan tingkat diskonto.

#### 1. Investasi Awal

Biaya investasi awal perlu disesuaikan dengan tahun 2016 karena mengalami depresiasi, maka dengan menggunakan metode garis lurus besaran depresiasi adalah Rp379.123.500. Setelah dilakukan pengurangan terhadap depresiasi, total nilai bangunan adalah sebesar Rp3.412.111.500.

#### 2. Biaya Penggantian (*Replacement*)

Harga komponen yang menjadi dasar perhitungan adalah harga komponen pada saat ini. Menggunakan asumsi rata-rata pertumbuhan inflasi 10 tahun terakhir sebesar 5,93 persen dan tingkat diskonto 7,678 persen, maka estimasi total LCC biaya penggantian yang sudah di *present value* kan adalah Rp4.639.035.615.

#### 3. Biaya Energi

Biaya energi pada gedung Asrama Nusantara hanya biaya listrik. Berdasarkan perhitungan selama masa umur proyek, total LCC biaya listrik yang sudah di *present value* kan adalah Rp822.503.363.

#### 4. Biaya Operasional dan Pemeliharaan

Biaya operasional gedung Asrama Nusantara terdiri dari biaya *laundry*, biaya operasional yang meliputi alat tulis kantor, bensin, dan air minum serta biaya gaji pegawai. Data yang penulis dapatkan adalah sebesar Rp47.486.729 untuk tahun 2015. Biaya operasional tersebut diproyeksikan sampai masa proyek selesai akan menghasilkan biaya sebesar Rp10.435.607.274, kemudian nilai tersebut di *present value* kan menjadi Rp1.564.779.068.

Biaya pemeliharaan pada gedung Asrama Nusantara mengacu pada standar biaya masukan yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan. Setelah dilakukan perhitungan, *life cycle cost* pemeliharaan adalah Rp40.431.561.357, kemudian nilai tersebut disetarakan dengan nilai saat ini menjadi Rp6.062.556.710.

Dengan total LCC sebesar Rp19.263.521.023 dan umur proyeksi selama 44 tahun maka nilai sewa gedung asrama per tahun adalah sebesar Rp437.807.296, kemudian untuk nilai sewa gedung per hari sebesar Rp1.199.472. Selanjutnya, estimasi nilai sewa kamar harus memerhatikan kondisi tingkat hunian gedung Asrama Nusantara. Dengan tingkat hunian rata-rata 61,25 persen per tahun (Lampiran 1) maka nilai sewa kamar per hari sebesar Rp61.198.

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai sewa gedung Asrama Nusantara dapat dijadikan sebagai *cost recovery* sebesar angka tersebut. Apabila diadakan kebijakan penentuan tarif sewa, nilai sewa gedung Asrama Nusantara berdasarkan perhitungan *life cycle cost* dapat dijadikan bahan pertimbangan. Akan tetapi, hasil perhitungan tidak dapat menjadi satu-satunya justifikasi mengingat sebagian data yang digunakan berupa asumsi.

### **Total Life Cost**

Total *life cycle cost* setelah menggunakan simulasi Monte Carlo sebanyak 1000 kali adalah Rp19.263.521.023 dengan biaya investasi awal sebesar Rp3.838.615.916, biaya penggantian sebesar Rp6.651.014.740, biaya energi sebesar Rp989.839.995, biaya operasional sebesar Rp927.509.494, biaya perawatan sebesar Rp7.407.542.962, dan nilai sisa sebesar Rp551.002.084.

Nilai sewa gedung Asrama Nusantara milik Pusdiklat Kemendagri Regional Yogyakarta selama setahun sebesar Rp437.807.296, kemudian untuk nilai sewa gedung per hari sebesar Rp1.199.472 dan nilai sewa kamar per hari sebesar Rp61.198.

---

## **Improvement of Product Element and Promotion at UMKM Prabu Dimsum**

## **Perbaikan Elemen Produk dan Promosi Pada UMKM Prabu Dimsum**

---

Nama : Hanhan Hudayan  
NIP : 197504081995021002  
Instansi : BPKP  
Tahun Intake : 2015  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Management  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Indonesia



## ABSTRACT

This thesis discusses the improvement of the marketing management of SMEs Prabu Dimsum especially in element of product and promotion. Problems found in this SMEs are the use of logo less giving strong image, the packaging product less attractive, the variation of product not provide option to choice, the personal selling not effective, and the use of advertising media less effective. The recommendation for SMEs Prabu Dimsum are to improving logo, to improving packaging, to add the variation of product, to improve personall selling, and to use advertising media with print brochure and improving banner. Methods that being used in this thesis are qualitative data analysis. The conclusion is SMEs Prabu Dimsum has done the recommendations, but the result cannot be seen yet.

Key word : qualitative data analysis; Product; Promotion; SMEs.

## ABSTRAK

Tesis ini membahas mengenai perbaikan pengelolaan manajemen pemasaran terutama elemen produk dan promosi. Masalah yang ditemukan pada UMKM ini adalah penggunaan logo yang kurang memberikan kesan yang kuat, kemasan produk yang kurang menarik, variasi produk yang kurang memberikan alternatif pilihan, penjualan perorangan yang belum efektif, dan penggunaan media iklan yang kurang efektif. Usulan yang diberikan adalah perbaikan logo, perbaikan kemasan, penambahan variasi produk, perbaikan penjualan perorangan, dan penggunaan media iklan dengan penerbitan brosur dan perbaikan banner. Metode yang dilakukan adalah analisis data kualitatif. Kesimpulan dari penelitian ini adalah usulan yang diajukan sudah dilakukan namun belum sepenuhnya dilaksanakan.

Kata kunci: Analisa data kualitatif; Produk; Promosi; UMKM.

## **Personal Selling**

Selain permasalahan produk, promosi yang dilakukan juga belum membuat produk UMKM Prabu Dimsum dikenal luas oleh konsumen. Hal ini terlihat dari *personal selling* masih terbatas dilakukan untuk konsumen yang membeli dimsum di gerai UMKM Prabu Dimsum. Padahal *personal selling* sangat penting untuk dilakukan untuk meningkatkan jumlah konsumen. *Personal selling* sangat penting untuk dilakukan mengingat kegiatan ini dapat secara langsung mengetahui keinginan, motif, perilaku, dan reaksi konsumen sehingga dapat menjadikan UMKM Prabu Dimsum dapat melakukan penyesuaian sesuai dengan informasi tersebut. Selain itu, penggunaan media iklan kurang efektif dalam mencapai target pasar. Padahal penggunaan media iklan diperlukan sebagai sarana komunikasi dan informasi dengan konsumen. Komunikasi dan informasi ini sangat penting untuk dilakukan agar konsumen mengetahui produk, harga, keunggulan, dan informasi yang berhubungan dengannya sehingga dapat memberikan pengetahuan agar mereka memutuskan untuk membeli produk UMKM Prabu Dimsum.

Dari latar belakang tersebut, dapat diketahui bahwa fakta yang dihadapi adalah kecilnya jumlah penjualan. Berdasarkan hal tersebut disusun rumusan masalah sebagai berikut

1. Bagaimana memperbaiki logo agar dapat memberikan kesan yang kuat.
2. Bagaimana memperbaiki kemasan dimsum agar lebih menarik.
3. Bagaimana menciptakan variasi ukuran produk agar dapat menjadi alternatif pilihan bagi konsumen
4. Bagaimana memperbaiki *personal selling* agar efektif dalam mencapai target pasar.
5. Bagaimana menggunakan media iklan agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai target pasar.

Setelah merumuskan masalah yang terjadi dan tujuan akhir yang ingin dicapai maka rumusan strategi dari program *business coaching* adalah sebagai berikut

1. Membantu UMKM dalam memperbaiki logo agar memberikan kesan yang kuat
2. Membantu UMKM dalam memperbaiki kemasan dimsum agar lebih baik dan menarik.
3. Membantu UMKM dalam menciptakan variasi ukuran produk agar dapat memberikan alternatif pilihan bagi konsumen.
4. Membantu UMKM dalam memperbaiki *personal selling* agar lebih efektif dalam mencapai target pasar
5. Membantu UMKM dalam menggunakan media iklan yang lebih efektif dalam mencapai target pasar.

## Strategi Bisnis

Mengingat persaingan di industri makanan kuliner cukup tinggi maka strategi pertumbuhan untuk UMKM Prabu dimsum diarahkan dengan melakukan strategi penetrasi pasar dan diversifikasi dengan memperbaiki elemen produk dan promosi yang dilakukan melalui:

1. Perbaiki logo,
2. perbaiki kemasan produk,
3. penambahan variasi produk,
4. perbaiki *personel selling*, dan
5. perbaiki media iklan melalui penerbitan brosur dan perbaiki tampilan *banner*.

## Usulan Model Bisnis

Setelah mengetahui arah pengembangan usaha yang akan dilakukan maka tahap berikutnya adalah perubahan model usaha. Perubahan model usaha ini sejalan dengan solusi atas *gap* yang didapat dari analisis di bab dua sebelumnya yang menjadi tujuan kegiatan *business coaching* ini. Usulan perbaikan dilakukan untuk empat segmen yaitu *Customer Relationship*, *Key activities*, *Cost Structure*, dan *Revenue Stream*.

## Proses Business Coaching

### Proses Business Coaching Tahap Pertama

Teknik pengambilan data dibutuhkan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian. Teknik pengambilan data yang dilakukan selama proses bisnis berlangsung adalah penelitian kualitatif. Kegiatan pengambilan data dilakukan melalui tiga langkah, yaitu wawancara, observasi dan penelaahan dokumen.

Terdapat tiga langkah umum yang harus diikuti ketika menganalisa data kualitatif yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing and verification*.

### Proses Business Coaching Tahap Kedua

Tahap *business coaching* selanjutnya lebih banyak berfokus dalam tindakan nyata yang dapat dilakukan oleh *coach* bersama dengan *coachee*. Seperti yang telah dirumuskan sebelumnya, terdapat empat hal yang merupakan fokus dari *business*

*coaching* yang mungkin dilakukan oleh *coachee*. Keempat hal tersebut yaitu: perubahan logo, perbaikan kemasan, penambahan variasi produk, perbaikan personal selling dan media iklan.

## Pelaksanaan *Business Coaching*

### 1. Identifikasi Permasalahan dan Tujuan

Hasil pembahasan tersebut menghasilkan empat masalah utama sebagai prioritas untuk diselesaikan yaitu:

- a. Desain logo kurang memberikan kesan yang kuat.
- b. Kemasan yang kurang menarik.
- c. Produk yang kurang variatif sehingga tidak memberikan pilihan bagi konsumen.
- d. Kurangnya efektifnya kegiatan *personal selling*.
- e. Kurangnya penggunaan media iklan sebagai sarana promosi.

Atas kelima masalah tersebut dibahas mengenai strategi-strategi yang dapat dilakukan dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi.

### 2. Perbaiki Logo

Desain awal menghasilkan empat desain seperti disajikan dalam gambar 4.1.



Gambar Desain Awal Alternatif Pilihan Logo



Gambar Logo yang Dipilih

### 3. Perbaikan Kemasan Produk



Gambar Desain Stiker Kemasan Dimsum

### Capaian Perbaikan Model Usaha

Capaian perbaikan model usaha yang telah dilakukan oleh UMKM Prabu Dimsum adalah sebagai berikut, perbaikan logo, perbaikan kemasan produk, penambahan variasi produk, perbaikan personal selling dan penggunaan media iklan.

### Pemberian Motivasi

Aktivitas *business coaching* yang telah dilaksanakan dilakukan dengan memberikan motivasi kepada *coachee*. Motivasi dilakukan dalam dua hal yaitu pada saat pelaksanaan *business coaching* dan potensi usaha.

### Pembahasan Hasil Perbaikan Model Usaha

Pencapaian tujuan *business coaching* perbaikan logo baru mencapai 83,34%. Belum optimalnya pencapaian tujuan ini karena perbaikan logo belum dilakukan untuk perbaikan *banner*. Perbaikan *banner* sudah dilakukan sebelum diepakatnya logo yang baru dibuat. Pencapaian tujuan *business coaching* perbaikan kemasan baru mencapai 83,33% hal ini disebabkan singkatnya waktu pelaksanaan strategi dengan waktu evaluasi yang dilakukan. Pencapaian tujuan *business coaching* penambahan variasi produk baru mencapai 55,56% hal ini disebabkan belum tersedianya kemasan yang sesuai dengan variasi ukuran produk dan kesulitan dalam mencari supplier siamay yang memenuhi syarat untuk dijadikan supplier siamay untuk UMKM Prabu Dimsum. Pencapaian tujuan *business coaching* perbaikan *personal selling* masih belum dilaksanakan karena kesulitan mencari tenaga kerja yang sesuai terutama terkait

dengan penggajiannya. Pencapaian tujuan *business coaching* penggunaan media iklan baru mencapai 88,89% hal ini disebabkan keterbatasan tenaga kerja untuk menyampaikan brosur ke pihak yang tepat.

## Hasil Perbaikan

Perbaikan logo telah mencapai 83,34% dari yang direncanakan. Persentase pencapaian terkait dengan belum dilaksanakannya penggunaan logo pada banner terjadi karena perbaikan *banner* sudah dilaksanakan sebelum logo diperbaiki. Perbaikan kemasan produk telah mencapai 83,34% dari yang direncanakan. Persentase pencapaian terkait dengan belum seluruhnya kemasan dipergunakan disebabkan singkatnya waktu pelaksanaan strategi dengan waktu evaluasi yang dilakukan.

Penambahan variasi produk telah mencapai 55,56% dari yang direncanakan. Persentase pencapaian terkait dengan belum seluruhnya dilaksanakan variasi ukuran produk disebabkan belum tersedianya kemasan yang sesuai. Sedangkan variasi jenis produk disebabkan kesulitan dalam mencari *supplier* siomay yang memenuhi syarat. Perbaikan *personal selling* belum dapat tercapai karena kesulitan dalam mencari tenaga kerja. Penggunaan media iklan telah mencapai 88,89% dari yang direncanakan Persentase pencapaian terkait dengan belum seluruhnya dilaksanakan disebabkan karena keterbatasan tenaga kerja untuk menyampaikan brosur ke pihak yang tepat.

## ACTION PLAN

Kegiatan selanjutnya yang sebaiknya dilakukan oleh UMKM Prabu Dimsum untuk mengembangkan usaha dan memperbaiki permasalahan yang tersedia adalah:

1. Terus mengikuti *bazaar*/pameran kuliner untuk meningkatkan kesadaran konsumen mengenai keberadaan dan kualitas produk UMKM Prabu Dimsum
2. Melaksanakan program loyalitas dengan memisahkan dan memetakan kelompok konsumen yang memberikan profitabilitas tinggi dan loyalitas tinggi sehingga dapat memberikan perhatian yang lebih bagi kelompok konsumen tersebut
3. Melaksanakan kegiatan yang belum selesai dilaksanakan seluruhnya
4. Lebih intensif dalam melakukan kegiatan promosi dengan memperbaiki *personal selling* dan menggunakan media iklan terutama media cetak

**The Influence of Organizational Environment, Job Characteristics and Employee Engagement toward Organizational Citizenship Behavior (Case Study at XYZ Organization in DKI Jakarta)**

**Pengaruh Iklim Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Lembaga XYZ DKI Jakarta)**

Nama	: Indah Zulyanti
NIP	: 198209272009032003
Instansi	: BPN
Tahun Intake	: 2013
Tingkat Beasiswa	: Master Local
Program Studi	: Magister Manajemen
Negara Studi	: Indonesia
Universitas	: Universitas Indonesia



## ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence of organizational climate, job characteristics, and employee engagement toward organizational citizenship behavior at BPN DKI Jakarta Regional Office. Data was taken from 70 respondents. Data analysis is conducted using multiple regression analysis and General Linear Model. Results show that there is a significant influence of organizational climate on employee's organizational citizenship behavior, whereas job characteristics and employee engagement does not have a significant influence on employee's organizational citizenship behavior. In addition, if we see from the influence of these three independent variables towards each dimension of OCB, so we find that organizational climate has a significant influence towards civic virtue, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, and altruism, whereas job characteristics is only has a significant influence towards courtesy and sportsmanship, and also employee engagement which only has a significant influence towards courtesy and sportsmanship.

Keyword: Organizational Climate, Job Characteristics, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari iklim organisasi, karakteristik pekerjaan dan rasa keterikatan pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Data penelitian ini diambil dari 70 responden yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta. Analisis data menggunakan metode analisis regresi berganda dan *General Linear Model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku OCB pegawai, sedangkan karakteristik pekerjaan dan keterikatan pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pegawai. Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh ketiga variabel bebas tersebut terhadap kelima dimensi OCB, maka diperoleh hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kelima dimensi OCB (*Civic Virtue, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, dan Altruism*), adapun karakteristik pekerjaan hanya memiliki pengaruh terhadap *Courtesy* dan *Sportsmanship*, dan *employee engagement* juga hanya memiliki pengaruh terhadap *Courtesy* dan *Sportsmanship*.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## Perubahan Besar dilakukan dalam Paradigma dan Tata Kelola Pemerintahan

Akhir-akhir ini pemerintah gencar melakukan pembangunan aparatur negara melalui reformasi birokrasi. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu cara guna mendukung keberhasilan pembangunan nasional. Berbagai perubahan besar dilakukan dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia untuk mendukung bangsa Indonesia menghadapi tantangan abad ke-21 (Admin PMPRB Kemenpan-RB, 2013). Berdasarkan data dari Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah di Indonesia pada dasarnya telah dimulai sejak akhir tahun 2006. Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, serta Badan Pemeriksa Keuangan dipilih menjadi proyek percontohan penerapan Reformasi Birokrasi Pemerintah. Setelah itu, pemerintah mulai melakukan reformasi birokrasi secara bertahap pada setiap lembaga pemerintahan di Indonesia, termasuk di Lembaga XYZ (Admin PMPRB Kemenpan-RB, 2013).

Di samping iklim organisasi, variabel lain yang diperkirakan turut mempengaruhi perilaku OCB pegawai di lingkungan tempat kerja adalah karakteristik pekerjaan dan *employee engagement*. Mansoor, Aslam, Javad, Ashraf, dan Shabbir (2012) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dan *employee engagement* dapat dijadikan sebagai variabel untuk memprediksi perilaku OCB pegawai dalam bekerja. Hal ini dikarenakan semakin terpenuhinya ekspektasi pegawai terhadap karakteristik pekerjaan yang sedang ditekuninya, maka akan semakin meningkatkan motivasinya untuk bekerja lebih baik, dan semakin *engage* seorang pegawai terhadap pekerjaan ataupun organisasinya, maka akan semakin meningkatkan peluang munculnya perilaku OCB pada diri pegawai yang bersangkutan

Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Lembaga XYZ DKI Jakarta dengan pertimbangan bahwa Kantor Wilayah adalah sebagai kepanjangan tangan dari Lembaga XYZ pusat yang langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Dengan demikian, agar Lembaga XYZ DKI Jakarta dapat lebih meningkatkan kinerja dan pelayanannya kepada masyarakat, maka lebih lanjut ingin diteliti mengenai bagaimana pengaruh variabel iklim kerja, karakteristik pekerjaan, dan *employee engagement* terhadap perilaku OCB pegawai.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, salah satu sarana penunjang bagi setiap instansi pemerintah untuk menuju reformasi birokrasi adalah terciptanya pegawai yang berkualitas dan kredibel. Dengan demikian, pegawai tidak hanya dituntut untuk melakukan tugas pokok dan fungsinya saja, tetapi juga harus memiliki keinginan untuk

melakukan aktivitas ekstra di luar tugas pokoknya, seperti mau bekerja sama, saling tolong-menolong, datang tepat waktu, dan lain- lain yang terangkum dalam perilaku OCB. Dengan melihat latar belakang yang ingin dicapai, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai hal sebagaimana berikut:

1. Bagaimanakah iklim organisasi di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta?
2. Bagaimanakah karakteristik pekerjaan di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta?
3. Bagaimanakah tingkat keterikatan pegawai di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta?
4. Bagaimanakah kecenderungan pegawai dalam berperilaku OCB di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta?
5. Apakah iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku OCB pegawai Lembaga XYZ DKI Jakarta?

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, tingkat keterikatan pegawai, kecenderungan dan pengaruh iklim organisasi di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* pada Lembaga XYZ DKI Jakarta dengan sasaran Pegawai Negeri Sipil Eselon 4 ke bawah di Kantor Lembaga XYZ DKI Jakarta. Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan April hingga Juni 2014, dan penyebaran kuesioner dilaksanakan pada Bulan Mei 2014.

## **Mempelajari Dinamika Korelasi Antara Faktor-Faktor Resiko**

Desain penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan desain penelitian *cross sectional*, yaitu suatu penelitian yang digunakan untuk mempelajari dinamika korelasi antara faktor-faktor resiko dengan efek melalui observasi ataupun dengan cara melakukan pengumpulan data sekaligus pada suatu waktu, dalam arti subyek penelitian hanya diobservasi sekali saja. Jenis dan metode *cross sectional* yang digunakan adalah *single cross sectional*, yaitu suatu sampel responden diambil dari populasi sasaran dan informasi yang diperoleh dari sampel tersebut hanya satu kali. Adapun metode pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu mengambil sampel dari populasi yang dilakukan dengan memilih responden berdasarkan kriteria spesifik yang ditetapkan oleh peneliti, yaitu Pegawai Negeri Sipil

(PNS) termasuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang merupakan eselon 4 ke bawah di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta, dengan pertimbangan bahwa eselon 4 ke bawah adalah pihak berwenang yang berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat.

## **Iklm organisasi**

Konsep iklim organisasi yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep iklim organisasi Litwin dan Stringer (1968). Litwin dan Stringer (1968) dalam Brown dan Brooks (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu rangkaian ukuran tentang lingkungan kerja yang dipersepsikan secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berada dan bekerja dalam lingkungan kerja organisasi tersebut serta diasumsikan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

## **Employee Engagement**

Adapun konsep *engagement* yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep *engagement* yang dikemukakan oleh Saks pada tahun 2006. Saks (2006) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai suatu keadaan psikologis anggota organisasi yang mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan juga organisasinya.

## **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Dalam menganalisis OCB, akan digunakan perspektif OCB yang pernah dikemukakan oleh Organ (1980). Organ (1988) dalam Mansoor, Aslam, Javad, Ashraf, dan Shabbir (2012) menyebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu perilaku pegawai yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* yang formal, dan mampu meningkatkan fungsi organisasi menjadi lebih efektif.

## **Jenis dan Metode Pengambilan Data**

Jenis data yang akan dikumpulkan adalah berupa data yang bersifat kuantitatif serta terdiri dari data primer dan sekunder.

## **Iklm organisasi Di Lembaga XYZ DKI Jakarta**

Dari hasil pengolahan data, diperoleh iklim organisasi di Lembaga XYZ DKI Jakarta. Sedangkan dari kesembilan dimensi iklim organisasi, diperoleh bahwa rata-rata nilai

iklim organisasi tertinggi adalah kehangatan (*warmth*) dengan rata-rata sebesar 4,84. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi di Lembaga XYZ DKI Jakarta adalah hangat, menyenangkan, dan terjadi hubungan kerja yang baik di antara pegawai.

## **Karakteristik Pekerjaan Di Lembaga XYZ DKI Jakarta**

Dari hasil pengolahan data, diperoleh bahwa rata-rata nilai karakteristik pekerjaan di Lembaga XYZ DKI Jakarta adalah sebesar 4,36. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karakteristik pekerjaan yang terdapat pada Lembaga XYZ DKI Jakarta memiliki nilai yang tinggi terhadap pemenuhan keinginan pegawai atas pekerjaannya. Tingginya karakteristik pekerjaan tersebut umumnya dikarenakan karakteristik pekerjaan setiap pegawai telah tertulis dalam Peraturan Kepala Lembaga.

## **Keterikatan Pegawai Di Lembaga XYZ DKI Jakarta**

Dari hasil pengolahan data, diperoleh hasil bahwa rata-rata nilai keterikatan pegawai di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta adalah sebesar 4,28 yang artinya secara umum tingkat kecenderungan keterikatan pegawai adalah sedang atau biasa saja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai cenderung merasa terikat dengan instansinya dibandingkan dengan pekerjaannya.

Dari hasil pengolahan data, diperoleh hasil bahwa rata-rata kecenderungan perilaku OCB di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta adalah sedang, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar sebesar 4,18. Artinya, secara umum kecenderungan perilaku pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta belum maksimal dalam menunjukkan perilaku OCB

## **Pengaruh Iklim Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan *Employee Engagement* Terhadap Perilaku OCB Pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta**

Hasil olah data di atas menunjukkan bahwa hanya iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kelima dimensi OCB, yaitu: *civic virtue*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *altruism*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai, maka akan semakin mendorong pegawai untuk bersikap santun dalam bekerja dan juga toleran terhadap rekan kerja.

## **Iklm Organisasi Memiliki Pengaruh Positif yang Signifikan Terhadap Kelima Dimensi OCB**

Iklm organisasi di Lembaga XYZ DKI Jakarta ini dikategorikan sedang oleh responden. Dari seluruh dimensi iklim organisasi yang ada, kehangatan (*warmth*) menunjukkan nilai paling dominan. Hal tersebut terlihat dari nilai *mean* kehangatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi-dimensi iklim organisasi lainnya. Dengan demikian, disimpulkan bahwa iklim organisasi yang terjadi di Lembaga XYZ DKI Jakarta adalah terciptanya hubungan yang baik di lingkungan kerja, baik itu hubungan yang terjalin antara atasan dengan bawahan, ataupun dengan sesama rekan kerja. Bahkan tambahan daripada itu, hubungan yang baik tersebut tidak hanya sebatas hubungan kerja, namun juga terjalin dengan baik di luar lingkungan kerja.

Karakteristik pekerjaan yang dimiliki pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta ini dikategorikan tinggi oleh responden. Artinya, karakteristik pekerjaan di Lembaga XYZ DKI Jakarta secara garis besar telah memenuhi harapan pegawai. Adapun dimensi karakteristik pekerjaan yang memiliki nilai paling tinggi adalah kejelasan tugas. Artinya, setiap pegawai di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta telah mengetahui dengan pasti mengenai hal-hal yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut dikarenakan tugas pokok dan fungsi setiap pegawai telah tertulis dalam sebuah peraturan kepala lembaga.

Dilihat dari tingkat keterikatan pegawai, maka responden menilai bahwa pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta memiliki tingkat keterikatan yang sedang, terutama terkait dengan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Sedangkan keterikatan pegawai terhadap lembaganya dinilai tinggi oleh responden. Adanya kecenderungan tersebut dikarenakan sebagai PNS yang memiliki kenyamanan dalam bekerja, menjadikan responden tidak terlalu memikirkan rasa *engage* terhadap pekerjaan. Namun, dengan adanya jaminan hari tua, mampu menjadikan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasinya berkategori tinggi.

Kecenderungan pegawai untuk berperilaku OCB juga dinilai berkategori sedang oleh responden. Artinya, pegawai tidak terlalu memikirkan bagaimana cara atau berperilaku untuk memberikan sesuatu yang lebih dan bermakna bagi instansinya. Adapun jika dilihat dari masing-masing dimensi OCB, maka perilaku *sportsmanship* adalah sikap OCB dengan nilai terbesar diantara dimensi-dimensi OCB lainnya yang ditunjukkan dengan nilai rata-ratanya yang lebih besar dibandingkan dengan angka rata-rata dimensi lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konflik yang terjadi dapat diredam, dan perbedaan pendapat yang terjadi tersebut belum pernah *ter-blow up* ke luar instansi.

Apabila dilihat dari hipotesis-hipotesis yang ada, maka hanya 9 hipotesis dari 15 hipotesis yang terbukti secara signifikan memiliki pengaruh terhadap dimensi-dimensi OCB. Iklim organisasi terbukti secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap masing-masing dimensi OCB, yaitu *civic virtue*, *altruism*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, dan *courtesy*. Artinya semakin baik iklim organisasi di Lembaga XYZ DKI Jakarta, maka akan semakin menjadikan pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta tersebut untuk berperilaku OCB. Sedangkan karakteristik pekerjaan dan juga *employee engagement* masing-masing terbukti secara signifikan memiliki pengaruh terhadap *courtesy* dan juga *sportsmanship*. Umumnya pengaruh yang terjadi adalah pengaruh yang positif, kecuali pengaruh yang ditimbulkan dari karakteristik pekerjaan terhadap *sportsmanship* yang menunjukkan hubungan yang negatif. Artinya, semakin tinggi rasa keterikatan pegawai, maka akan semakin menjadikan pegawai yang bersangkutan berperilaku santun dalam bekerja sekaligus mampu menjadikan pegawai yang bersangkutan bersikap toleran dengan rekan kerja. Akan tetapi, dengan semakin tinggi tingkat keragaman ataupun kebermaknaan yang melekat pada pekerjaan tertentu di Lembaga XYZ DKI Jakarta, maka akan menjadikan pegawai berperilaku santun dalam bekerja seperti tidak merebut pekerjaan orang lain, namun di sisi lain akan cenderung menjadikan pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta bersikap kurang toleran terhadap berbagai permasalahan yang ada di lembaga yang bersangkutan.

## **Sosialisasi mengenai Arti Pentingnya Reformasi Birokrasi perlu Diadakan**

Dengan melihat tingkat keterikatan pegawai di lingkungan Lembaga XYZ DKI Jakarta yang masih berkategori sedang, maka hal ini menjadi tugas tersendiri bagi lembaga untuk meningkatkan rasa *engage* tersebut. Untuk melakukan hal tersebut, Lembaga XYZ DKI Jakarta dapat sedikit mencontoh dari penelitian Singh dan Sanjeev (2013) mengenai bagaimana cara menumbuhkan rasa *engage* di lingkungan pegawai publik, yaitu dengan cara (1) mendorong pegawai dengan tugas atau pekerjaan yang berarti, sehingga pegawai yang bersangkutan merasa bahwa dirinya dikenal dan diapresiasi oleh instansi dan pada akhirnya akan mendorong untuk *perform* lebih baik lagi; (2) *Recognition* dan *Support*, terutama adanya dukungan dari atasan kepada bawahan untuk dapat mengembangkan ilmu dan keahliannya; (3) Motivasi dan *Cooperation (friendly work culture)*; (4) Umpan balik dan kesempatan, seperti kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, serta mendapat umpan balik terhadap kinerjanya selama ini; dan (5) *Career Development* dan *Growth*. Dengan menerapkan aktivitas sesuai dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Singh dan Sanjeev (2013), diharapkan rasa *engage* pegawai akan semakin kuat dan pada akhirnya akan mampu mendorong pegawai untuk berperilaku OCB.



Dengan melihat hasil analisis yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, maka perlu dilakukan beberapa langkah antisipasi yang mampu menjadikan pegawai di Lembaga XYZ DKI Jakarta bersikap kurang toleran terhadap lingkungan didasarkan atas beberapa saran dari responden yang telah dirangkum, seperti : pemberlakuan sistem umpan balik yang tidak hanya dari atasan, namun juga dari bawahan ataupun sesama rekan kerja agar penilaian dapat lebih obyektif, pemberlakuan peta jabatan yang adil dan obyektif berdasarkan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai dan bukan berdasarkan pada lama bekerjanya pegawai. Pemberlakuan peta jabatan yang adil dan obyektif tersebut nantinya akan berkaitan dengan posisi *grade* pegawai ketika akan menerima jumlah tunjangan kinerja sebagai hasil dari reformasi birokrasi instansi.

Lembaga XYZ DKI Jakarta perlu memberikan sosialisasi mengenai arti pentingnya reformasi birokrasi terutama dalam hal reformasi di bidang pelayanan masyarakat sehingga pada akhirnya akan menumbuhkan kesadaran pegawai untuk berperilaku positif melebihi ekspektasi instansi guna mewujudkan tujuan dan makna reformasi birokrasi itu sendiri.

---

## **The Influence of Person Organization Fit on Employee Engagement Moderated by Employee Status Differences at BPK RI**

## **Pengaruh *Person Organization Fit* pada Employee Engagement Yang dimoderasi oleh Perbedaan Status Pegawai BPK RI**

---

Nama : Indra Nur Rahman  
NIP : 197707222007081001  
Instansi : BPK  
Tahun Intake : 2013  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Manajemen  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada

## ABSTRACT

This study aimed to examine the influence of P-O fit on employee engagement as well as to examine the influence of P-O fit on employee engagement moderated by differences in employee status between auditor and non-auditor. Specifically, this study was conducted to see the influence of some of these variables in the public sector. Research conducted on 374 employees in the Audit Board of Indonesia (BPK-RI). The sample was taken by purposive sampling with criteria of the BPK employees (auditor and non-auditor). Testing the effect of a variable on other variables is done by using simple linear regression. Meanwhile, the moderating effects testing was conducted using simple linear regression analysis to the group of auditor and non auditor and testing the regression result with Sobel's Test method developed by Baron and Kenny (1986).

The test results support the hypothesis that: a) P-O fit a positive influence on employee engagement and b) the influence of P-O fit on employee engagement moderated by differences in employee status.

Keywords: employee engagement, person-organization fit (P-O fit), the status of employees

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* serta untuk menguji pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* yang dimoderasi oleh perbedaan status pegawai pemeriksa dan non pemeriksa. Secara spesifik, penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh beberapa variabel tersebut di sektor publik.

Penelitian dilakukan terhadap 374 orang pemeriksa di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI). Sampel diambil secara *purposive sampling* dengan kriteria PNS BPK RI baik berstatus pemeriksa maupun non pemeriksa. Pengujian pengaruh sebuah variabel pada variabel lainnya dilakukan dengan uji regresi linier sederhana. Sementara itu, pengujian efek moderasi dilakukan dengan metode analisis regresi linier sederhana dua tahap untuk kelompok pemeriksa dan non pemeriksa sertadilanjutkan pengujian Sobel s Test dengan metode yang dikembangkan Baron dan Kenny (1986).

Hasil pengujian mendukung hipotesis bahwa: a) *P-O fit* berpengaruh positif pada *employee engagement* dan b) pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* dimoderasi oleh perbedaan status pegawai pemeriksa dan non pemeriksa.

Kata kunci: *employee engagement*, *person-organization fit (P-O fit)*, status pegawai

## ***P-O Fit Dan Employee Engagement Di BPK RI***

Penelitian ini berkaitan dengan *P-O fit* dan *employee engagement* di BPK RI dengan judul **“Pengaruh *Person-Organization Fit* pada *Employee Engagement* yang Dimoderasi oleh Perbedaan Status Pegawai BPK RI”**. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Ludhira (2014). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ludhira (2014) adalah pada variabel independen. Penelitian ini menggunakan *P-O fit* sebagai variabel independen sedangkan penelitian Ludhira (2014) menggunakan *Pay Satisfaction* sebagai variabel independen. Ada pun variabel dependen yang digunakan adalah sama, yakni *employee engagement*. Pengukuran *employee engagement* juga dilakukan dengan metode yang sama, yakni instrumen yang dikembangkan oleh *Institute for Employment Studies* (IES). Responden yang diteliti juga berasal dari organisasi publik yang bertugas melakukan pemeriksaan keuangan. Lokasi pengambilan sampel penelitian dilakukan di beberapa unit kerja BPK di kota Semarang, Yogyakarta, dan Jakarta serta melalui kuesioner online. Waktu pengambilan sampel penelitian ini dilakukan di tahun 2015.

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah BPK mengalami kekurangan pegawai pemeriksa. Proses seleksi pegawai belum mempertimbangkan unsur kesesuaian nilai-nilai dan tujuan pribadi calon pegawai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi BPK (*P-O fit*). Kedua adalah kurangnya jumlah pemeriksa di BPK diiringi dengan objek pemeriksaan yang semakin bertambah dan waktu pemeriksaan yang terbatas telah memunculkan beban kerja yang berlebihan bagi pemeriksa.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* dan yang dimoderasi oleh perbedaan status pegawai pemeriksa dan non pemeriksa di BPK RI.

Penelitian ini bermanfaat bagi praktisi manajemen SDM di berbagai institusi, terutama bagi organisasi publik seperti BPK RI. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di BPK RI pada aspek manajemen SDM. Manfaat khusus penelitian ini yakni dalam strategi seleksi pegawai dan strategi pengembangan pegawai, sehingga dapat diperoleh kinerja individu yang optimal melalui pencapaian *P-O fit* dan *employee engagement* yang tinggi.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mekanisme survey kuesioner. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang menjelaskan pengaruh antara satu variabel independen terhadap variabel dependen yang diteliti. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder dan primer. Data sekunder berupa data pendukung dari BPK RI seperti data kepegawaian, struktur organisasi, dan data pendukung lainnya dari berbagai sumber. Data primer berupa hasil kuesioner yang diisi oleh responden

pegawai BPK RI yang tersebar di unit kerja Kantor Perwakilan BPK RI Yogyakarta, Balai Diklat BPK RI Yogyakarta, dan Kantor Pusat BPK RI Jakarta.

Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai BPK RI baik yang bekerja sebagai pegawai non fungsional maupun pejabat fungsional seperti pemeriksa, pengawas internal, litbang, widya iswara, dan sebagainya. Pengambilan data sampel dibagi dalam dua fase. Fase pertama adalah mengambil data sampel *pre-test* sebanyak 60 sampel periode 14 Januari sampai dengan 13 Februari 2015 untuk mengetahui validitas pernyataan kuesioner yang akan digunakan. Sebagian sampel *pre-test* diambil dengan menggunakan pendekatan *snow ball effect* melalui kuisoner *hardcopy* dan *softcopy*.

Fase kedua pengambilan sampel dengan target minimal 2,5% (153 responden) dari keseluruhan pegawai BPK RI (6087 pegawai per 1 Desember 2014) yang dapat dijumpai dan bersedia menjadi responden. Melalui pendekatan *accidental sampling* diperoleh sampel sebanyak 374 responden. Jumlah ini jauh mencapai 6,1% dari populasi dan jauh melebihi target minimal sebesar 2,5% yang digunakan sebagai data analisis.

Definisi operasional dalam penelitian ini memberikan spesifikasi tentang yang akan dihitung, diukur, atau dikumpulkan terkait *P-O fit* dan *employee engagement*. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. *P-O fit* merupakan kesesuaian nilai yang dianut seorang pegawai dengan yang ada dalam organisasi.
- b. *Employee engagement* merupakan keterikatan seorang pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja yang dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilai yang dimiliki (Robinson *et al.*, 2004).
- c. Beda status pegawai yang didefinisikan dalam penelitian ini adalah perbedaan karakteristik pekerjaan antara status pemeriksa dan non pemeriksa di BPK RI.

## **P-O Fit dan Employee Engagement**

Penelitian pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* di BPK RI dilakukan dengan menggunakan data sebanyak 374 orang responden. Hasil temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif *P-O fit* pada *employee engagement* pegawai BPK RI. Temuan ini menjawab hipotesis penelitian bahwa *P-O fit* berpengaruh positif pada *employee engagement*. Dengan demikian, semakin kuat *P-O fit* pegawai, maka semakin kuat pula *employee engagement* seorang pegawai.

*P-O fit* yang positif mampu meningkatkan emosi, sikap dan perilaku yang positif dalam diri pegawai sehingga memicu sikap dan perilaku kerja yang positif pula (Memon *et al.*, 2015). Di mana pun pegawai ditempatkan atau apapun tugas yang dibebankan, pegawai tetap melakukan pekerjaannya penuh dengan komitmen. Karenanya semakin kuat dan positif *P-O fit* dalam diri pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan sehingga pegawai merasa betah dan memiliki komitmen yang kuat kepada organisasinya.

## ***P-O Fit, Employee Engagement, dan Beda Status Pegawai***

Temuan yang lain dalam penelitian ini memberikan informasi bahwa pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* diperkuat atau diperlemah oleh perbedaan status pegawai. *Employee engagement* dibentuk oleh *P-O fit* yang diperkuat oleh beda status pegawai. Dengan kata lain, efek negatif dari beda status pegawai ini dapat memperlemah pengaruh *P-O fit* dalam membentuk *employee engagement* di BPK. Secara garis besar, beda status pegawai BPK baik pemeriksa maupun non pemeriksa berlaku sebagai faktor penentu keberhasilan *P-O fit* membentuk *employee engagement* di BPK.

Penelitian lain mengonfirmasi bahwa pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* dikuatkan dengan adanya intensitas moral (Andrew dan Sofian, 2012). Intensitas moral ini merupakan bentuk situasional seperti konsekuensi pekerjaan, kenyamanan temporal, konsentrasi pekerjaan, jarak dengan tempat kerja, efek probabilitas, dan konsensus sosial. Di lingkup BPK RI, yang disebut intensitas moral mencakup fasilitas remunerasi, keistimewaan penugasan, tingkat kompleksitas penugasan dan tuntutan kerja, yang jelas berbeda bagi pegawai yang statusnya sebagai pemeriksa dan pegawai yang statusnya non pemeriksa.

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa pengelolaan perbedaan status pegawai menjadi kunci utama untuk meningkatkan pengaruh *P-O fit* pada terbentuknya *employee engagement*.

## ***P-O fit Menjadi Elemen Penting bagi Employee engagement di BPK RI***

*P-O fit* pegawai di BPK RI ditemukan berpengaruh positif pada *employee engagement*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis H1 bahwa *P-O fit* berpengaruh positif pada *employee engagement* di BPK RI. Dengan demikian, hal ini dapat juga diartikan bahwa pegawai yang bekerja di BPK RI sejak awal bekerja sudah memiliki kesamaan terkait nilai-nilai

individu dengan nilai-nilai organisasi di BPK RI sehingga pegawai memiliki keterikatan yang kuat kepada organisasi.

Pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* dimoderasi oleh perbedaan status pegawai pemeriksa dan non pemeriksa. Hasil ini mendukung hipotesis H2. Ditemukannya efek moderasi perbedaan status pegawai ini dapat menjelaskan tingginya tingkat *P-O fit* dan *employee engagement* dalam diri pegawai BPK meskipun di tubuh BPK RI masih kekurangan pegawai, terutama tenaga pemeriksa. Hal ini mengakibatkan pegawai non pemeriksa yang memiliki kemampuan dan keahlian sebagai pemeriksa seringkali bersedia ketika diminta membantu tugas pemeriksaan. Demikian pula sebaliknya, pegawai pemeriksa juga seringkali bersedia saat diminta membantu tugas non pemeriksaan. Selain itu, kurangnya tenaga pemeriksa memaksa BPK memperlakukan dan mendidik mayoritas pegawai baru sebagai pemeriksa, sehingga meskipun tidak bertugas sebagai pemeriksa, mereka siap membantu tugas pemeriksaan ketika dibutuhkan. Proses seleksi sebagai pemeriksa secara tidak langsung menjadi kontrol atas adanya *P-O fit* yang kuat dalam diri pegawai BPK. Hal ini berdampak pada tingginya *employee engagement*, sehingga mayoritas pegawai BPK tidak lagi memandang perbedaan status pegawai sebagai sesuatu yang negatif.

## **Saran Manajerial (Praktis)**

Ditemukannya pengaruh positif *P-O fit* pada *employee engagement* di BPK RI menunjukkan bahwa *P-O fit* menjadi elemen penting bagi *employee engagement* di BPK RI. Lebih lanjut, adanya efek moderasi dari beda status pegawai terhadap pengaruh *P-O fit* pada *employee engagement* menunjukkan adanya hal-hal serius yang perlu diperhatikan oleh BPK. Oleh karenanya, terkait temuan penelitian dapat diajukan beberapa saran berikut.

1. Sistem seleksi pegawai BPK RI selama ini dengan proporsi 60% tes kemampuan dasar dan 40% tes kemampuan bidang, dirasakan belum cukup untuk menemukan dan menguatkan *P-O fit* pegawai. Dengan demikian, untuk memantapkan *P-O Fit* pegawai, BPK RI dapat memberikan kesempatan lebih kepada pegawai untuk mengikuti kegiatan sosialisasi, pelatihan maupun pendidikan sesuai dengan keahlian bidang kerja tiap-tiap pegawai. Kegiatan sosialisasi organisasi dapat diberikan kepada pegawai pemeriksa maupun non pemeriksa.
2. Masih terkait dengan proses seleksi pegawai, BPK RI dapat melakukan kontrol atas level *P-O fit* calon pegawai dengan tes tertulis yang diverifikasi dengan wawancara. Tahapan penyaringan ketat *P-O fit* ini dilaksanakan sebelum melakukan tes



seleksi formal calon pegawai baru. Penyaringan ini dilakukan dengan berdasarkan kecocokan nilai dan tujuan calon pegawai dengan yang dianut oleh BPK.

3. BPK perlu memperhatikan pengelolaan beda status pegawai pemeriksa dan non pemeriksa agar efek negatifnya dapat diminimalkan. Hal positif yang selama ini dapat mempertahankan efek positif beda status pegawai agar dipertahankan seperti: seleksi pegawai dengan menggunakan standar pemeriksa, serta dilatih dan diperlakukan sebagai pemeriksa. Jika dapat, usaha tersebut dapat ditingkatkan atau ditambah dengan program positif lainnya untuk meningkatkan efek positif beda status pegawai di BPK seperti manajemen stres pegawai untuk mengurangi efek *burnout*.

---

**Improvement of Certificate Checking  
Queue System for Public Service  
Improvement at Land Office of Bogor  
Regency**

**Perbaikan Sistem Antrian Pengecekan  
Sertifikat Untuk Peningkatan Pelayanan  
Publik Pada Kantor Pertanahan Kabupaten  
Bogor**

---

Nama : Lessyana Destin  
NIP : 198512182009032003  
Instansi : BPN  
Tahun Intake : 2013  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Manajemen  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Institute Pertanian Bogor

## ABSTRACT

Checking service is one type of duties and functions of the Land Registry Office. Checking service activities are intended to provide certainty about the authenticity of the certificate and that the certificate being checked is not being involved in the conflict and dispute. Certificate is a significant proof of ownership of a parcel of land. The research is a case study. The types of data used in this study are primary direct observation in the form of: number of arrivals, arrival time, service time, the service process flow and in-depth interviews. A simulation model is built from observation data with software Arena 14.00.00. This simulation model then tested by T-test to determine whether a simulation model has been built to represent the real conditions of service checks sertifikat in Bogor District Land Office. The results showed that on checking service system certificate Bogor District Land Office has been effective but not efficient, the number of files that can be completed each day only 57.40% of the incoming files.

Keywords : arena simulation, scenario improvement, queue

## ABSTRAK

Kegiatan pelayanan pengecekan sertifikat merupakan salah satu jenis pelayanan pertanahan yang merupakan tugas pokok dan fungsi Kantor Pertanahan. Kegiatan pelayanan pengecekan ini bertujuan untuk memberikan kepastian mengenai keaslian sertifikat dan bahwa sertifikat yang sedang diperiksa tidak sedang terlibat konflik dan sengketa. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas pelayanan berupa data waktu antar kedatangan pemohon, jumlah antar kedatangan, waktu pelayanan dan alur pelayanan. Dari data hasil pengamatan kemudian dibuat model simulasinya dengan menggunakan *software* Arena 14.00.00. Model simulasi kemudian diuji dengan menggunakan uji-T untuk mengetahui apakah model simulasi yang dibangun telah merepresentasikan kondisi nyata dari pelayanan pengecekan sertifikat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada sistem pelayanan pengecekan sertifikat Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor sudah efektif namun belum efisien, jumlah berkas yang dapat diselesaikan setiap harinya hanya 57.40% dari jumlah berkas masuk.

Kata kunci : antrian, simulasi arena, skenario perbaikan.

## Kegiatan Pelayanan Pengecekan di Pertanahan

Kegiatan pelayanan pengecekan merupakan salah satu jenis pelayanan pertanahan yang merupakan tugas pokok dan fungsi Kantor Pertanahan. Kegiatan pelayanan pengecekan ini bertujuan untuk memberikan kepastian mengenai keaslian sertifikat dan bahwa sertifikat yang sedang diperiksa tidak sedang terlibat konflik dan sengketa. Instansi yang berwenang untuk memeriksa dan mengesahkan keaslian sertifikat adalah Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota tempat sertifikat tersebut diterbitkan. Kegiatan pelayanan pengecekan sertifikat juga merupakan salah satu program *Quick Wins* yang menjadi unggulan yang termasuk dalam golongan pelayanan *one day service*.

Model antrian dalam sistem pelayanan dapat dikembangkan dengan simulasi antrian untuk meningkatkan produktivitas pelayanan dari pendekatan tingkat utilitas dengan memaksimalkan efisiensi dan efektifitas proses. Berdasarkan kondisi tersebut, dipandang perlu untuk melakukan penelitian mengenai "PERBAIKAN ANTRIAN PENGECEKAN SERTIFIKAT TANAH UNTUK PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BOGOR".

Dengan melihat latar belakang yang ingin dicapai, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai hal sebagaimana berikut:

1. Bagaimana kondisi eksisting sistem pelayanan pengecekan sertifikat yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor?
2. Bagaimana kondisi antrian berkas permohonan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor?
3. Bagaimana bentuk perbaikan antrian berdasarkan simulasi yang diperlukan untuk mengoptimalkan tingkat produksi pelayanan pengecekan sertifikat?

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kondisi eksisting operasional pelayanan pengecekan sertifikat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor. Kemudian menganalisis kinerja sistem antrian pelayanan pengecekan sertifikat tanah dan untuk mengembangkan perbaikan antrian yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas pelayanan pengecekan sertifikat sesuai dengan tingkat permohonan.

Dari gambaran tujuan yang ingin dicapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi masukan bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor yang berkaitan dengan operasional pelayanan berkas dalam sistem antrian yang dapat digunakan untuk perbaikan kualitas pelayanan pengecekan sertifikat tanah yang

diharapkan dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pendaftaran tanah khususnya di Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor

## Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor yang berlokasi di jalan Tegar Beriman, Cibinong, Kab. Bogor. Lokasi ini dipilih karena Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor dipandang memiliki intensitas permohonan pelayanan pengecekan sertifikat tanah yang tinggi.

## Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisa dengan pendekatan kasus masalah antrian pelayanan pengecekan sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor. Penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan fakta dan sifat pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor berupa jumlah permohonan pelayanan dan waktu pelayanan pengecekan sertifikat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh permohonan pelayanan pengecekan sertifikat tanah selama hari kerja yang datang pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *random sampling* pada permohonan yang masuk pada pukul 08.00-15.00 sejak tanggal 1 Desember 2014 – 9 Januari 2015. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari data kuantitatif dan kualitatif.

Metode yang dipakai untuk analisa data adalah Metode Kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode analisa terhadap variabel-variabel penelitian yang memiliki hubungan signifikan dengan permasalahan yang diteliti melalui data kuantitatif dengan menggunakan metode simulasi dengan alat bantu *software* Arena 14.0 yang dikembangkan oleh Rockwell Automation Technologies, Inc.

## Karakteristik Pelayanan Pengecekan Sertifikat

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor terdapat 1 (satu) loket yang khusus melayani kegiatan pelayanan pengecekan sertifikat. Pelayanan pengecekan sertifikat terbagi menjadi dua, yaitu *front office* dan *back office*. Ruang *front office* dan *back office* berbeda. Hanya petugas dan pegawai kantor yang dapat memasuki ruang *back office*. Karena letaknya yang berbeda dibutuhkan waktu bagi petugas untuk menyerahkan berkas yang akan di cek dan kembali ke ruangan loket. Hal ini cukup melelahkan karena

petugas harus bolak-balik setiap beberapa menit untuk menyerahkan berkas yang akan dicek dan mengambil berkas yang telah dilayani.

## Karakteristik Antrian

Berdasarkan pengamatan selama penelitian, rata-rata jumlah permohonan setiap harinya adalah 324 berkas dengan jumlah berkas per jam rata-rata adalah sebesar 40 berkas perjam. Jumlah permohonan terbanyak adalah pada pukul: 10.00-14.00, dengan jumlah permohonan rata-rata 50 berkas perjam. Pada setiap harinya setiap pemohon yang datang untuk permohonan pelayanan pengecekan rata-rata membawa 4 berkas, berkas terbanyak yang dibawa sebanyak 90 berkas.

## Fasilitas Pelayanan

Fasilitas sistem antrian yang telah dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor adalah sebagai berikut:

- a. Ruang Pelayanan yang terdiri dari beberapa ruangan, yaitu tempat loket pelayanan, ruang *customer service*, ruang pengaduan, loket pembayaran, Kantor Kas Bank, dan tempat menyusui.
- b. Mesin Antrian
- c. Pengeras suara aktif
- d. Kursi antrian yang diletakkan di tengah dengan posisi teatrical untuk memberikan kenyamanan kepada pemohon saat menunggu antrian
- e. Penyejuk udara (*air conditioning*)
- f. Televisi untuk memberi hiburan selama waktu menunggu.

## Skenario Pelayanan Terbaik

Penggunaan nomor antrian juga belum dipergunakan secara optimal. Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor. Terdapat enam tahapan dalam pelayanan pengecekan sertifikat tanah Kabupaten Bogor. yaitu: 1) penerimaan berkas; 2) pencarian berkas; 3) pengeCapan Sertifikat; 4) Penerbitan SPS; 5) *Entry Data*; 6) verifikasi sertifikat dan buku tanah.

Karakteristik antrian pada pelayanan pengecekan sertifikat Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor adalah sebagai berikut: 1) Karakteristik kedatangan tidak terbatas; 2) Waktu kedatangan antar pemohon tersebar sebagai distribusi Gamma; 3) Laju jumlah permohonan rata-rata adalah 50 berkas/jam. Disiplin antrian pelayanan masih belum mengikuti disiplin pelayanan *First in First Out*. Struktur antrian pelayanan adalah *Single Channel Multi Phase*. Hasil simulasi dengan menggunakan Arena 14.00 menunjukkan jumlah berkas yang dapat diselesaikan dalam setiap hari pada kondisi eksisting hanya 57.40% dari jumlah berkas masuk. Dari enam tahapan pelayanan. Tahapan yang mengalami *bottleneck* adalah pada Tahap 2 yaitu pencarian arsip dan Tahap 4 yaitu Penerbitan SPS.

Dari pengembangan lima skenario perbaikan pelayanan diperoleh skenario terbaik untuk sistem pelayanan pengecekan sertifikat adalah Skenario 4, yaitu dengan penambahan jumlah petugas arsip menjadi 4 orang; meningkatkan kecepatan internet menjadi 3 kali lipat dan menyediakan 2 orang petugas verifikasi sertifikat dari orang internal. Dengan skenario perbaikan ini dapat mempercepat waktu tunggu pelayanan sertifikat menjadi 0.278 jam dari yang semula sebesar 1.56 jam. Jumlah *output* meningkat menjadi 96.20%. Berkas yang masih WIP menurun yang semula 73-209 berkas menjadi 13 berkas. Selain itu tingkat utilitas petugas arsip menurun dari 98.11% menjadi 63.2%. Utilitas petugas penerbit SPS menurun dari 98.11% menjadi 62.6%. Tidak terlalu tingginya utilitas petugas diharapkan dapat menjaga kualitas pelayanan pengecekan sertifikat.

## Saran Perbaikan

Untuk dapat lebih meningkatkan kepuasan publik. Sebaiknya berdisiplin dalam menggunakan mesin antrian serta memberi nomor urut berkas sehingga dapat menerapkan disiplin pelayanan *first come first served* (FCFS). Karena dengan menerapkan disiplin antrian FCFS, pemohon merasa dilayani secara adil dan dapat memperkirakan waktu tunggu penyelesaian berkas.

Kantor sebaiknya, menyediakan printer pada bagian *front office* yang terhubung dengan komputer petugas penerbit SPS sehingga dapat langsung menyerahkan SPS yang tercetak kepada pemohon sehingga loket *front office* tidak kosong. Selain itu merubah tahapan pelayanan yang ada sekarang agar sesuai dengan SPOPP dimana penerbitan SPS merupakan tahap 2 sebelum dilakukan proses pencarian buku tanah. Tujuan dilakukan penerbitan SPS adalah selain sebagai surat keterangan nominal yang harus dibayarkan juga sebagai bukti bahwa sertifikat asli pemohon diserahkan kepada petugas untuk dilakukan pelayanan pengecekan sertifikat.



Mempercepat koneksi internet sehingga kinerja petugas penerbitan SPS dapat lebih optimal dengan tingkat utilitas yang tidak tinggi serta menghasilkan *output* yang maksimal dan menyediakan dan melatih petugas internal cadangan yang dapat membantu petugas verifikasi agar utilitas petugas verifikasi tidak tinggi sehingga dapat menjaga kualitas pelayanan pengecekan sertifikat.

---

**The Impact of Bureaucratic Reform  
on Organizational Culture at BPKP  
Representative at DKI Jakarta Province**

**Dampak Reformasi Birokrasi Pada Budaya  
Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi  
DKI Jakarta**

---

Nama : Nina Aridhona  
NIP : 198007301999032001  
Instansi : BPKP  
Tahun Intake : 2013  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Manajemen Bisnis - MB  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Institut Pertanian Bogor

## ABSTRACT

This study uses a competing values framework. The basic assumption of this method is that an organization has some combination of cultures. So, the advantage of this method is able to capture some organizational cultures simultaneously and see the dominant culture as well as being able to identify a change of organizational culture, both large and direction. The study was conducted through a quantitative and qualitative approach. Quantitative approach is using a questionnaire of Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) that is consisting of 6 sub variabels: dominant characteristic, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases, and criteria of success. This approach is used to analyze the changes in organizational culture. A qualitative approach was performed through in-depth interviews to look weather the changes were in accordance with the organisational cultures that are expected, as well as to explore the factors that cause the changes.

From the research, it was found that there has been a shift in the organizational culture from hierarchy culture that is internally oriented culture into market culture that is externally oriented culture. This shift indicates that after bureaucratic reform, organizational culture in accordance with the expected culture and in accordance with the purpose of bureaucratic reform.

Keywords: bureaucratic reform, competing values framework, organizational culture

## ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan metode *competing values framework*, yaitu suatu metode yang memiliki asumsi dasar bahwa suatu organisasi memiliki beberapa kombinasi budaya. Kelebihan dari metode ini adalah mampu menangkap kombinasi budaya organisasi tersebut secara bersamaan, melihat budaya yang dominan, serta mampu mengidentifikasi terjadinya perubahan budaya organisasi, baik besar maupun arah perubahannya. Penelitian dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan menggunakan kuesioner dari *Organisational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang terdiri dari sub variabel karakter dominan, kepemimpinan, manajemen SDM, penguat ikatan organisasi, penekanan strategi, dan kriteria keberhasilan. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis perubahan budaya organisasi. Pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara secara mendalam untuk melihat kesesuaian perubahan yang terjadi dengan perubahan yang diharapkan, sekaligus untuk menggali faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran budaya organisasi dari budaya yang berorientasi internal yaitu budaya *hierarchy* menjadi budaya yang berorientasi eksternal yaitu budaya *market*. Pergeseran ini menunjukkan bahwa budaya organisasi setelah reformasi birokrasi telah sesuai dengan budaya yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi.

Kata kunci: budaya organisasi, *competing values framework*, reformasi birokrasi

## **Pergeseran Peran BPKP dari *Watchdog* Menjadi *in House Consultant***

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan salah satu lembaga pengawasan internal pemerintah yang memiliki peran dalam meningkatkan kinerja reformasi khususnya di bidang pengawasan. Dalam era reformasi, BPKP merupakan lembaga pemerintah yang juga mengalami dampak dari terjadinya perubahan eksternal. Dampak tersebut terlihat dari pergeseran peran BPKP dari *watchdog* menjadi *in house consultant*. Untuk menjalankan peran tersebut, reformasi birokrasi yang dilakukan BPKP diharapkan dapat mengubah budaya organisasi menjadi lebih berorientasi eksternal sesuai dengan perubahan nilai organisasi yang ditetapkan, yaitu perubahan nilai organisasi dari PRIMA (Profesionalisme, Integritas, dan Kepentingan Bersama) menjadi PIONIR (Profesional, Integritas, Orientasi Pengguna, Nurani dan Akal Sehat, Independen, Responsibel). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perubahan budaya organisasi yang telah terjadi dan mengetahui apakah perubahan tersebut telah sesuai dengan budaya organisasi yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan budaya organisasi

Dengan melihat latar belakang yang ingin dicapai, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai hal sebagaimana berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta sebelum reformasi birokrasi?
2. Bagaimana kecenderungan perubahan yang terjadi pada budaya organisasi setelah dilaksanakannya reformasi birokrasi dan seberapa besar perubahan tersebut?
3. Faktor-faktor apa saja yang menghambat atau mempercepat terjadinya perubahan budaya organisasi?

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta sebelum reformasi birokrasi. Kedua, untuk menganalisis kecenderungan perubahan budaya organisasi setelah dilaksanakannya reformasi birokrasi dan mengukur seberapa besar perubahan tersebut. Dan tujuan ketiga adalah untuk merumuskan pendekatan yang dapat mempercepat terjadinya perubahan budaya organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif berupa studi kasus yang bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran budaya organisasi sebelum dan sesudah reformasi

birokrasi, melihat kecenderungan perubahan budaya organisasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat atau mempercepat terjadinya perubahan. Penelitian ini dilakukan dengan 2 pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menilai kecenderungan perubahan budaya organisasi sebelum dan setelah reformasi melalui pembagian kuesioner kepada responden, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali informasi mengenai faktor-faktor yang menjadi kendala atau mempercepat terjadinya perubahan budaya organisasi melalui wawancara mendalam.

## Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. Penelitian dilakukan selama 6 bulan dari bulan Juli sampai dengan Desember 2014. Pengambilan data primer berupa penyebaran kuesioner dan wawancara dilakukan selama 2 bulan yakni bulan September sampai dengan Oktober 2014, sedangkan pengumpulan data sekunder berupa berbagai literatur, buku, dokumen kepegawaian, dan dokumen lainnya dilakukan secara bertahap sesuai dengan lamanya waktu penelitian, yaitu selama 6 bulan mulai dari bulan Juli sampai Desember 2014.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 107 auditor di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, auditor dianggap mampu merasakan perbedaan budaya organisasi baik sebelum reformasi birokrasi maupun setelah reformasi birokrasi. Pengambilan sampel dilakukan secara *accidental* dan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *slovin* dengan batas toleransi sebesar 5%. Dari perhitungan menggunakan rumus *slovin*, jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 auditor.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari data kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui pembagian kuesioner kepada responden untuk melihat tipe budaya organisasi yang dominan baik sebelum maupun setelah reformasi birokrasi, serta melihat bagaimana kecenderungan perubahan budaya organisasi yang terjadi. Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam untuk menggali informasi mengenai faktor-faktor yang menjadi kendala atau mempercepat terjadinya perubahan budaya organisasi. Pelaksanaan wawancara dilakukan setelah data kuantitatif terkumpul. Data sekunder dalam penelitian diperoleh melalui berbagai literatur seperti buku, jurnal, peraturan, laporan, data kepegawaian, dan lain sebagainya.

## Faktor Penyebab dan Penghambat Perubahan Budaya Organisasi

Dari hasil wawancara dengan nara sumber, teridentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan budaya organisasi. Beberapa faktor tersebut antara lain:

1. Kebijakan *survey* kepuasan pelanggan pada setiap akhir penugasan yang memicu pegawai untuk lebih berorientasi pada hasil dan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan *stakeholder*.
2. Kebijakan pemilihan *role model* sebagai bagian dari sistem atau pemangku jabatan dalam organisasi telah menjamin bahwa individu yang menduduki jabatan tersebut benar-benar memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan serta memiliki komitmen terhadap pencapaian visi dan misi organisasi, sehingga benar-benar mampu berperan dalam membuat perubahan.
3. Program *rightsizing* atau perubahan struktur organisasi menyebabkan struktur organisasi menjadi lebih fungsional. Struktur organisasi yang lebih fungsional menyebabkan proses reviu berjenjang menjadi lebih ringkas dan lebih efisien karena lebih banyak dilakukan dalam jenjang profesi. Hal ini secara langsung menyebabkan pegawai lebih fokus pada penyelesaian pekerjaan.
4. Pengaruh pegawai baru yang cenderung memiliki karakter yang lebih proaktif dan komitmen yang relatif tinggi terhadap pelaksanaan tugas.

Selain faktor penyebab perubahan, dari hasil wawancara juga teridentifikasi beberapa faktor penyebab belum optimalnya perubahan budaya organisasi. Beberapa faktor penyebab belum optimalnya perubahan tersebut antara lain:

1. Masih diperlukannya budaya *clan* atau budaya kebersamaan dalam organisasi, terutama sebagai media untuk menginternalisasi budaya yang berorientasi pada hasil. Hal ini terlihat dari dimasukkannya kegiatan kebersamaan dalam program budaya kerja.
2. Belum terciptanya kesadaran pada sebagian pegawai bahwa tujuan pelaksanaan tugas adalah bukan hanya sebatas *output* atau terbitnya laporan tapi lebih menekankan pada *outcomes* atau pemberian nilai tambah bagi *stakeholder*.
3. Belum optimalnya peran *role model* sebagai contoh atau teladan dalam kelompok budaya kerja karena belum terdapat kebijakan dan aturan mengenai

penunjukkan *role model* tersebut, terutama terkait dengan kesesuaian antara perannya dalam kelompok budaya kerja dengan karakteristik individu.

4. Masih terdapat perbedaan persepsi antara manajemen dan pegawai terkait berbagai kebijakan manajemen SDM seperti kenaikan pangkat, jabatan, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan lainnya. Manajemen memandang hal tersebut sebagai *reward* sehingga diharapkan dapat mendorong peningkatan budaya yang kompetitif dan berorientasi pada hasil, namun sebagian pegawai masih menganggap hal tersebut sebagai hak.

## Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasi manajerial yang dapat dijadikan pertimbangan bagi organisasi adalah sebagai berikut :

1. Mempertahankan program penataan sistem manajemen SDM aparatur yang merupakan bagian dari perubahan sistem insentif yang diketahui telah mampu mendorong terjadinya perubahan seperti kebijakan pemilihan kepemimpinan atau penataan pola karier. Hal yang sama juga hendaknya dilakukan pada kebijakan sistem rekrutmen pegawai untuk memastikan bahwa pegawai yang menduduki jabatan dan posisi tertentu sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan, sehingga dapat memberikan kontribusi pada peningkatan budaya organisasi yang lebih berorientasi eksternal.
2. Meningkatkan efektifitas beberapa kegiatan dalam program budaya kerja yang merupakan implementasi dari kebijakan manajemen perubahan. Salah satu peningkatan efektifitas program budaya kerja dapat dilakukan dengan menindaklanjuti hasil kegiatan *survey* kepuasan pelanggan yang diketahui memberikan dampak pada terjadinya perubahan budaya organisasi.
3. Dalam hal belum adanya keseragaman persepsi antara manajemen dan pegawai terkait berbagai kebijakan seperti manajemen SDM dan tujuan penugasan, organisasi sebaiknya melakukan peningkatan komunikasi dan sosialisasi kepada pegawai. Untuk meningkatkan komunikasi, perlu dilakukan evaluasi terhadap pendekatan-pendekatan sosialisasi dan komunikasi yang telah dilakukan dan telah dituangkan dalam program budaya kerja. Peningkatan sosialisasi melalui proses komunikasi antara manajemen dan pegawai sebaiknya dilakukan dalam bentuk formal maupun non formal. Hasil temuan terdapatnya korelasi positif antara budaya *market* dan masa kerja auditor dapat dijadikan masukan bagi manajemen bahwa pendekatan komunikasi dan sosialisasi kepada pegawai hendaknya juga memperhatikan



perbedaan karakteristik individu dalam organisasi. Hasil temuan tersebut juga dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan yang lambat pada kelompok dengan masa kerja yang lama karena dapat dimungkinkan pada kelompok tersebut lebih merasa cepat puas terhadap perubahan yang terjadi.

## **Terjadi Pergeseran Budaya dari Budaya yang Berorientasi Internal Menjadi Budaya yang Berorientasi Eksternal**

Budaya organisasi yang paling dominan sebelum reformasi birokrasi adalah budaya *hierarchy* yaitu budaya yang menekankan pada terciptanya stabilitas dan kontrol dalam organisasi. Setelah reformasi birokrasi, telah terjadi pergeseran budaya organisasi dari budaya *hierarchy* menjadi budaya *market*. Pergeseran ini menyebabkan budaya organisasi yang dominan setelah reformasi birokrasi telah sesuai dengan budaya organisasi yang diinginkan organisasi dan sesuai konsep reformasi birokrasi yaitu budaya yang berorientasi eksternal. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa peningkatan budaya *market* terjadi pada seluruh sub variabel budaya organisasi. Namun demikian, budaya organisasi setelah reformasi birokrasi belum sepenuhnya kongruen karena masih terlihat dominasi budaya *hierarchy* pada sub variabel manajemen SDM dan penekanan strategi.

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan ke arah budaya *market* adalah diterapkannya berbagai kebijakan reformasi birokrasi yang berkaitan dengan strategi perubahan sistem insentif, struktur kekuasaan, dan strategi budaya organisasi. Implementasi kebijakan dan strategi tersebut tertuang dalam program reformasi birokrasi yaitu program penataan manajemen SDM aparatur, program penguatan dan penataan organisasi, dan program manajemen perubahan. Beberapa faktor yang menjadi penghambat terjadinya perubahan budaya organisasi seperti masih terdapat perbedaan persepsi tentang berbagai kebijakan manajemen SDM dan tujuan pelaksanaan tugas serta belum optimalnya peran *role model* dalam kelompok budaya kerja mengindikasikan bahwa masih diperlukan evaluasi terhadap kegiatan komunikasi dan kebijakan pemilihan *role model* yang merupakan bagian dari kebijakan reformasi birokrasi di bidang manajemen perubahan.

## Diperlukan Keterlibatan Peran *Role Model*

Organisasi hendaknya lebih memberikan prioritas percepatan perubahan budaya organisasi pada area-area yang masih didominasi oleh budaya *hierarchy*, yaitu pada sub variabel manajemen SDM dan penekanan strategi. Pengambilan prioritas ini diharapkan menjadikan budaya organisasi menjadi lebih kongruen. Organisasi juga hendaknya meningkatkan upaya peningkatan budaya *adhocracy* yang juga merupakan budaya yang diharapkan dalam organisasi. Hal ini sangat penting mengingat secara umum peningkatan budaya *adhocracy* masih terlihat sangat kecil sehingga saat ini tetap menjadi budaya yang terlemah dan bahkan memiliki skor yang terpaut cukup jauh dengan budaya organisasi lainnya.

Untuk mempercepat perubahan, hendaknya dilakukan peningkatan sosialisasi dan komunikasi kepada pegawai khususnya untuk membangun kesamaan persepsi, komitmen, serta keterlibatan semua pegawai dalam pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi. Pendekatan komunikasi yang dilakukan hendaknya dengan memperhatikan perbedaan karakteristik individu dalam organisasi, sehingga dalam hal ini diperlukan keterlibatan peran *role model* dalam organisasi terutama pada level menengah dan bawah.



---

## **Effect of Profitability, Debt Policy, and Growth to Company Value**

## **Pengaruh Profitabilitas, Kebijakan Hutang, dan *Growth* Terhadap Nilai Perusahaan**

---

Nama : Nugraha Setyawidapura  
NIP : 198608022007011003  
Instansi : BPKP  
Tahun Intake : 2014  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Management  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada

## ABSTRACT

Previous studies have shown various result about factors that influencing Price Book Value. Therefore, it is important to reevaluate the connection between Price Book Value and the influencing factors with different datasets and time periods.

The purpose of this research is to test if Return on Earning (ROE), Debt to Equity Ratio (DER), and Growth of companies that listed on BEI for periods 2010 – 2014 have significant influence with company value (Price Book Value).

The sample includes 52 listed companies from the manufacturing sector. A multivariate regression based on the Ordinary Least Square (OLS) method is used in this research. The result shows that ROE and DER have significant influence with PBV, and Growth did not have significant influence on it. Research result can give the manufacture industry management an information that management needs to work hard in order to increase their abilities to optimize factors that can support PBV to maximize their company value.

Keywords: PBV, ROE, DER, Growth

## ABSTRAK

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PBV. Oleh karena itu, penting untuk menguji kembali hubungan PBV dengan faktor-faktor tersebut dengan data dan rentang waktu yang berbeda.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah *Return on Earning (ROE)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, dan *Growth* perusahaan pada industri manufaktur yang terdaftar di BEI selama periode 2010 – 2014 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap nilai perusahaan (PBV).

Sampel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 30 perusahaan sektor manufaktur yang terdaftar di BEI. Sebuah persamaan regresi berganda yang berbasis metode *Ordinary Least Square (OLS)* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ROE dan DER memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PBV, sedangkan *Growth* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PBV. Bagi manajemen di industri manufaktur, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi bahwa manajemen perlu bekerja keras untuk meningkatkan kemampuannya untuk mengoptimalkan faktor-faktor yang dapat mendukung PBV untuk memaksimalkan nilai perusahaan mereka.

Kata kunci: PBV, ROE, DER, *Growth*

## Penting Untuk Menguji Kembali Hubungan PBV dengan Beragam Faktor

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PBV. Oleh karena itu, penting untuk menguji kembali hubungan PBV dengan faktor-faktor tersebut dengan data dan rentang waktu yang berbeda.

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini menyangkut adanya perbedaan nilai perusahaan yang digambarkan oleh Price Book Value pada perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri yang sama. Berdasarkan teori *constant growth model*, PBV dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain *Return on Equity*, *Debt Equity Ratio*, dan *Growth* perusahaan. Maka masalah yang ingin diteliti adalah bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap PBV.

Dengan melihat latar belakang yang ingin dicapai, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai hal sebagaimana berikut:

- a. Apakah Profitabilitas secara signifikan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan?
- b. Apakah kebijakan hutang secara signifikan berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan?
- c. Apakah *growth* secara signifikan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan?

Dari perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh profitabilitas, kebijakan hutang dan *growth* terhadap nilai perusahaan.

Data yang digunakan adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang tercatat dalam bursa efek Indonesia pada tahun 2010 - 2014. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari publikasi Bursa Efek Indonesia (BEI).

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Model yang digunakan adalah model analisis regresi linear berganda, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, penulis merumuskan empat hipotesis yang akan menggambarkan hubungan antara variabel dependen penelitian yaitu *Price to Book Value (PBV)* dengan variabel independen penelitian ini yaitu *Return on Equity (ROE)*, *Debt to Equity Ratio (DER)* dan *Growth*.

## Klasifikasi Data

Bagian menyajikan seluruh hasil perhitungan data yang telah dilakukan oleh penulis dengan melakukan analisis dan pembahasan untuk menjawab hipotesis-hipotesis yang dikemukakan sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji secara empiris bahwa *Return on Equity (ROE)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, dan *Growth* secara parsial berpengaruh terhadap *Price to Book Value (PBV)*. Data yang dibutuhkan adalah data laporan keuangan perusahaan sampel periode tahun 2010-2014.

## Uji Hipotesis pada ROE, DER, dan PBV

Hipotesis pertama penelitian menyatakan bahwa *Return On Equity (ROE)* berpengaruh terhadap *Price Book Value (PBV)*. Dari hasil uji regresi ROE dapat dilihat nilai signifikansi (probabilitas) ROE sebesar 0,000 (probabilitas  $\leq 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak). Maka secara parsial ROE berpengaruh positif terhadap PBV. Setiap peningkatan 1% pada ROE akan meningkatkan PBV sebesar 39,04 poin. ROE mencerminkan return atau pengembalian yang dihasilkan oleh modal perusahaan dari setiap rupiah yang diinvestasikan. Secara teori semakin tinggi ROE maka nilai perusahaan akan semakin meningkat, karena investor akan melihat bahwa dengan ROE yang tinggi maka perusahaan dapat memberikan return yang lebih tinggi pada mereka. Investor akan lebih memilih perusahaan dengan ROE yang tinggi untuk berinvestasi, karena ROE mencerminkan keuntungan yang investor peroleh dari investasi yang dilakukan pada perusahaan.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *Debt to Equity Ratio (DER)* berpengaruh terhadap *Price Book Value (PBV)*. Dari hasil uji regresi DER dapat dilihat nilai signifikansi (probabilitas) DER sebesar 0,014 (probabilitas  $\leq 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak). Maka secara parsial DER berpengaruh negatif terhadap PBV. Setiap peningkatan 1% pada DER akan menurunkan PBV sebesar 3,426 poin. Hutang merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan *financial leverage*. Peningkatan hutang pada taraf tertentu akan dapat menekan nilai *weighted average cost of capital (WACC)*, karena dapat mengimbangi *cost of capital* dari perusahaan, namun pada titik tertentu peningkatan hutang justru akan meningkatkan WACC. Penyebab hubungan negatif antara DER dan PBV dalam penelitian ini dapat disebabkan karena hutang perusahaan sample banyak terdiri dari hutang yang menimbulkan bunga. Atau perusahaan sample mempunyai hutang berbunga dengan persentase yang cukup tinggi. Jadi bisa dikatakan rata-rata perusahaan pada sample sudah melewati batas efektifitas penggunaan hutang, artinya penambahan hutang pada titik ini akan meningkatkan WACC perusahaan sehingga penambahan hutang akan berakibat negatif pada perusahaan. Investor akan lebih memilih perusahaan dengan DER yang lebih rendah untuk berinvestasi, karena DER



mencerminkan risiko yang ditanggung oleh perusahaan. Investor akan lebih memilih perusahaan yang memiliki risiko lebih kecil untuk mengamankan investasinya.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *Growth* berpengaruh terhadap *Price Book Value* (PBV). Dari hasil uji regresi *Growth* dapat dilihat nilai signifikansi (probabilitas) *Growth* sebesar 0,213 (probabilitas  $\geq 0,05$  jadi  $H_0$  diterima). Maka secara parsial *Growth* tidak berpengaruh terhadap PBV. Karena dalam penelitian ini pengukuran *Growth* menggunakan pertumbuhan penjualan perusahaan, maka bisa disimpulkan bahwa pertumbuhan penjualan tidak selalu diiringi dengan pertumbuhan laba. Jika tidak ada peningkatan laba maka nilai perusahaan tidak akan meningkat. Maka hasil regresi yang menyatakan bahwa *growth* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap PBV bisa diterima.

Model regresi yang terbentuk merupakan persamaan yang menunjukkan arah hubungan dan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 4.6 di atas, maka model regresi yang terbentuk dapat dijabarkan dalam persamaan berikut:

$$\hat{Y} = 6,714 + 39,04 \text{ return on equity} - 3,426 \text{ debt equity ratio} - 6,756 \text{ growth}$$

Dari serangkaian uji yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel Y (PBV) adalah ROE dan DER, maka penjelasan persamaan regresi linear berganda yang terbentuk di atas dapat diberikan sebagai berikut:

1. Konstanta diperoleh sebesar 6,714.

Hasil ini menunjukkan bahwa jika ROE dan DER bernilai nol maka nilai PBV adalah sebesar 6,714.

2. Koefisien b1 diperoleh sebesar 39,04.

Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara ROE dengan PBV yang berarti apabila ROE naik sebesar 1% dengan asumsi variabel lain bernilai tetap, maka akan diikuti oleh kenaikan PBV sebesar 39,04.

3. Koefisien b2 diperoleh sebesar -3,426.

Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara DER dengan PBV yang berarti apabila DER naik sebesar 1% dengan asumsi variabel lain bernilai tetap, maka akan diikuti oleh penurunan PBV sebesar 3,426

## **ROE dan DER memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap PBV**

Hasil regresi menunjukkan bahwa ROE mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap PBV. ROE mencerminkan return atau pengembalian yang dihasilkan oleh modal perusahaan dari setiap rupiah yang diinvestasikan. Secara teori semakin tinggi ROE maka nilai perusahaan akan semakin meningkat, karena investor akan melihat bahwa dengan ROE yang tinggi maka perusahaan dapat memberikan return yang lebih tinggi pada mereka. Investor akan lebih memilih perusahaan dengan ROE yang tinggi untuk berinvestasi, karena ROE mencerminkan keuntungan yang investor peroleh dari investasi yang dilakukan pada perusahaan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa DER mempunyai pengaruh yang negatif signifikan terhadap PBV. Penyebab hubungan negatif antara DER dan PBV dalam penelitian ini dapat disebabkan karena hutang perusahaan sample banyak terdiri dari hutang yang menimbulkan bunga. Atau perusahaan sample mempunyai hutang berbunga dengan persentase yang cukup tinggi. Jadi bisa dikatakan rata-rata perusahaan pada sample sudah melewati batas efektifitas penggunaan hutang, artinya penambahan hutang pada titik ini akan meningkatkan WACC perusahaan sehingga penambahan hutang akan berakibat negatif pada perusahaan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa *Growth* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PBV. Karena dalam penelitian ini pengukuran *Growth* menggunakan pertumbuhan penjualan perusahaan, maka bisa disimpulkan bahwa pertumbuhan penjualan tidak selalu diiringi dengan pertumbuhan laba. Jika tidak ada peningkatan laba maka nilai perusahaan tidak akan meningkat.



---

# **The Effect of Pay Satisfaction Against Employee Engagement: Case Study at XYZ Institution**

## **Pengaruh *Pay Satisfaction* Terhadap *Employee Engagement*: Studi Kasus di Lembaga XYZ**

---

Nama	: Rahardian Ludhira Nurwicaksono
NIP	: 198605032008081001
Instansi	: BPK
Tahun Intake	: 2013
Tingkat Beasiswa	: Master Local
Program Studi	: Magister Manajemen
Negara Studi	: Indonesia
Universitas	: Universitas Indonesia

## ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between pay satisfaction with employee engagement, considering pay and benefits policies are initial foundation to increase employee engagement. This research was conducted at XYZ Institution Headquarters in Jakarta in March-May 2014, using a quantitative analysis method. Data were collected through questionnaires with total respondents 260 people. Pay satisfaction was measured into four dimensions using the Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ), consist of pay level, benefits, raises, structure and administration. Employee engagement was measured using an instrument developed by the Institute for Employment Studies. The results showed that the level of pay satisfaction employee XYZ Institution tend to be rather low and the level of employee engagement tend to be rather high. Hypothesis testing concluded that satisfaction of benefits and satisfaction of structure and administration have significant positive influences on employee engagement, while satisfaction with pay level and raises do not have significant positive influences on employee engagement.

Key words: Pay satisfaction, pay level, benefits, raises, structure and administration, employee engagement.

## ABSTRAK

Penelitian ini menghubungkan antara *pay satisfaction* dengan *employee engagement*, mengingat kebijakan *pay* dan *benefits* merupakan landasan awal dalam meningkatkan *employee engagement*. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat Lembaga XYZ di Jakarta pada bulan Maret – Mei 2014 dengan metode analisis kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan total responden yang didapatkan sebanyak 260 orang. *Pay satisfaction* diukur ke dalam empat dimensi, yaitu *pay level*, *benefits*, *raises*, *structure and administration* menggunakan *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*. Sedangkan *employee engagement* diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh *Institute for Employment Studies*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *pay satisfaction* pegawai Lembaga XYZ cenderung rendah dan tingkat *employee engagement* cenderung tinggi. Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kepuasan terhadap *benefits* dan *structure and administration* terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement*, sedangkan kepuasan terhadap *pay level* dan *raises* tidak terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Kata kunci: *pay satisfaction*, *pay level*, *benefits*, *raises*, *structure and administration*, *employee engagement*.

## **Mencari Hubungan Antara *Pay Satisfaction* Dengan *Employee Engagement***

Kondisi yang ada saat ini di Lembaga XYZ maupun instansi pemerintah pada umumnya, untuk melihat keterkaitan kompensasi/penghasilan dengan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan terhadap penghasilan (*pay satisfaction*) dan dihubungkan dengan *employee engagement*. Dengan mengetahui keterkaitan antara kompensasi dengan *employee engagement*, maka dapat dilakukan upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui kompensasi pegawai. Hal ini menjadi sangat relevan di tengah kebijakan pemerintah untuk memangkas anggaran Kementerian dan Lembaga dengan tujuan penghematan dan penyelamatan APBN dari defisit anggaran yang semakin besar. Lembaga XYZ saat ini juga tidak terlepas dari kebijakan tersebut, yang menyebabkan sekitar 25 persen pendapatan pegawai yang bersumber dari biaya operasional berpotensi untuk hilang. Dengan demikian, dengan mekanisme kompensasi yang baik kinerja pegawai diharapkan tidak terpengaruh dengan adanya pengetatan anggaran, atau justru semakin meningkat.

Dengan melihat latar belakang yang ingin dicapai, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai hal sebagaimana berikut:

1. Bagaimana tingkat *pay satisfaction* pegawai Lembaga XYZ?
2. Bagaimana tingkat *employee engagement* pegawai Lembaga XYZ?
3. Apakah terdapat perbedaan tingkat *pay satisfaction* di antara kelompok jabatan pegawai Lembaga XYZ?
4. Apakah terdapat perbedaan tingkat *employee engagement* di antara kelompok jabatan pegawai Lembaga XYZ?
5. Apakah terdapat hubungan antara *pay satisfaction* dengan *employee engagement* di Lembaga XYZ?

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tingkat dan perbedaan tingkat pada *pay satisfaction* dan *employee engagement* pegawai Lembaga XYZ. Selain itu penelitian ini juga memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara *pay satisfaction* dengan *employee engagement* di Lembaga XYZ.

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1 : Kepuasan terhadap *Pay Level* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
- H2 : Kepuasan terhadap *Benefits* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
- H3 : Kepuasan terhadap *Raises* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
- H4 : Kepuasan terhadap *Pay Structure and Administration* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara untuk mengetahui kondisi di Lembaga XYZ dan kuesioner untuk mengukur *Pay Satisfaction* dan *Employee Engagement*. Data yang dikumpulkan dari kuesioner bersifat *cross sectional*. Sedangkan data sekunder berasal dari buku, jurnal, laporan, aturan, dan literatur lain yang relevan.

Data primer dikumpulkan melalui dua cara, yaitu dengan wawancara dan melalui penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan dengan pejabat di Lembaga XYZ yang terkait dengan topik penelitian ini. Sedangkan kuesioner disebar ke pegawai Lembaga XYZ untuk mengukur tingkat *pay satisfaction* dan *employee engagement* pegawai Lembaga XYZ.

## Tingkat *Pay Satisfaction*

Berdasarkan hasil penelitian, tingkat *pay satisfaction* pegawai Lembaga XYZ secara umum diketahui sebesar 3,36 atau dapat dikatakan cenderung tidak puas (mengacu pada Tabel 3.15). Adapun kepuasan pada tiap-tiap dimensi pada *pay satisfaction* dijabarkan sebagai berikut.

### a. Kepuasan terhadap *Pay Level*

Secara umum, tingkat kepuasan pegawai Lembaga XYZ terhadap *Pay Level* sebesar 3,59 atau cenderung puas. Secara spesifik hal tersebut dapat diketahui dengan menganalisis pada *factor loading* sebagai berikut.



b. Kepuasan terhadap *Benefits*

Secara umum, kepuasan pegawai Lembaga XYZ terhadap *Benefits* sebesar 3,23 atau cenderung tidak puas.

c. Kepuasan terhadap *Raises*

Secara umum, kepuasan pegawai Lembaga XYZ adalah sebesar 3,20 atau cenderung tidak puas.

d. Kepuasan terhadap *Pay Structure and Administration* Kepuasan pegawai Lembaga XYZ terhadap *Pay Structure and Administration* cenderung rendah, yakni sebesar 3,40.

## **Tingkat *Pay Satisfaction* Pegawai Lembaga XYZ Cenderung Rendah dan Tingkat *Employee Engagement* Cenderung Tinggi**

Tingkat *Pay Satisfaction* pegawai lembaga XYZ cenderung rendah, yakni sebesar 3,23. *Pay Level* adalah satu-satunya dimensi dalam *pay satisfaction* yang memiliki skor kepuasan cenderung tinggi yaitu 3,59, sedangkan tiga dimensi lainnya (*benefits, raises, structure and administration*) memiliki skor cenderung rendah.

Tingkat *employee engagement* pegawai lembaga XYZ cenderung tinggi, yaitu sebesar 3,9, dengan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi menjadi faktor penyumbang tertinggi. Kemudian, tidak terdapat perbedaan tingkat *pay satisfaction* diantara kelompok jabatan yang ada di Lembaga XYZ, yang dapat diartikan bahwa perbedaan dasar, metode, dan besaran pembayaran antar jabatan tidak menimbulkan perbedaan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai. Akan tetapi terdapat perbedaan level *employee engagement* diantara kelompok jabatan yang ada di Lembaga XYZ. Pejabat struktural memiliki level *employee engagement* paling tinggi, sedangkan pegawai teknis paling rendah. Adanya perbedaan level *employee engagement* tersebut dimungkinkan karena adanya perbedaan karakteristik pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing kelompok jabatan.

Hanya dua dari empat hipotesis yang terbukti secara signifikan. Kepuasan terhadap *benefits*, serta *pay structures and administration* terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sedangkan kepuasan terhadap *pay level*, dan *raises* tidak terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Salah satu hal yang dapat menjelaskan hasil tersebut adalah karena besaran penghasilan tidak dapat ditentukan secara pasti, dan kenaikan penghasilan yang diterima bukan didasarkan atas kinerja pegawai. Dengan demikian,

berdasarkan hasil penelitian apabila Lembaga XYZ ingin meningkatkan *engagement* pegawai dapat mengacu kepada kepuasan pegawai terhadap *benefits* dan *pay and structures*.

## Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa hal harus diperhatikan dan dapat dilakukan dalam meningkatkan *employee engagement* di Lembaga XYZ, khususnya terkait dengan *pay satisfaction*. Yang pertama, Lembaga XYZ perlu untuk menyusun ulang skema dan besaran kompensasi yang ada, dengan memasukkan unsur pendapatan pegawai dalam biaya operasional sebagai bahan pertimbangan untuk menghindari adanya *overlapping* dan *gap* penghasilan yang terlalu jauh yang bukan didasarkan atas tanggung jawab pekerjaan yang sebenarnya. Hal ini dilakukan untuk memenuhi asas kejelasan dan keadilan dalam penerapan kompensasi bagi pegawai Lembaga XYZ.

Kedua, Lembaga XYZ perlu memasukkan unsur kinerja dalam mekanisme kenaikan penghasilan pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan mengingat tahun ini, lembaga XYZ sudah mulai melakukan penilaian kinerja individu yang lebih terukur daripada sebelumnya. Salah satu jalan yang dapat dilakukan adalah dengan mengubah struktur Remunerasi dari *single rate* menjadi *range* atau *narrow grade*. Secara aturan hal tersebut diperbolehkan (merujuk kepada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil), dan akan selaras dengan maksud pemberian Remunerasi sebagai tunjangan kinerja.

Ketiga, Lembaga XYZ dapat mempertimbangkan tambahan *benefit* (seperti asuransi pekerjaan teknis dan tunjangan perumahan) ke dalam komponen *hardship allowance* sebagai bagian dari Struktur Remunerasi, mengingat regulasi *benefit* PNS sangat ketat. Yang keempat, Lembaga XYZ perlu mengkomunikasikan langkah-langkah dan perubahan di atas kepada pegawai agar terdapat kesepahaman antara yang diharapkan oleh organisasi terkait kebijakan dan praktek kompensasi yang dijalankan dengan yang diinginkan oleh pegawai.



---

**Economic Valuation of Cultural Tourism  
Object of Sasak Sade Sub-Village,  
Rembitan Village, Pujut Sub-District,  
Central Lombok Regency, NTB Year 2015**

**Valuasi Ekonomi Objek Wisata Budaya  
Dusun Sasak Sade, Desa Rembitan,  
Kecamatan Pujut, Kabupaten Lombok  
Tengah, NTB Tahun 2015**

---

Nama : Rahmatul Ummah  
NIP : 198408222009031003  
Instansi : BPN  
Tahun Intake : 2014  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Asset Management and Property  
Appraisal  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada

## ABSTRACT

This thesis entitled "*Economic Valuation of Dusun Sasak Sade as A Cultural Tourism Object*" is aimed to estimate its economic value and to analyze factors assumed influence individual visit frequency. Due to the aims, this research applied Travel Cost Method, one of some valuation methods for recreational sites or any other goods or services with non-market value. The proxy of economic value of this method is the total of consumer's surplus.

This research used 105 cross sectional data as a primary data. Primary data is obtained through field survey (accidental sampling) applying questionnaire to visitor of Dusun Sasak Sade. Number of visitor per year as secondary data is also obtained from Dusun Sasak Sade (local data) which is 53.562 visitors in 2014.

This research indicates that the economic value of Dusun Sasak Sade using Travel Cost Method is estimated about Rp834.592.953.000,00. About the factors assumed influencing individual visit frequency to Dusun Sasak Sade, research shows those income of visitor, total of travel costs, and the visitor's preference to visit Dusun Sasak Sade as the main destination to visit Lombok Island were significantly effect the visits.

Result of this research is an important information for stakeholders to optimize the management of Dusun Sasak Sade as a cultural tourism object. The ways are increasing the quality of the object and acknowledging it by promotion.

Keywords: Economic Valuation, Travel Cost Method, Non-Market Value, And Consumer's Surplus.

## ABSTRAK

Tesis berjudul: Valuasi Ekonomi Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade, Desa Rembitan, Kecamatan Pujut, Kabupaten Lombok Tengah, NTB Tahun 2015 ini bertujuan untuk mengestimasi nilai ekonomi Dusun Sasak Sade sebagai objek wisata dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi frekuensi jumlah kunjungan individu. Untuk tujuan tersebut di atas, penelitian ini menggunakan metode biaya perjalanan (*Travel Cost Method*), salah satu metode penilaian terhadap barang atau jasa yang tidak mempunyai data pasar (*non-market value*) dengan surplus konsumen (*Consumer Surplus*) sebagai *proxy* penilaian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer sebanyak 105 data *cross section*, diperoleh dari survei terhadap individu pengunjung menggunakan kuesioner secara *accidental sampling*. Data tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda metode kuadrat terkecil (OLS). Data sekunder merupakan data lokal Dusun Sasak Sade mengenai jumlah pengunjung pertahun, yaitu 53.562 pengunjung pada tahun 2014.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai ekonomi Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade sebesar Rp834.592.953.000,00. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi frekuensi jumlah kunjungan individu, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendapatan pengunjung, biaya perjalanan dan *dummy* preferensi pengunjung menjadikan Dusun Sasak Sade sebagai tujuan utama berwisata ke Pulau Lombok berpengaruh signifikan terhadap jumlah kunjungan ke Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade.

Hasil penelitian ini sangat penting dalam rangka mengelola Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade. Informasi nilai ekonomi dan faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah kunjungan menjadi dasar ilmiah bagi *stakeholder* dalam rangka meningkatkan pengelolaan objek wisata agar lebih optimal, diantaranya dengan meningkatkan kualitas dan promosi objek wisata.

Kata kunci: Valuasi Ekonomi, *Travel Cost Method*, *Non-Market Value*, Surplus Konsumen.

## Dusun Sade yang Jauh dari Kriteria Desa wisata

Jika dibandingkan dengan kondisi Dusun Sade saat ini sebagai desa wisata sebagaimana ditetapkan oleh pemerintah setempat, ternyata masih jauh dari kriteria tersebut. Saat ini, angka kunjungan wisatawan ke Dusun Sade terus meningkat setiap tahunnya. Akan tetapi, pengelolaannya terkesan kurang optimal dan perlu ditata kembali (<http://www.republika.co.id>). Pengelolaan objek wisata ini dilakukan oleh masyarakat sendiri (Kepala dusun dan masyarakat adat Rembitan). Peran Pemerintah dirasakan masih kurang dalam mengelola objek wisata ini, padahal sebagai salah satu destinasi wisata sangat potensial bagi perekonomian masyarakat dan peningkatan pendapatan daerah. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh belum diketahuinya nilai ekonomi Dusun Wisata Sade ini sebagai objek dan destinasi wisata.

Dusun Sasak Sade merupakan satu-satunya destinasi dan objek wisata budaya di Kabupaten Lombok Tengah, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hal tersebut menjadi potensi dan keunggulan tersendiri bagi masyarakat Dusun Sade khususnya dan Kabupaten Lombok Tengah pada umumnya di tengah semakin berkembangnya industri pariwisata di Nusa Tenggara Barat. Akan tetapi, potensi tersebut belum diketahui secara ekonomi sehingga perlu dilakukan penilaian.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah untuk mengestimasi nilai ekonomi objek wisata budaya Dusun Sasak Sade dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah kunjungan wisata ke objek wisata budaya Dusun Sasak Sade.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Tipe umum penelitian deskriptif tersebut meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan ataupun prosedur. Data tersebut dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei, wawancara atau observasi.

Untuk kepentingan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan metode survei. Ada 2 jenis data yang diperlukan pada penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pemberian kuesioner secara langsung oleh peneliti kepada pengunjung (responden) yang menjadi sampel penelitian baik pengunjung domestik maupun pengunjung mancanegara. Data sekunder diperoleh dari institusi/lembaga terkait seperti Kepala Dusun Sade, Kantor Desa Rembitan, Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Lombok Tengah dan lain-lain.

Dalam penelitian ini digunakan metode *accidental sampling* untuk mendapatkan sampel penelitian. Dalam metode *accidental sampling* ini, kuesioner dan atau wawancara dilakukan kepada pengunjung yang ditemui dan bersedia menjadi responden (Riduwan,

2010: 62). Adapun ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah antara 30 sampai dengan 500 sampel.

Penelitian ini menggunakan metode biaya perjalanan (*Travel Cost Method*, TCM) untuk mengestimasi nilai ekonomi suatu kawasan wisata. Untuk tujuan tersebut, dipersiapkan 2 instrumen penelitian, yaitu: instrumen pengumpulan data dan instrumen pengolahan data. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner penelitian. Instrumen pengolahan data hasil penelitian menggunakan *software* atau aplikasi pengolah data untuk penelitian ekonomi dan bisnis seperti *Eviews*, *Stata*, atau *SPSS*. Dalam penelitian ini digunakan aplikasi *Stata* 11.1 untuk pengolahan data.

## Dusun Sade dalam angka

Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 105 sampel. Dari data tersebut, terdapat 70,48 persen pengunjung domestik dan 29,52 persen pengunjung mancanegara. Jika dibandingkan dengan persentase jumlah kunjungan pertahun (Tabel 4.3), pengunjung domestik lebih banyak (rata-rata 66 %) daripada pengunjung mancanegara (rata-rata 34 %). Potensi Dusun Sasak Sade sebagai objek wisata budaya sangat menjanjikan. Hampir 90 persen pengunjung adalah dari luar daerah. Angka tersebut menunjukkan bahwa wisata budaya adalah sesuatu yang menarik karena beragamnya budaya daerah mendorong rasa

Objek wisata Dusun Sasak Sade setiap harinya tidak pernah sepi oleh pengunjung. Bahkan menjelang akhir pekan (Kamis-Ahad), jumlah pengunjung semakin ramai. Frekuensi kunjungan individu ke objek wisata ini adalah kunjungan 1 kali (87 %). Sisanya adalah pengunjung yang datang lebih dari 1 kali dengan tujuan tertentu seperti belanja kain tenun atau souvenir, penelitian, studi tour, atau menemani teman/keluarga yang datang dari luar daerah.

## Estimasi Surplus Konsumen

Estimasi besarnya nilai surplus konsumen dilakukan sebagai *proxy* nilai ekonomi suatu kawasan objek wisata. Dalam metode biaya perjalanan (*Travel Cost Method*), jumlah kunjungan ( $V$ ) ke objek wisata merupakan *proxy* dari jumlah permintaan terhadap suatu barang ( $Q$ ) dalam teori ekonomi (fungsi permintaan), dan biaya perjalanan (*travel cost*) sebagai *proxy* dari harga barang tersebut ( $P$ ). Surplus konsumen di atas, diperoleh nilai surplus konsumen sebesar 1.728.305,07. Dengan rata-rata jumlah kunjungan individu pertahun sebanyak 1,209 kali, maka nilai surplus konsumen perindividu pertahun menjadi sebesar Rp2.089.520,83.



Nilai ekonomi merupakan total surplus konsumen yang diperoleh dari surplus konsumen perindividu pertahun dikalikan dengan populasi penelitian (jumlah kunjungan dalam satu tahun terakhir). Dari data sekunder mengenai jumlah pengunjung ke objek wisata Dusun Sasak Sade (Tabel 4.3), jumlah pengunjung pada tahun 2014 sebanyak 53.562 pengunjung, maka nilai ekonomi objek wisata Dusun Sasak Sade adalah Rp111.918.914.934,06.

Langkah terakhir dalam mengestimasi nilai ekonomi objek wisata Dusun Sasak Sade adalah dengan menghitung nilai *present value* menggunakan konsep *anuiti* keabadian (*Year Purchase in Perpetuity, YPinPerp*). Dengan menggunakan rumus 3.3 dan *CAPM* sebesar 13,41 persen sebagai faktor diskon, diperoleh nilai ekonomi objek wisata Dusun Sasak Sade sebesar Rp834.592.953.000,00 (Delapan Ratus Tiga Puluh Empat Miliar Lima Ratus Sembilan Puluh Dua Juta Sembilan Ratus Lima Puluh Tiga Ribu Rupiah).

Dengan mengetahui nilai ekonomi dan faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah kunjungan ke objek wisata Dusun Sasak Sade, Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Tengah dapat menjadikannya sebagai acuan atau dasar ilmiah dalam rangka pengelolaan objek wisata yang lebih optimal. Hal tersebut sangat penting, mengingat eksistensi Dusun Sasak Sade sebagai salah satu aset budaya bangsa dan objek wisata sebagai katalisator penggerak perekonomian di Kabupaten Lombok Tengah.

## **Value Dusun Sasak Sade**

Nilai ekonomi Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade dengan menggunakan pendekatan biaya perjalanan (*Travel Cost Method*) sebesar Rp834.592.953.000,00 (Delapan Ratus Tiga Puluh Empat Miliar Lima Ratus Sembilan Puluh Dua Juta Sembilan Ratus Lima Puluh Tiga Ribu Rupiah);

Faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah kunjungan wisata ke Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade adalah pendapatan pengunjung, biaya perjalanan dan preferensi pengunjung menjadikan Dusun Sasak Sade sebagai tujuan utama berwisata ke Pulau Lombok.

Implikasi dari hasil penelitian tentang valuasi ekonomi Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade adalah sebagai berikut.

1. Estimasi nilai ekonomi yang diperoleh dapat menjadi acuan atau dasar ilmiah bagi pemerintah Kabupaten Lombok Tengah di dalam mengelola Dusun Sasak Sade sebagai objek wisata secara lebih optimal.

2. Estimasi nilai ekonomi tersebut dapat pula dijadikan sebagai tambahan informasi di dalam pembuatan peta Zona Nilai Ekonomi Kawasan (ZNEK).
3. Informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah kunjungan ke Objek Wisata Budaya Dusun Sasak Sade dapat menjadi dasar perencanaan pengelolaan pariwisata khususnya faktor mengenai tujuan utama para pengunjung datang berwisata ke Lombok, yaitu dengan meningkatkan kualitas objek wisata dan promosi.

## **Perlu Mengupayakan Adanya Pengelolaan Yang Optimal Dan Terintegrasi Terhadap Objek Wisata Dusun Sasak Sade**

Dengan memperhatikan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan di atas, beberapa saran yang dapat diberikan bagi para *stakeholder* (pemerintah, masyarakat, pelaku wisata (agen dan biro perjalanan), dan peneliti-peneliti selanjutnya) adalah sebagai berikut:

Perlu mengupayakan adanya pengelolaan yang optimal dan terintegrasi terhadap objek wisata yang ada di Lombok khususnya Dusun Sasak Sade. Sebagai tujuan wisata, Dusun Sasak Sade seharusnya dikelola oleh masyarakat, pemerintah, dan swasta sehingga sumbangsih ekonomi dari kegiatan wisata budaya Dusun Sasak Sade tidak hanya dinikmati oleh segelintir orang Sade atau pelaku wisata semata. Bentuk pengelolaan yang optimal dan terintegrasi ini diantaranya adalah dengan membentuk Tempat Pungutan Retribusi (TPR) untuk parkir dan tiket masuk.

Masyarakat Suku Sasak Sade selaku pengelola objek wisata dusun wisata harus menjaga dan meningkatkan kebersihan Dusun Sasak Sade. Kebersihan ini sangat penting dalam kegiatan pariwisata dan menjadi salah satu komponen sapta pesona wisata. Apalagi tipe wisata Dusun Sasak Sade adalah berkeliling mengamati dan menikmati kehidupan sosial-budaya masyarakat Sasak. Dengan kondisi kebersihan yang terjaga, akan memberi kesan yang baik dan mendalam bagi para pengunjung terhadap objek wisata sendiri dan *image* masyarakat Sasak.

Pemerintah dan masyarakat Dusun Sasak Sade harus meningkatkan kualitas objek wisata Dusun Sasak Sade. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menambah fasilitas-fasilitas pendukung kegiatan wisata desa, seperti penambahan jumlah dan letak toilet (tidak hanya di dekat pintu masuk, tetapi juga di dalam area kampung). Selain itu, perlu adanya semacam papan informasi tentang objek wisata Dusun Sasak Sade dan atraksi yang ada (bahkan juga mengenai tarif) sehingga pengunjung mudah memilih kegiatan dan atraksi yang akan dinikmati. Hal ini mengingat waktu kunjungan yang tersedia bagi

pengunjung tertentu (misalnya yang melakukan *multi-trip*) atau utamanya pengunjung mancanegara yang cenderung menyukai kejelasan.

Sebagai Desa Wisata, Selain menyediakan souvenir khas, Dusun Sasak Sade juga perlu menyediakan makanan khas suku Sasak. Diperlukan adanya penataan zona wisata yaitu pusat souvenir. Sebaiknya rumah adat-rumah adat warga setempat tidak dijadikan sebagai tempat berjualan souvenir. Selain karena souvenir yang ditawarkan adalah sejenis, hal tersebut menimbulkan kesan bagi para pengunjung bahwa Sade bukan objek wisata budaya tapi pusat souvenir.

Meningkatkan promosi wisata Dusun Sasak Sade melalui media cetak dan elektronik baik promosi di skala nasional maupun mancanegara. Hal yang dapat dilakukan antara lain membuat dan menyediakan *banner* tentang objek wisata Dusun Sasak Sade di lokasi bandara dan atau pelabuhan-pelabuhan yang ada.

---

## **The Implementation MTEF and Its Impact on Resources Allocation in Indonesia**

### **Pelaksanaan MTEF dan Dampaknya terhadap Alokasi Sumber Daya di Indonesia**

---

Nama	: Rina Asriyani
NIP	: 198402082009012003
Instansi	: BAPPENAS
Tahun Intake	: 2013
Tingkat Beasiswa	: Master Overseas
Program Studi	: Development Management (Public Economic Management and Finance)
Negara Studi	: Britania Raya
Universitas	: University Of Birmingham

## ABSTRACT

Indonesia began a thorough implementation of Medium Term Expenditure Framework (MTEF) for its planning and budgeting system with the five year planning period RPJMN 2010-2014 and the budget for RKP 2011. MTEF is intended to improve the quality of planning and budgeting in Indonesia and lead to better resource allocation. The research focuses on the implementation MTEF and its impact on resources allocation in Indonesia. It is found that unpredictability on resource envelopes, and unreliable forward estimate are still occurring. However, research also found there is an improvement shown by strong links between resource allocation and policy priorities, but many priorities tend to lose the focus in budgeting in Indonesia. MTEF arguably produces significant impact through better resources allocation. Indonesia will have to face some major challenges in the future, including improving coordination among ministries, increase reliability in resource allocation and forward estimate and refocusing national priorities.

## ABSTRAK

Indonesia memulai implementasi menyeluruh dari *Medium Term Expenditure Framework* (MTEF) untuk sistem perencanaan dan penganggarannya dengan RPJMN periode lima tahun 2010-2014 dan anggaran untuk RKP 2011. MTEF dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran di Indonesia dan Mengarah pada alokasi sumber daya yang lebih baik. Penelitian ini berfokus pada penerapan MTEF dan dampaknya terhadap alokasi sumber daya di Indonesia. Ditemukan bahwa ketidakpastian pada amplop sumber daya, dan perkiraan ke depan yang tidak dapat diandalkan masih terjadi. Namun, penelitian juga menemukan adanya peningkatan yang ditunjukkan oleh hubungan yang kuat antara alokasi sumber daya dan prioritas kebijakan, namun banyak prioritas cenderung kehilangan fokus dalam penganggaran di Indonesia. MTEF bisa dibilang menghasilkan dampak signifikan melalui sumber daya yang lebih baik. Indonesia harus menghadapi beberapa tantangan utama di masa depan, termasuk meningkatkan koordinasi antar kementerian, meningkatkan keandalan dalam alokasi sumber daya dan perkiraan ke depan dan memfokuskan kembali prioritas nasional.

## **The Implementation MTEF and Its Impact on Resources Allocation in Indonesia**

MTEF, PBB and unified budget have just been implemented thoroughly in planning and budgeting system in 2011 along with the implementation of RPJMN 2010-2014 and RKP 2011<sup>1</sup>. Remarkd by restructuring programmes and activities reform in 2009, the reform aimed for a better implementation of the three principles of PEM including MTEF (Bappenas and MOF, 2009, p1-2). However, due to the current condition, it cannot be assumed that all of the budgeting problems have been solved after the implementation of MTEF. Therefore, these two question on whether MTEF affects resources allocation, and MTEF implementation brings a more desirable resources allocation is still debatable.

The scope of the research is heavily focussed on the implementation of MTEF at a national level. Furthermore, because the studies on the implementation MTEF on resources allocation is limited, the research aimed to observe the impact of the implementation of MTEF on resources allocation in Indonesia. The finding and suggestion derived from this research would provide specific inputs for Indonesian Government to improve the implementation of MTEF. Thus, not only MTEF is expected to enhance the quality of resources allocation in Indonesia, but also make the allocated budget becomes an effective tool for Indonesian government for delivering policies to its people.

Based on the objective of the study discussed above, the questions developed for this study are:

- a. How does MTEF implementation impact on resources envelope predictability?
- b. How reliable are the forward estimate?
- c. Does MTEF improve linkage between resource allocation and policy priorities in Indonesia?

This research was conducted in Indonesia with a main focus on the implementation of MTEF and its impact on Indonesia's resources allocation. As commonly used in social studies, this research was investigated using qualitative research method. For that reason, the finding from interview in this research will be triangulated with several documents, such as planning and budgeting document, report, research project and other official documents from the Government of Indonesia (GOI).

## Primary Research

The primary data for this research was collected by conducting interviews. The type of interview used in this research is semi-structured interviews. One unique feature of semi-structured interview is that it is conducted in a fairly open structure, where questions are presented in a different order for each interview, enabling interviewees to answer on their own words.

## Secondary Research

The basis of secondary research involves official document, report and research from a government and international organization. A secondary research is important in supporting results derived from primary research. Official government documents, both publicly accessible and unpublished including RPJMN, RKP, APBN<sup>4</sup>, function as the main foundations for the analysis of this study. The documents provide information about the implementation of MTEF, comprising the implementation in the whole budgeting, the effectiveness of its implementation, and the association between resources allocation and strategic priorities.

## Future Challenges on the Implementation of MTEF

From the previous finding, it is shown that there are some basic problems arising from the implementation of MTEF. MTEF, to some extent, is being debatable whether it leads to a better resources allocation or vice versa. Therefore, the research attempted to reveal the future challenges in MTEF implementation in order to improve the quality of MTEF in Indonesia. Hence, the MTEF can functionally lead to its original purposes.

There is a strong relationship between resource allocation and Policy Priority

Enforced by Law<sup>20</sup>, MTEF has been rigorously implemented in planning and budgeting system in Indonesia. Nevertheless, the level of effectiveness of MTEF application whether it is administered as intended and is conducive to better resources allocation is still open to question. Therefore, this research aimed to observe the impact of the implementation of MTEF on resources allocation.

This research gained contradictive results, whether MTEF in Indonesia is a well-functioning framework or it is rather failed in leading to a better resources allocation. The findings showed that there is still unpredictability in resources envelope. It was also found that the resource envelope is formulated based on unreliable macroeconomic forecasting and an annual year without medium-term projection. In



addition, another finding revealed that the FE is unreliable as well. This is clarified by the fact that line ministries miscalculate the FE, and even do not formulate the prudent FE. Different level of understanding about the importance of FE becomes the major obstacle in formulating reliable FE. FE is considered as an important aspect because in medium term framework, FE becomes the baseline for next year's budget. Once FE is found to be misleading, it might affect the reliability of resources allocation. The resources allocation would only become technical annual activities and obstruct the principles of MTEF instead.

The third finding is concentrating on the linkage between resources allocation and strategic priorities brought by the application of MTEF. Based on this research, it was discovered that there is an increase in budget allocation to the priority, especially to five major priorities: Poverty Reduction, Education, Infrastructure, Health and Food Security, during the implementation of MTEF. Moreover, all stakeholders already refer on priorities when they have to allocate money for programme and activities. This reveals that MTEF is improving the resources allocation. However, there is a weakness in the implementation. Too many priorities interferes the focus on budget allocation where the priorities proliferate into small budget. This instance clearly was discovered to affect the effectiveness of resources allocation.

According to the result, concerning the future challenges on the implementation of MTEF in order to improve resources allocation, the first challenge is on efforts to improve coordination among MOF, Bappenas and Line Ministries. Two central agencies are suggested to increase their coordination and synchronise their systems. If the coordination exists, line ministries would not be facing difficulties in formulating FE. The second challenge is enhancing the reliability of resources envelope and FE, which are is crucial in formulating budget. Predictable and reliable resources envelope would enhance the reliability of FE, which would result in an improvement in the quality of resources allocation. Continuous review and improved quality of human resources in both central agency and line ministries are essential. The last obstacle found is the challenges in refocusing national priorities. Resource allocation to the priorities requires political commitment from all stakeholders. Without any political commitments, MTEF would not effectively improve resources allocation.

---

**The Influence of Work-Family Conflicts  
on Turnover Intentions with Burnout and  
Supervisor's Support As A Mediator and  
Moderator: A Study On BPK-RI Auditors**

**Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga  
Pada Intensi Keluar Dengan *Burnout* dan  
Dukungan Atasan Langsung Sebagai  
Pemediasi dan Pemoderasi: Studi Pada  
Pemeriksa BPK-RI**

---

Nama : Rina Khairani  
NIP : 198409232006032001  
Instansi : BPK  
Tahun Intake : 2012  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Manajemen  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada

## ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work-family conflict on turnover intention and also to examine the role of burnout as a mediating variable and supervisor support as a moderating variable. Specifically, this study is conducted to see the effect of these variables in the public sector.

The study is conducted on 240 auditors from the Audit Board of The Republic of Indonesia ("Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia" or BPK-RI). Samples are taken using purposive sampling method with several criteria, i.e.: auditors who are married and have one child or more; are formally positioned as Functional Auditor, employed in the audit unit, and have ever performed audit(s) on the financial management and responsibility of the state. Testing the effect of a variable on another variable is undertaken using simple linear regression method. Whereas, the test of mediation model is performed using the method developed by Baron and Kenny (1986); the test of moderating effects is conducted using hierarchical regression analysis; and the test of moderated mediation model is undertaken using method developed by Muller et al. (2005).

The test results prove that: a) work-family conflict has a positive and significant effect on turnover intention; b) work-family conflict has a positive and significant effect on burnout; c) burnout has a positive and significant effect on turnover intention; d) burnout partially mediates the relationship between work-family conflict and turnover intention; e) supervisor support does not moderate the relationship between burnout and turnover intention; and f) supervisor support does not moderate the effect of work-family conflict on turnover intention mediated by burnout. In other words, the moderated mediation model is not supported in this study.

Keywords: Work-family conflict, turnover intention, burnout, supervisor support

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh konflik pekerjaan- keluarga pada intensi keluar serta untuk menguji peran *burnout* sebagai pemediasi dan dukungan atasan langsung sebagai pemoderasi. Secara spesifik, penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh beberapa variabel tersebut di sektor publik.

Penelitian dilakukan terhadap 240 orang pemeriksa di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI). Sampel diambil secara *purposive sampling* dengan kriteria pemeriksa yang sudah menikah dan memiliki anak, telah mempunyai Jabatan Fungsional Pemeriksa, ditempatkan pada unit pemeriksaan, dan pernah melakukan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Pengujian pengaruh sebuah variabel pada variabel lainnya dilakukan dengan uji regresi linier sederhana. Sementara itu, pengujian model mediasi dilakukan menggunakan metode Baron dan Kenny (1986); pengujian efek moderasi dilakukan dengan metode analisis regresi berjenjang (*hierarchical regression analysis*); dan pengujian model *moderated mediation* dilakukan dengan metode yang dikembangkan Muller *et al.* (2005).

Hasil pengujian membuktikan bahwa: a) konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh positif dan signifikan pada intensi keluar; b) konflik pekerjaan- keluarga berpengaruh positif dan signifikan pada *burnout*; c) *burnout* berpengaruh positif dan signifikan pada intensi keluar; d) *burnout* memediasi secara parsial hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan intensi keluar; e) dukungan atasan langsung tidak memoderasi hubungan antara *burnout* dan intensi keluar; dan f) dukungan atasan langsung tidak memoderasi hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan intensi keluar yang dimediasi oleh *burnout*. Dengan kata lain, model *moderated mediation* tidak terbukti dalam penelitian ini.

Kata kunci: konflik pekerjaan-keluarga, intensi keluar, *burnout*, dukungan atasan langsung

## **Perumusan Kebijakan kembali Bidang SDM Yang Dapat Meminimalisasi Terjadinya Konflik Pekerjaan-Keluarga Dan *Burnout* di BPK-RI**

BPK-RI adalah salah satu lembaga publik yang melayani rakyat dengan fungsi utama berbasis pada SDM, yakni pemeriksa/auditor. Park dan Shaw (2013) menyatakan bahwa perputaran pegawai berdampak lebih signifikan pada industri berbasis SDM (misal: industri jasa) daripada industri yang tidak berbasis SDM. Dinyatakan bahwa perputaran pegawai berdampak kuat dan negatif pada kinerja organisasi yang cenderung memiliki sistem SDM berbasis komitmen, yakni pekerjaan yang menekankan adanya hubungan psikologis antara tujuan organisasional dan pegawai itu sendiri serta bersifat manajerial, dibandingkan dengan sistem berbasis kendali yang menekankan efisiensi SDM dan memiliki pekerjaan berdasarkan aturan dan prosedur yang spesifik.

Penulis tertarik untuk mengangkatnya sebagai topik penelitian dengan judul **Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga pada Intensi Keluar dengan *Burnout* dan Dukungan Atasan Langsung Sebagai Pemediasi dan Pemoderasi: Studi pada Pemeriksa BPK-RI**". Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Thanacoody *et al.* (2009).

Dengan melihat latar belakang yang ingin dicapai, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai hal sebagaimana berikut:

- a. Apakah konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh positif pada intensi keluar?
- b. Apakah konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh positif pada *burnout*?
- c. Apakah *burnout* berpengaruh positif pada intensi keluar?
- d. Apakah *burnout* memediasi hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan intensi keluar?
- e. Apakah dukungan atasan langsung memoderasi hubungan antara *burnout* dan intensi keluar?
- f. Apakah dukungan atasan langsung memoderasi kekuatan pengaruh tidak langsung konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar yang dimediasi oleh *burnout*?

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar dan *burnout*. Kedua adalah untuk menguji dan menganalisa peran *burnout* sebagai pemediasi dalam hubungan antara pekerjaan-keluarga dan intensi keluar dan juga pada hubungan antara *burnout* dan intensi keluar.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi BPK-RI dengan memberikan masukan untuk merumuskan kebijakan bidang SDM yang dapat meminimalisasi terjadinya konflik pekerjaan-keluarga dan *burnout* untuk mencegah timbulnya intensi keluar. Kebijakan tersebut penting untuk diterapkan mengingat perputaran pegawai akan berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi publik berbasis SDM semacam BPK-RI yang menempatkan pemeriksa sebagai salah satu aset utama organisasi.

Berdasarkan Cooper dan Schindler (2014: 126), desain penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas yang terjadi di antara variabel sehingga penelitian ini merupakan bagian dari studi kausal.
- b. Berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional*, yakni hanya mengambil data penelitian pada suatu kurun waktu tertentu yang kemudian digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian.
- c. Berdasarkan lingkungan penelitiannya, penelitian ini dilakukan dalam kondisi lingkungan yang sebenarnya (kondisi lapangan).

Dalam penelitian ini digunakan empat variabel, yakni satu variabel dependen (intensi keluar), satu variabel independen (konflik pekerjaan keluarga), satu variabel pemediasi (*burnout*), dan satu variabel pemoderasi (dukungan atasan langsung). Sampel dalam penelitian ini adalah para pemeriksa yang berada di Auditorat Keuangan Negara I (AKN I) sampai dengan AKN VII yang berada di kantor pusat serta pemeriksa yang berada di beberapa kantor perwakilan di berbagai provinsi di Indonesia. Sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebanyak 240 pemeriksa yang tersebar di berbagai wilayah tersebut. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer. Sumber data primer merupakan hasil murni dari penelitian atau data mentah tanpa interpretasi atau pernyataan yang merepresentasikan opini atau posisi resmi (Cooper dan Schinder, 2014: 96). Kuesioner merupakan sebuah instrumen yang disampaikan kepada responden secara personal (melalui intercept, telepon) atau nonpersonal (dikirimkan oleh komputer atau melalui surat elektronik).

## **Hipotesis 1: Konflik Pekerjaan-Keluarga Berpengaruh Positif pada Intensi Keluar**

Berdasarkan data internal BPK-RI tentang daftar pegawai yang mengundurkan diri sebelum pensiun untuk periode tahun 2009-2014 per tanggal 11 Februari 2014,

diketahui bahwa 20 dari 91 pemeriksa (24,32%) yang mengundurkan diri sebelum pensiun disebabkan oleh alasan keluarga. Berdasarkan informasi dari seorang staf Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat Biro SDM BPK-RI, diketahui bahwa alasan keluarga yang dimaksud antara lain adalah pegawai bersangkutan dipindahtugaskan ke luar kota yang membuatnya harus berpisah dengan keluarga dan sulit untuk bertemu karena faktor waktu, jarak, dan biaya; mendampingi pasangan yang dipindahtugaskan ke luar kota; atau juga memiliki anak yang masih kecil dan tidak mendapatkan pengasuh.

## **Hipotesis 2: Konflik Pekerjaan-Keluarga Berpengaruh Positif pada *Burnout***

Karakteristik pekerjaan pemeriksa BPK-RI yang sering bekerja lembur dan bahkan meninggalkan keluarga dalam waktu yang lama dapat mengakibatkan keseimbangan kehidupan pekerjaan dan keluarga terganggu yang pada akhirnya dapat memunculkan konflik pekerjaan-keluarga. Tuntutan penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat waktu dan terbatasnya waktu untuk kehidupan personal seseorang adalah rutinitas yang dihadapi pemeriksa selama masa pemeriksaan. Dalam kondisi seperti itu, konflik pekerjaan-keluarga yang dialami dapat membuat pemeriksa merasakan kelelahan secara fisik maupun pikiran pada saat bekerja. Terkadang pemeriksa kemudian merasa tidak bersemangat kembali dalam bekerja dan mulai berkeluh kesah atas pekerjaannya (*burnout*).

## **Hipotesis 3: *Burnout* Berpengaruh Positif pada Intensi Keluar**

Berdasarkan data internal BPK-RI tentang daftar pegawai yang mengajukan pengunduran diri sebelum pensiun untuk periode tahun 2009-2014 per tanggal 11 Februari 2014, pegawai yang mengundurkan diri (61,49%) adalah pemeriksa. Alasan yang diajukan bermacam-macam dan dikategorikan menjadi beberapa kelompok antara lain ingin berkarir di bidang lain, alasan kesehatan, dan alasan keluarga

## **Hipotesis 4: *Burnout* Memediasi Hubungan antara Konflik Pekerjaan- Keluarga dan Intensi Keluar**

Dalam melaksanakan pekerjaannya, pemeriksa BPK-RI seringkali harus mengambil waktu keluarga untuk lembur dan bahkan mungkin harus meninggalkan keluarga beberapa lama dalam rangka tugas atau juga perjalanan dinas. Hal ini dapat membuat

seorang pemeriksa mengalami konflik pekerjaan-keluarga. Konflik ini secara langsung dapat mengakibatkan munculnya intensi keluar, namun dapat juga mengakibatkan *burnout* terlebih dahulu sebelum munculnya intensi keluar. Ketika mengalami konflik tersebut, seorang pemeriksa dapat mengalami kelelahan emosional akibat memikirkan konflik yang terjadi pada saat bekerja.

### **Model *Moderated Mediation* tidak Terbukti dalam Penelitian ini**

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh positif pada intensi keluar didukung. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat konflik pekerjaan-keluarga yang dirasakan, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang memiliki intensi keluar. Berdasarkan analisis statistik deskriptif diketahui bahwa konflik pekerjaan-keluarga berbasis waktu merupakan dimensi yang paling tinggi nilainya.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh positif pada *burnout* didukung. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat konflik pekerjaan-keluarga, tingkat *burnout* juga semakin tinggi.

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh positif pada intensi keluar didukung. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *burnout*, intensi keluar juga semakin tinggi.

Hipotesis 4a yang menyatakan bahwa *burnout* memediasi hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan intensi keluar tidak sepenuhnya didukung. Peran *burnout* sebagai pemediasi antara konflik pekerjaan-keluarga dan intensi keluar memang dapat dibuktikan, tetapi sifat mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial.

Hipotesis 4b yang menyatakan bahwa dukungan atasan langsung memoderasi hubungan antara *burnout* dan intensi keluar serta hipotesis 4c yang menyatakan bahwa dukungan atasan langsung memoderasi kekuatan pengaruh tidak langsung dari konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar yang dimediasi oleh *burnout*, tidak didukung. Namun demikian, setelah dilakukan pengujian lebih lanjut diketahui bahwa dukungan atasan mempunyai efek langsung dengan *burnout* dan intensi keluar dalam hal ini bahwa dukungan atasan berpengaruh negatif dan signifikan baik pada *burnout* maupun intensi keluar.



## Saran Pada Intansi BPK

Secara umum, institusi perlu memperhatikan permasalahan konflik pekerjaan-keluarga dan *burnout* untuk menghindari tingginya intensi keluar yang dapat berpengaruh pada kinerja organisasi.

Secara khusus, yang dapat dilakukan institusi dalam upaya untuk mengurangi intensi keluar adalah sebagai berikut.

### 1. Terkait dengan konflik pekerjaan-keluarga

BPK-RI hendaknya memberikan otonomi kepada tim pemeriksa untuk mengatur jam kerja secara fleksibel dan membuat kebijakan pengaturan waktu kerja yang lebih baik sehingga tuntutan alokasi waktu yang meningkat di akhir-akhir masa pemeriksaan tidak senantiasa berulang, atau minimal bisa dikurangi. Selama pemeriksaan, pemeriksa tidak terikat aturan jam kerja di kantor sehingga hal ini memungkinkan untuk dilakukan. Akan tetapi, tetap perlu diciptakan mekanisme kontrol yang memadai agar pemeriksa tidak menyalahgunakan kewenangan tersebut. Hal ini dilakukan untuk mengurangi konflik pekerjaan-keluarga berbasis waktu yang paling tinggi dirasakan pemeriksa.

### 2. Terkait dengan *burnout*.

Karakteristik pekerjaan pemeriksa yang penuh dengan tekanan karena luasnya cakupan pemeriksaan serta terbatasnya tenggat waktu dalam pelaksanaan pemeriksaan sepertinya tidak akan bisa menghilangkan kemungkinan terjadinya *burnout* bagi pemeriksa. Namun demikian, BPK-RI bisa melakukan berbagai cara untuk meminimalisasinya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan analisis beban kerja yang lebih baik sebelum pemeriksaan untuk mengetahui apakah sumber daya yang dimiliki untuk melakukan pemeriksaan memadai untuk memenuhi beban/tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, diharapkan pemeriksa dapat mentolerir pekerjaannya dengan baik. Selain itu, institusi hendaknya semakin banyak mewujudkan variasi jenis pemeriksaan disamping laporan keuangan yang sifatnya rutin karena dengan hal tersebut, pemeriksa dapat menemukan aspek-aspek serta tantangan baru yang dapat membuat pemeriksa semakin terikat dengan pekerjaannya. Perlu juga diadakan kegiatan atau ritual rutin (yang sifatnya sederhana saja) sebelum memulai pemeriksaan untuk memunculkan semangat bekerja seperti berkumpul sebentar dalam sebuah diskusi informal untuk membahas hal-hal yang ringan atau juga meneriakkan yel-yel semangat.

---

# **Interaction Effect of Corporate Governance Mechanisms in Multinational State-Owned Enterprises**

## **Pengaruh Interaksi Mekanisme Tata Kelola Perusahaan di Badan Usaha Multinasional Milik Negara**

---

Nama : Rizki Malinda Isvaniari Putri  
NIP : 198806222011012002  
Instansi : KEMENPAN RB  
Tahun Intake : 2014  
Tingkat Beasiswa : Master Overseas  
Program Studi : MSc. International Management  
Negara Studi : Belanda  
Universitas : Tilburg University

## ABSTRACT

This study begins with "one size does not fit all" concept which have analyze the corporate governance mechanism on Multinational State Owned Enterprises (SOEs). In the sample of 49 Multinational SOEs in all over the world, this study contributes to the understanding of the interaction of corporate governance mechanisms, especially in Multinational SOEs. The analysis of internal and external corporate governance mechanism reveals that there are the significant relationships between those mechanisms and firm financial performance in Multinational SOEs. The study also found if there is an interaction effect between internal and external mechanism of corporate governance that has a positive effect on the financial firm performance. Those findings affirm if the internal and external of corporate governance mechanism appear to complete each other instead of substitute each other. The result of this study also offered the optimal corporate governance mechanism to Multinational SOEs and the reference for government to establish corporate governance policy for SOEs, it must be considered that SOEs which will be or already had internationally system have different corporate governance atmosphere compare to other state owned enterprises and other multinational private firm.

## ABSTRAK

Penelitian ini diawali dengan konsep “satu ukuran tidak sesuai dengan semua” yang menganalisis mekanisme *corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) multinasional. Dalam sampel 49 BUMN multinasional di seluruh dunia, penelitian ini berkontribusi terhadap pemahaman akan interaksi antara mekanisme *corporate governance*, terutama di BUMN Multinasional. Analisis mekanisme *corporate governance* internal dan eksternal menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara mekanisme tersebut dan kinerja keuangan perusahaan di BUMN Multinasional. Studi ini juga menemukan adanya pengaruh interaksi antara mekanisme internal dan eksternal *corporate governance* yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan keuangan. Temuan tersebut menegaskan jika mekanisme internal dan eksternal mekanisme tata kelola perusahaan saling melengkapi satu sama lain dan bukannya saling menggantikan. Hasil penelitian ini juga menawarkan mekanisme tata kelola perusahaan yang optimal kepada BUMN Multinasional dan rujukan pemerintah untuk menetapkan kebijakan tata kelola perusahaan bagi BUMN, maka harus diperhatikan bahwa BUMN yang akan atau sudah memiliki sistem internasional memiliki tata kelola perusahaan yang berbeda dengan yang lain. Badan usaha milik negara dan perusahaan swasta multinasional lainnya.

## Brief Literature

Corporate governance mechanism is a highly studied topic as far as private firms are concerned, but has received little awareness in the context of Multinational SOEs; this study contributes to our understanding of corporate governance mechanisms in multinational SOEs. Realizing the effect of internal and external mechanisms and the model of corporate governance among the Multinational SOEs will provide valuable information to top policy makers and assist the government in the restructuring and making a policy of Multinational SOEs.

Consequently, this study also analyze the interaction effect between internal and external mechanism of corporate governance which is can add the substance about how far those mechanisms is complement each other or on the contrary substitute each other in Multinational SOEs.

Based on the objective of the study discussed above, the questions developed for this study are:

- a) Do internal mechanisms of corporate governance affect Multinational State-Owned Enterprise financial performance?
- b) Do external mechanisms of corporate governance affect Multinational State-Owned Enterprise financial performance?
- c) Does an interaction effect between internal and external mechanism of corporate governance affect Multinational State-Owned Enterprise financial performance?

According to He (2010), a multinational SOEs is a multinational enterprise with at least 10 percent of state ownership. This 10-percent cutoff is high enough that the state should have the ability to influence corporate governance and, therefore, firm performance. The study that was conducted by Cuervo-Cazurra, Inkpen et al. (2014) showed that there are 49 largest non-financial multinational SOEs in 2010 which divided into government as a majority shareholder and government as a minority shareholder. Those companies will be used as sample in this research, and the period that will be used is from the 2010-2013 year period. The period has been selected because the Multinational SOEs is having a significant increase after the global financial crisis in 2008.

The data that be used in this research are a combination of time series and cross-section data. This study uses secondary data for total asset, board size, CEO duality, debt to total assets ratio, and ROA that have been taken from published company annual

reports, especially on Corporate Governance session. This research also uses the data that is provided by ORBIS and COMPUSTAT database. The firm with incomplete and inconsistent data will be excluded from this research.

## **Variables and Measurement**

### a. Independent Variable and Measurement

For the empirical evidence on the influence of corporate governance mechanism on firm performance, quantitative research needs to be done. In this study, the independent variables are board size, CEO duality, and bank debt. Board size will be measured by the total number of directors (Board size). This research will use the logarithm of board size, as do previous studies which show that the relationship between board size and performance is convex rather than linear (Yermack 1996).

### b. Dependent Variable and Measurement

The dependent variable that is used in this study is financial firm performance. The study held by Ramdani (2010) evaluated firm performance by using the average value of return on assets (ROA). ROA apparently takes into account the assets used to support business activities. It determines whether the company able to generate a sufficient return on these assets rather than merely showing a robust return on sales.

### c. Interaction Effect and Measurement

When an interaction effect is provided, the impact of one variable depends on the level of the other variable. This study will measure the two-way interaction effect between bank debt into board size and CEO duality, and also the relationship between those interactions into ROA. In order to examine this interaction effect, this study will generate new variables such as Board Size – Bank Debt and CEO Duality – Bank Debt.

### d. Control Variable and Measurement

It is not possible that corporate governance mechanism will be the only variable that influences firm performance. Another factor will influence firm performance as well. For this purpose the size of the company has been selected, because it could be an important factor that affects how corporate governance mechanisms influence the firm performance.

## Empirical Model

Based on a combination of cross-sectional and time-series data, panel data regression techniques were used to analyze the performance of the firms. The software that will be used to make regression analysis is STATA 13.

Panel data are data for multiple entities in which entity is observed at more than one period (Stock and Watson 2007). The number of units in a panel data set is denoted by  $n$ , and the number of time period is denoted by  $T$ . In this research data set, we will have observations on  $n=49$  Multinational SOEs and  $T=4$  years from 2010-2013 period. Thus there is a total estimated of  $n \times T = 49 \times 4 = 196$  observations. For the first three hypotheses, this research will modeling the relationship between dependent variable and one independent variable, so in this case the model that will be used is linear regression model.

## Internal Mechanism of Corporate Governance

The internal mechanism of corporate governance is the way of companies to conduct a monitoring mechanism between various actors inside the firm. On this study, the proxies of this mechanism are the logarithm of board director size and CEO duality that corporate had. The hypothesis of this study stated if small number of board director size and the non-CEO duality can enhance the firm performance that would be represented by corporate ROA.

From the second model regression output, it shows if there are no significant relationships between those variables with firm performance. But when the simultaneous regression is utilized with the interaction variables, the result show if CEO Duality has a significant negative relationship with ROA. This implies if the ROA is higher if there is no CEO Duality on the firm. This finding is in line with the study by Sanders and Mason (1998) if Multinational SOE have greater dimensions of expertise and information with implementing the no CEO Duality than if there is one person held two position as chairman and CEO. This condition will lead to higher firm performance for Multinational SOEs because the variety of information, knowledge, and expertise are needed for Multinational SOEs as a global competitive advantage. This result does not support the first hypothesis but supports the second hypothesis of this study. It can indicate if internal mechanisms have an effect on financial firm performance in Multinational SOEs.

## **External Mechanism of Corporate Governance**

Moreover, the regression result for the external mechanism of corporate governance rejected the third hypothesis of this study. Instead of having a positive relationship, bank debt ratio has significant negative relationship into ROA, implying that ROA is lower in the high bank debt ratio firm. This relationship happened because bank debt as monitored debt reduces some agency costs but introduces other expenses (Anderson & Makhija, 1999). One of these costs may related to the risk management of government, because of debt on Multinational SOEs can become a contingent liability for Government, and so if corporate fail to pay their debts, the Government is usually obliged to make the payments and it will lead to high political risk, so the result is the firm will maintain their leverage ratio to avoid that risk. Moreover, the multinational SOEs also face differing tax incentives and legal regimes around the world, making them possible to identify the impact of several factors on financing choices on their capital structure. External debt is more costly in environments in which creditor rights are weak and locally available external debt is scarce (Desai & Hines, 2004). In the end, it can be concluded if external mechanisms have an effect on financial firm performance in Multinational SOEs.

## **Interaction Effect on Mechanism of Corporate Governance**

Although the interaction effect between Board Size and Bank Debt does not have a significant relationship with ROA, but the interaction effect between CEO Duality and Bank Debt have a significant positive relationship with firm performance. This result supported the fifth hypothesis of this study and indicated if there is an interaction effect between internal and external mechanism of corporate governance that affect Multinational State-Owned Enterprise financial performance.

According to Ranti (2013), the duality leadership will reduce the problem related to separation of ownership and control, so the CEO duality companies will have high accessibility to external financing. Furthermore, Fama (1985) found if bank lenders have a comparative advantage in reducing information costs and getting access to information not otherwise publicly available, this condition will enhance the performance of the firm. Multinational SOEs that have CEO Duality will employ more external debt to their capital structure that less costly than issued the equity, this condition will lead to higher financial firm performance.



## **There is an Interaction Effect between Internal and External Mechanism of Corporate Governance That Has a Positive Effect on The Financial Firm Performance**

There is a broad literature that covers many aspects of corporate governance mechanisms in order to alleviate the agency conflicts, such as board of director composition, managerial incentives, capital structure, corporate regulations, and market for corporate control. Using non-financial Multinational SOEs between 2010 and 2013 period, this study investigates if the internal mechanism and external mechanism of corporate governance affect firm financial performance in Multinational SOEs, and this study also want to analyze if there is interaction effect between those mechanisms that will affect to financial firm performance in Multinational SOEs.

Evidence from this study found if the internal mechanisms (CEO Duality) and external mechanisms (Bank Debt) of corporate governance have an impact to the firm financial performance (ROA) in Multinational SOEs. CEO Duality has a significant negative relationship to ROA due to Multinational SOEs need the greater dimensions of expertise and information by applying the no CEO Duality. Moreover, bank debt has significant negative relationship to the ROA because for Multinational SOEs the high leverage ratio leads to the higher political risk for the government, as shareholder, so to achieve the good firm performance the Multinational SOEs will maintain their leverage ratio to avoid that risk.

This study also found if there is an interaction effect between internal (CEO Duality) and external (Bank Debt) mechanisms of corporate governance that have the positive impact on financial firm performance (ROA) in Multinational SOEs. The positive interaction effect between CEO Duality and Bank Debt that have influence to ROA confirms the fifth hypothesis of this study, this result indicate if the position of CEO and Chairman is held by one person it will increase the external debt usage and lead to higher performance for the corporate. This finding affirms if the internal and external of corporate governance mechanism is completing each other instead of eliminating or substituting each other.

The findings of this study add insight for both theoretical understanding and corporate governance practices; also it found the connections to the performance and behavior of Multinational SOEs. The result also offered the optimal corporate governance mechanism to Multinational SOEs with the lower bank debt will lead to higher financial performance of the firm and CEO Duality can be good for the leveraged firm. This study also implies the government as shareholder and administrator should be careful not to design strict 'one size fits all' corporate governance rules, they must consider the SOEs that will be or already had internationally system have different corporate governance

atmosphere compare to other state owned enterprise and other multinational private firm.

In general, there are two main limitations to this study. First, the number of observations is small because the main focus of this study is multinational companies that have the state as their owner (Multinational State Owned Enterprises). The number of this type of company still fewer than the number of the multinational corporations or the state owned enterprise itself, this happened because Multinational SOEs is a new phenomenon in international business. Second, the result are not generalizable for all Multinational SOEs, because this study just use the non-financial Multinational SOEs and exclude the financial companies since the samples follow the research that has been done by Cuervo-Cazurra, Inkpen et al. (2014).

The suggestions for the further study are involving the other variables as internal and external mechanisms of corporate governance and examine similar relations in the comparable non-SOEs corporation.



---

# **The Determinants of Chinese Foreign Direct Investment in Indonesia**

## **Faktor Penentu Investasi Langsung Tiongkok di Indonesia**

---

Nama : Rizwan Aryadi Ramdhan  
NIP : 198107132006041001  
Instansi : BKPM  
Tahun Intake : 2015  
Tingkat Beasiswa : Master overseas  
Program Studi : MSc Management  
Negara Studi : Britania Raya  
Universitas : Brunel University

## ABSTRACT

China's increasing integration with the world economy is met with much anticipation and much anxiety in the Southeast Asian region. In Indonesia, there is intense interest in Chinese foreign direct investment (FDI), not only among academics but also among policy makers, industrialists and the general public. So much more surprising is the fact that no systematic study of Chinese FDI in Indonesia has been undertaken to date. Therefore, the aim of present study is to investigate the relationship strength and relative significance of the determinants of Chinese FDI in Indonesia. To shed some light on the matter, a conceptual framework is then developed based on the general philosophy of FDI on internalisation theory and eclectic paradigm. The methodology approach implemented was a quantitative research and the data collected through a secondary or desk research of published report and statistics from several relevant international institutions. The generated hypotheses then were empirically tested via correlation analysis and significance test using data collected across a time period of fourteen years (2001–2014). The empirical findings of this study concluded that FDI is strongly associated with the several characteristics of the host countries, which are market size, asset-seeking motives, exchange rate, exports and imports. It is also reported that political risk and inflation rate have a relatively lesser impact and significance on FDI. However, no association is found between FDI and natural resources endowments. Furthermore, plausible economic and policy implications and recommendations for relevant stakeholders, i.e. firms and government, are then explored in the discussion and conclusion.

Keywords: Foreign direct investment, China, determinants, Indonesia

## ABSTRAK

Integrasi China yang meningkat terhadap ekonomi dunia disambut oleh banyak antusiasme dan banyak kecaman di kawasan Asia Tenggara. Di Indonesia, ada ketertarikan kuat pada investasi langsung luar negeri China (FDI), tidak hanya di kalangan akademisi tapi juga di kalangan pembuat kebijakan, industrialis dan masyarakat umum. Yang jauh lebih mengejutkan lagi adalah kenyataan bahwa tidak ada studi sistematis tentang FDI China di Indonesia yang telah dilakukan sampai saat ini. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan hubungan dan signifikansi relatif dari determinan FDI China di Indonesia. Untuk menjelaskan masalah ini, kerangka konseptual kemudian dikembangkan berdasarkan filosofi umum FDI mengenai teori internalisasi dan paradigma eklektik. Pendekatan metodologi yang diterapkan adalah penelitian kuantitatif dan data yang dikumpulkan melalui penelitian sekunder atau deskriptif laporan dan statistik yang dipublikasikan dari beberapa institusi internasional yang relevan. Hipotesis yang dihasilkan kemudian diuji secara empiris melalui analisis korelasi dan uji signifikansi dengan menggunakan data yang dikumpulkan dalam jangka waktu empat belas tahun (2001-2014). Temuan empiris penelitian ini menyimpulkan bahwa FDI sangat terkait dengan beberapa karakteristik negara tuan rumah, yaitu ukuran pasar, motif mencari aset, nilai tukar, ekspor dan impor. Hal ini juga melaporkan bahwa risiko politik dan tingkat inflasi memiliki dampak dan signifikansi lebih rendah terhadap FDI. Namun, tidak ada asosiasi yang ditemukan antara FDI dan sumber daya alam. Selanjutnya, implikasi ekonomi dan kebijakan yang masuk akal dan rekomendasi bagi pemangku kepentingan terkait, yaitu perusahaan dan pemerintah, kemudian dieksplorasi dalam diskusi dan kesimpulan.

Kata kunci: Investasi asing langsung, China, determinan, Indonesia

In Indonesia, There Is Intense Interest in Chinese Foreign Direct Investment (FDI). In an increasingly globalised world economy, investors will find a way to grow and maximise their capital through business development which involving valuable resources or funds. Therefore, excellent decision-making process is required to protect and control its scarce resources as well as to minimise the probability of failure. Generally there are two possible mechanisms for investors in pursuing business expansion, either direct or portfolio investment (Daniels *et al.*, 2013). Investment is defined as the use of the capital to get profits and the concession of the current consumption to get future returns (Al-Shoura and Al-Bakri, 2013) and considered as an engine of country's economic growth (Wu, Li and Selover, 2011). Unlike portfolio investment, direct investment allows capital owners more control and economic power (Krugman and Obstfeld, 2009).

This study sheds some light and provides an analysis on the strengths and weaknesses of business and investment climate in Indonesia related to FDI from China. Despite the great efforts done to attract more investments and increase the attractiveness, the value of investment is still limited compare to other emerging countries. In summary, the above background recognizes that there is a gap to be studied. So far, very little empirical study has been addressed to the determinants of China investment in Indonesia (Gammeltoft and Tarmidi, 2011). Therefore, to bridge the gap, a comprehensive research is needed by understanding significant factors which affect the outflow direct investment from China to Indonesia. Such research will have important practical implications for the companies seeking to invest in Indonesia and also investment policy formulation by the government. This research will also be significant to academic purposes as it will be noteworthy for future academicians, as it will be a significant addition to the base of literature. To date, there has been no reliable evidence that highlighting Chinese investment determinant in the context of Indonesia.

The following specific objectives of the study were defined:

1. To review and analyse several determinants associated with China FDI in Indonesia.
2. To scrutinise the relationship between China FDI inflow into Indonesia and its determinants.
3. To examine and explain why FDI from China to Indonesia is still low compare to other major investor countries.
4. To provide some valuable recommendations related to FDI determinants based on the analysis and discussion of the findings that may stimulate better investment policy formulation.

This research is divided into five parts, first overview to the research topic and background of the study in relation to FDI determinants and recent state of China investment in Indonesia. Second, studies of both researchers and practitioners in the field of FDI and its various determinants such as market-seeking, natural resources endowment, asset-seeking, political risk, exchange rate, inflation rate, exports and imports. Third, overview of the methodology that is adopted in this study. Fourth, the result of findings conducted from data collection. The Final part presents a summary of the overall research, within which important findings are elaborated in relation to the aims and objectives.

## **Theory of FDI**

The theory of FDI has been developed mainly on the experience of developed countries as major investors. While in some contexts it can be relevant to emerging economy, there are inevitably gaps. Market-seeking FDI will be carried out by firms in developing countries for conventional way of business such as trade which leads to broader access to distribution networks, exports facilitation of domestic producers, and to boost exports from the host country to other growing markets. Efficiency-seeking FDI will take place when foreign investors search for lower cost locations for business, particularly in terms of lower cost labour. The last two types of FDI might be related to Chinese investment in several countries which have abundant source of energy reserves and deposit of raw materials. In addition, it could also engage in the search for specific assets including research and development capability, design centres and brand images that are entrenched in developed country companies and can only be accessed through merger or acquisition of these firms (Dunning, 2001).

## **Economic relation between China and Indonesia**

Trade between China and Indonesia is on the rise, especially after the implementation of ACFTA since early 2010. Indeed, while in 2003 trade between Indonesia and China reached only USD 3.8 billion, in 2010 it multiplied almost ten times reached USD 36.1 billion (Chandra and Lontoh, 2011). In addition, China has also been one of Indonesia's key major trading partners in recent years, serving as the country's largest export and import market. By 2010, China had managed to overtake the United States as Indonesia's second-largest export destination after Japan reaching USD 14 billion. Furthermore, China is also becoming Indonesia's most important source of imports, reaching USD 24.5 billion in 2014.



## **The determinants of FDI**

The phenomenal growth of China's outward FDI has drawn attention from scholars to do research on the determinants of outward FDI by Chinese companies (Liu and Li, 2002; Deng, 2003; Child and Rodrigues, 2005; Buckley et al, 2007; Rui and Yip, 2008). The following section will review several determinants of FDI which derived from the theory and hypothesise on their ability to influence the amount of Chinese FDI in Indonesia.

### **Market-seeking FDI**

Generally, there are three possible characteristics to represent host market, such as absolute market size (GDP), relative market size (GDP per capita) and market growth (GDP growth). However, the last two variables never gotten significance (Buckley *et al.* 2007) and therefore GDP was selected to signify host market variable. Thus:

Hypothesis 1: Chinese FDI in Indonesia is associated positively with absolute market size.

### **Natural resources endowment**

Internalisation theory states the significance of equity based control in the utilisation of limited natural resources, and so a positive association between the natural resources endowment of host countries and Chinese FDI is expected (Buckley and Casson, 1976). Multinationals from China do not have the same incentives to do so as wages in China are already relatively low, so they tend invest on natural resources extraction (Gammeltoft and Tarmidi, 2011) outside the home country.

Hypothesis 2: Chinese FDI in is associated positively with natural resources endowment in Indonesia.

### **Asset-seeking FDI**

It is predicted that investors from China will pursue asset-seeking FDI in countries with considerable levels of intellectual capital, particularly in the developed countries, to assist in strengthening their competitiveness in gaining profit and optimising market positions (Dunning, 2006). Thus, better policy in intellectual property protection might result in a higher quality as well as an increased number of FDI (Lee and Mansfield, 1996; Nunnenkamp and Spatz, 2004). Proprietary ownership advantage endowments can be represented in statistical measurement by the rate of patent registration done by resident and non-resident in the host country (Athukorala and Wagle, 2011). Therefore

in Hypothesis 3: Chinese FDI is associated positively with endowments of ownership advantages in Indonesia.

### **Political risk**

In this study, higher level or index of political risk from data source is associated with better political stability. Hence, the less risky the investment environment, the more attractive a country is for FDI (Aguiar *et al.* 2012). The general theory of FDI would expect a relationship between FDI and political risk. Thus Hypothesis 4: Chinese FDI is associated negatively with rising levels of Indonesia political risk.

### **Exchange rate**

The relationship between FDI flow and the exchange rate of the host country's currency rate is widely studied. A low or undervalued currency exchange rate promotes more exports activity but discourages outward FDI (Stevens, 1993). If the exchange rate in the home country appreciates, outward FDI will receive more lucrative opportunities as foreign currency made assets, cost of borrowing and resources become cheaper (Fung *et al.*, 2009). In addition, long term exchange rate volatility will also hinder FDI flows (Guris *et al.* 2015). It is likely that an instant appreciation of the exchange rate in the host country will more than normally increase the level of FDI outflow. Accordingly Hypothesis 5: A relative depreciation of the Indonesia's currency leads to an increase in Chinese FDI.

### **Inflation rate**

As inflation imposes a high risk to firms operating in the economy (Kang and Jiang, 2012), it is projected there will be a negative relationship between FDI flow and host country inflation rate. Hence Hypothesis 6: Chinese FDI is associated negatively with Indonesian inflation rates.

### **Exports and imports**

In some occasions, these exports were pilot project or pioneer activities prior to direct investment on later stages. Consequently Hypothesis 7: Chinese FDI is associated positively with Chinese exports to Indonesia.

The increased of international trade and business will foster development (Fabry and Zegni, 2002) and the more liberal economy of the host country will encourage more

foreign firms to locate in the country (Asiedu and Villamil, 2000). Therefore Hypothesis 8: Chinese FDI is associated positively with Chinese imports from Indonesia.

## Proposed conceptual framework

The present study is mainly aimed at identifying the determinants of China outward foreign direct investment in Indonesia. Reflecting on the aims and objectives, this chapter provides a broad overview and discussion of the relevant literature on FDI and its determinants. Moreover, the conceptual framework has been developed and structured based on the theoretical relationship in order to investigate these hypotheses. The next chapter will elaborate more in details about research methodology, particularly its approach and design, data collection and analysis, as well as research limitation and ethical consideration.

## Research approach

An approach has to be planned to conduct business research and accomplish its aim and objectives. There are two distinctive clusters which are commonly used by scholars in business studies, quantitative and qualitative approach (Saunders *et al.*, 2012). Additionally, a combination of those two approaches may be relevant through a mixed methods approach. This study adopts deductive approach, where theoretical relationships between FDI as dependent variable and various determinants come first. The academic background will be used to develop hypotheses and the data collected will be analysed by statistical measurement tools.

## Research design

Furthermore, to achieve the aim and objectives of the present study, only secondary research will be utilised as all variables, dependent and independent, are able to be accessed and collected relatively straightforward from several international institutions without any fieldwork.

Selected time range for this study is from 2001 to 2014 due to the fact that global economic situation was recovering from Asian financial crisis in 1998 and also considered as post China's accession to the WTO period (Buckley *et al.*, 2007). This period shows a great number of Chinese investors were forced to seek new markets abroad due to the increase of local market competition and the opening of several protected industries and markets to international and local businesses by the government (He and Wang, 2012). Moreover, the government embraces and support Chinese firms to learn from

developed country by performing overseas expansion (Schuller and Turner, 2005) after “go global” policy in 2001, which believed will support Chinese economy in the future.

In order to achieve the objectives of this research, sources of secondary data were from specialised textbooks, high-quality electronic journals available at Brunel Library and academic databases such as ABI/INFORM Global and Emerald E-journals, magazines, statistics and publications from authoritative websites of such organisations including World Bank, IMF, UNCTAD, statistics agencies and other institutions related to the topic. Through the literature review and the analyses of theories regarding FDI, the good foundations for research hypotheses and the design of this study have been established.

For this study, the collected data will be quantitatively analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), statistical software that used to quantify data and measure the relationship of the variables (Bryman and Bell, 2011). It helps computations of different statistical tools and results such as correlation analysis in order to examine the relationship between the dependent and independent variables within FDI determinants, to confirm the hypotheses of this study. Initially, descriptive statistics has been carried out to provide opportunities for description and comparison of variables numerically (Saunders *et al.*, 2012).

## **Bilateral Trade Between China and Indonesia Are Growing And Contributing Significantly To The Economic Activities In Both Countries**

The level of Indonesia’s political risk was recorded relatively high with mean value of 60.3 and standard deviation of 4.16. Indonesia’s currency exchange rate to 1USD reached highest nominal value of IDR 11,865.2. Inflation rate in Indonesia was also relatively normal with mean value and standard deviation of 7.74% and 2.96% respectively. Both exports and imports numbers are multiplied almost 10 times if compared between minimum and maximum value. These shows bilateral trade between China and Indonesia are growing and contributing significantly to the economic activities in both countries. There has been a steady flow of China FDI in Indonesia from 2001 until 2010 and the number gradually increased since then. It reached the peak in 2013 where almost USD 1.6 billion of China FDI came into Indonesia before slow its pace in 2014. The number can also be affected by ACFTA which implemented since early 2010 and believed to boost both trading and investment activities by both countries. Possible implications on data differences of Chinese FDI between National Bureau of Statistics of China and BKPM can be argued that capital from China is often invested in the host country through private channels and therefore omitted from official data (Frost, 2005).

The aim of this dissertation is to gain understanding into the trend of China FDI. For the first hypothesis, the correlation analysis results indicate that the relationship between FDI and market size (GDP) is high, positive and significant. These results also demonstrate that with 250 million populations and nearly USD 1 trillion of GDP, huge market in Indonesia plays an important role in attracting more Chinese FDI, as a major producer of goods in the world. Surprisingly, the results on second hypothesis on natural resources endowment do not support the expected association between both variables. In the study, Chinese FDI is associated negatively to natural resources endowment, which contrasting to previous findings (Wu and Sia, 2002; Fung *et al.*, 2009; Kang and Jiang, 2012; Kolstad and Wiig 2012). The findings for H3 suggest that asset-seeking motive which represented by annual patent registration has a strong, positive and significant association to FDI.

The results for political risk variable show that Chinese FDI is also associate negatively with rising level of political risk in Indonesia. These results are in accord with previous studies indicating that fundamental political risk components do matter to firms operating in the host countries (Kaufmann *et al.* 1999; Chakrabarti, 2001; Aguiar *et al.* 2012). However, the test showed that these results were not statistically significant. It is difficult to explain this result and can be a tricky situation for policy makers, but it might be related to the fact that FDI from China is prefer to invest in countries with high level of political risk such as Cambodia and Vietnam (O'Neill, 2014) which happen to have lower political risk than Indonesia. Hence, several elements in political risk including equity restrictions, operations and repatriation restrictions, taxation discrimination, tariff barriers, and labour policies should be taken into consideration in the policies formulation to create more conducive investment climate in Indonesia.

### **Political Risk and Inflation Rate Have A Relatively Lesser Impact And Significance On FDI**

This study has provided empirical evidences by associated data for the years 2001-2014, by presenting that market size, asset-seeking motive, exchange rate, exports and imports have strong positive association and are significant determinants to Chinese FDI in Indonesia. Unexpectedly, this paper found that natural resources endowment, political risk and inflation rate are insignificant. Natural resources endowment has a negative association on Chinese FDI in Indonesia and thus contradicts the existing literature by Gammeltoft and Tarmidi, 2011, which states that Chinese firms tend to invest on natural resources extraction. However, hypotheses for political risk and inflation rate were confirmed and supported by the findings. This result may be explained by the fact that the correlation between FDI, political risk and inflation rate were on a moderate

level, as countries with higher political risk and inflation rate have a greater tendency to have lesser FDI inflows (Kok and Ersoy, 2009; O'Neil, 2014).

The findings of this study also offer several recommendations for relevant stakeholders, particularly businesses and the government of Indonesia, which have been discussed in the previous chapter. The results should be taken into consideration by Chinese firms prior to investment phase as there are some contradictions in the findings within the context of Indonesia, which cannot be generalised in accordance with previous studies in other countries, particularly the variable of natural resources endowment. Individual countries enjoy different levels of strengths in economic, financial, social and political variables (Elfakhani and Mackie, 2015). With regards to this variable, the government supposed to encourage more processing industry in various sectors instead of natural resources exploitation. In addition, prudent actions must be done in formulating macroeconomic policies to support positive association of those FDI elements.

After analysing and discussing the results of this study, some of the limitations must be considered which will lead to some recommendations for future research. Firstly, due to limited time, correlation analysis was applied to validate the proposed framework. Secondly, the determinants discussed in this study do not cover other possibly significant aspects of FDI in details including cultural proximity, openness to investment, geographical distance, good governance, cost of land and labour, physical infrastructures and so on. Consequently, some variables used in this study may not provide an accurate measurement and representation of the topic.



---

## **CSR in Global Supply Chain of Fashion Industry: Qualitative Study on Hongkong Apparel Company in Indonesia**

## **CSR di Rantai Suplai Global Industri Mode: Studi Kualitatif Perusahaan Pakaian Hongkong di Indonesia**

---

Nama	: Rossi Abi Al Irsyad
NIP	: 198212232009011004
Instansi	: BKPM
Tahun Intake	: 2015
Tingkat Beasiswa	: Master Overseas
Program Studi	: Corporate Communications and Reputation Management MSc
Negara Studi	: Britania Raya
Universitas	: University of Manchester



## ABSTRACT

Nowadays, fashion brands have become subject of pressure by certain groups due to their unacceptable behaviour. Even when they are doing so, they might still be a subject of public attention due to their suppliers' or manufacturers' inability to comply with applied ethical requirements. The impact is evident, starting from reputational loss, legal action and to the worst, corporate bankruptcy or even shutdown. The purpose of this research is to explore CSR within global supply chain of apparel industry from Hong Kong manufacturer's perspective operating in Indonesia. In this research, researcher uses qualitative methodology in order to understand what CSR means to company operating in Indonesia, especially within global supply chain context. The findings of this research will contribute to overall understanding of corporate social responsibility in general and its role within global supply chain context in particular. Moreover, this research seeks to investigate what Hong Kong garment company, in this case TAL Apparel Group, think about when operating CSR in Indonesia.

## ABSTRAK

Saat ini, merek fashion telah menjadi subyek tekanan oleh kelompok tertentu karena perilaku mereka yang tidak dapat diterima. Bahkan saat mereka melakukannya, mereka mungkin masih menjadi perhatian publik karena ketidakmampuan pemasok atau produsen mereka untuk mematuhi persyaratan etika yang diterapkan. Dampaknya, mulai terdapat kerugian dari reputasi, tindakan hukum dan kebangkrutan perusahaan, atau bahkan shutdown. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi CSR dalam rantai pasokan global industri pakaian jadi dari perspektif produsen Hong Kong yang beroperasi di Indonesia. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metodologi kualitatif untuk memahami apa arti CSR bagi perusahaan yang beroperasi di Indonesia, terutama dalam konteks rantai pasokan global. Temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap keseluruhan pemahaman mengenai tanggung jawab sosial perusahaan secara umum dan perannya dalam konteks rantai pasokan global pada khususnya. Apalagi penelitian ini berusaha untuk menyelidiki apa perusahaan garmen Hong Kong, dalam hal ini TAL Apparel Group, memikirkan saat mengoperasikan CSR di Indonesia.

## **Explore CSR within Global Supply Chain of Apparel Industry from Hong Kong Manufacturer's Perspective Operating in Indonesia**

Corporate Social Responsibility (CSR) has gained a great deal of attention since its emergence in 1950s. There are various reasons behind CSR's increase in popularity as noted by Jamali and Mirshak (2006) that it might be a direct result of the development of globalization and international trade. During 1950s-1960s, the debate on CSR concept was typically characterised by social and/or ethical notions. A decade later in 1970's, CSR concept was bolstered still by similar notions but in a more elaborate manner. 1980's saw the acceptance of CSR as a business-driven concept which self-serving motivation such as long-term effort to generate profit and to accumulate reputational benefit.

It is intriguing for researcher given such reality that nowadays almost every company in fashion industry is actively involved in global supply chain network which require them to work alongside other economic actors instead of just chasing selfish financial and reputational goal. And it is arguably even more interesting to examine how fashion brand and garment manufacturing company response to fierce competition within fashion industry by using means other than traditional strategy such as by incorporating CSR initiatives into their business and supply chain strategy thus boosting profit growth for both actors.

### **CSR Definitions and Concepts**

Everyone seems to agree that CSR is not only an abstract concept. It goes beyond corporates' basic economic and legal function and includes practices that can be concretely carried on, proven and perceived by both corporates and their primary stakeholders. Summarizing numerous CSR initiatives which had been conducted previously by companies, Battaglia et al. (2014, p. 877) suggested several categories of CSR namely; environment-related CSR, workplace CSR, community-related CSR, and marketplace CSR. Environment-related CSR is when initiatives are to lessen negative environmental impact of companies' operation to surrounding environment while workplace CSR focuses mainly on how CSR initiatives are brought about to increase employees' welfare and well-being. Community-related CSR focuses on the relationship between companies, citizens and communities who might be risked by companies' activities while marketplace CSR covers companies' operation in relation with their suppliers, customers and other actors working along in the supply-chain.

## **CSR and Competitiveness**

Internal dimension of CSR comprises human resource management, health and safety at work, management of environmental impacts and adaptation to change while internal dimension of CSR involves communities, business partners, suppliers, consumers and other external stakeholders. Internal dimension of CSR is also related to other aspects such as human rights, global environmental concerns, employee satisfaction and customer loyalty (Austrian Institute for SME Research, 2007).

## **CSR and Corporate Strategy**

The most crucial problem on CSR practice is that companies possess divergent CSR agenda and initiatives instead of having CSR strategies (Rangan et al., 2012). Efforts related to CSR strategies are made but these approaches failed to grasp the most important purpose of strategy (Galbreath, 2008) and these typically include the development of corporate code of ethics, preparation of triple-bottom line reports and commencement of public relation campaigns in support of companies' certain responsible act (Vyakarnam, 1992; Weaver et al., 1999).

## **CSR and Stakeholders**

Authors proposed a future research on the dynamics in stakeholder management strategy, salience and CSR considering both primary and secondary stakeholders' perspective. This suggestion also filled the gap of this research in which only primary stakeholders were considered. Secondly, they also recommended audiences to further examine the impact of the dynamics on corporate reputation and firm performance.

## **The Integration of CSR into Supply Chain Strategy**

Practicing supply chain management in this globalised world renders companies prone to new problems. According to Amaeshi et al. (2008), big brands have recently become subject of scrutiny by pressure groups with regards to their business activity with suppliers and sometimes they even suffered from it, resulting in reputation loss if their suppliers were operating in unethical manners. This phenomenon was also identified by Andersen and Skjoett-Larsen (2009), even though company's capability to establish a close and long-term relationship with suppliers and partners has been proven instrumental in creating company's competitive advantage, there is a considerable amount of pressure suffered by company which comes from stakeholders including consumers, shareholders, non-governmental organisations, public authorities, trade

unions, and international organisations showing interest in environment and social affairs.

## **Statement of the Problem**

The company chosen as a specific sample for this research is TAL Apparel Group which is based in Hong Kong. This company has had over 60 years of experience in both textile and garment industry and has established 10 factories in China, Vietnam, Indonesia, Thailand and Malaysia. Hence, this research seeks to investigate what Hong Kong garment company, in this case TAL Apparel Group, think about when operating CSR in specific country setting e.g Indonesia.

## **Research Purpose and Objectives**

1. To examine how Hong Kong garment manufacturer elaborates and conceptualizes CSR initiatives with respect to Indonesia as their area of operation.
2. To identify and investigate the challenges of practicing the CSR initiatives in Indonesia's legal, economics and cultural setting.
3. To investigate how and why the CSR initiatives might contribute to company's overall sustainable supply chain strategy.
4. To identify and investigate the benefit and impact of conducting CSR initiatives, to the company, clients, and to society where the company operates.

The purpose of this study is to gain understanding of CSR within global supply chain of apparel industry from Hong Kong manufacturer's perspective operating in Indonesia. This study will employ qualitative research design to achieve the objectives as previously discussed. The discussion begins with the methods used during data collection such as semi-structured interview and analysis of company publication and website. As an addition, we are going to explain the sampling method used during primary data collection through interview; Key Informant Technique. Then we proceed to the last section of data analysis where we are going to use thematic coding and qualitative content analysis.

In this type of interview, participants are also given exemption to use their own expression in response to the questions than in structured interview (Edwards and Holland, 2013). In short, semi-structured interview benefits both parties; first, the researcher(s) since

it allows he/she/them to be prepared and improvise afterwards, and secondly, the participant(s) since it enables he/she/them to speak out their ideas and mind by using their own terms.

The information needed in this research is very specific and only held by certain members of the community (company). Thus, we are going to employ purposive sampling technique to gain such information. Purposive sampling technique is quite different from other sampling techniques because it is a 'non-random technique' therefore the researchers do not need an underlying theory to justify the samples or specify the numbers of the informants (Tongco, 2007). The researchers determine the type of information they would like to know and look for people who can and are able to provide such information as long as they are knowledgeable and experienced (Bernard 2002; Lewis & Sheppard 2006). Bernard (2002); Garcia (2006) and Lyon & Hardesty (2005) agreed that this technique is best performed through key informant technique.

This research will make use of company's corporate website as secondary data and analyse them by using directed qualitative content analysis. The purpose of the analysis is to gain understanding on how the company under inquiry define, conceptualize and practice CSR. The researcher will also identify and investigate the benefit of CSR initiatives conducted by the company from this secondary data. Findings collected from this secondary data will be arranged orderly and used to corroborate or 'triangulate' the findings resulted from the analysis of primary data found during interview in order to enhance the quality of the final finding (Mason, 2002) (Yin, 2011).

## **Thematic Coding**

Qualitative data analysis is intricate to carry on because it is dynamical, intuitive, and creative activity rather than just mechanical or technical one (Basit, 2003). As McCracken (1988) noted, qualitative data analysis is meant to determine categories, relationship and assumptions which tell interviewees' world view in general and some notion of the topic in particular. The problem is that no raw data (e.g interview transcript, field notes, photos, videos, etc.) provides such categories, relationship and assumptions to researcher for free without much effort.

## **Qualitative Content Analysis**

Conventional qualitative content analysis does not allow researchers to make use of 'preconceived category' (Kondracki and Wellman, 2002) or in other words, predetermined categories. The researchers should allow the category or the names of the categories

emerging from the data, during the reading process (Hsieh and Shannon, 2005). This approach is very much similar to inductive reasoning which have been known for so long in academia circle.

## **Overview**

In this chapter, I will apply thematic coding over recorded and transcribed Key Informants' responses. To begin with, this chapter will provide a summary of Key Informants' demographics. Then I will continue this chapter with a discussion of eight primary themes relative to CSR in the global supply chain of fashion industry which emerged from data analysis. Each topic comprises of several categories which when are linked together will provide an overall picture of Hong Kong manufacturer' perceptions of CSR in Indonesia.

## **Key Informants Demographics**

All participants, which according to the methodology employed in this study are called Key Informants. Two of them are currently working for TAL Apparel Group (TAL) and the rest are working for Katexindo Citra Mandiri (KCM), a company which is a subsidiary of TAL. As shown in Table 1, Key Informants' job titles ranged from Vice President, Managing Director to Managers. Four interviews were conducted at locations most convenient to participants which is KCM's factory. One interview was conducted over e-mail due to distance and cost barrier. The face-to-face interviews took approximately 35-40 minutes. Actual names of participants are not used in the interpretation in order to maintain confidentiality. As discussed in Methodology, to triangulate the interview data, I also reviewed company's website. Website was specifically examined for any CSR-related content.

## **Challenges of Engaging CSR**

Data shows that there are several challenges of engaging CSR initiatives. CSR models which require people's active participation are not acceptable for some communities. There are various reasons why they do not work; it might be caused by incongruence with people's culture and customs or method of approach. This problem of incongruence will create significant amount of difficulties for company, since company should therefore find another models that suit community's expectation. Problem does not stop here since company has to educate, supervise and evaluate its staff and employees since they are involved directly with the standards' day-to-day application.

## **The Benefits and Impacts of Engaging CSR**

CSR as strategic resource to increase company's financial gain and Porter and Kramer (2006: 80) who believed that CSR can be a source of opportunity. Then, the researcher revealed that CSR initiatives contributes more to employees' engagement, increasing employees' productivity and community engagement. Furthermore, analysis showed that through CSR, company will have an opportunity to work with world class customers (Krambia-Kapardis and Pavlou, 2012).

## **CSR Contribution to Garment Company's Supply Chain Strategy**

In the company under study, searching for suppliers requires company to prioritize technical aspects than other aspects. This finding is somehow related to collaborative approach which were proposed by Boyd et al. (2007). This first approach suggests that CSR objectives can be better preserved through trust and commitment empowerment in the supply chain in order to promote CSR promotion

## **Research Limitation and Future Work**

This study only employs qualitative methods as an approach. The researcher admits that this method is high in subjectivity therefore it is very interesting to conduct a research which employs both qualitative and quantitative methods. Thus, the results obtained from quantitative approach can be used to triangulate data obtained from qualitative approach.





---

**The Influence of Implementation of  
Human Resource Management Practices  
with Employee Engagement as Mediator  
against the Performance of Expert  
Auditors (Empirical Studies of the  
Financial and Development Supervisory  
Board of the Republic of Indonesia)**

**Pengaruh Implementasi Praktik  
Pengelolaan Sumber Daya Manusia  
dengan *Employee Engagement* Sebagai  
Mediator Terhadap Kinerja Auditor Ahli  
(Studi Empiris pada Badan Pengawasan  
Keuangan dan Pembangunan Republik  
Indonesia)**

---

Nama : Rubiyanto Pramoto Aji  
NIP : 198505132008011002  
Instansi : BPKP  
Tahun Intake : 2015  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Magister Manajemen  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Indonesia

## ABSTRACT

This thesis discusses the influence of the implementation of human resource management practices with employee engagement as a mediator on the performance of expert auditors and significant factors that influence it. The research in this thesis include quantitative descriptive research using the data 143 respondent. The study found that the implementation of human resource practices will affect the performance of employees indirectly through employee engagement. Therefore, human resource management practices required proper to encourage employee engagement so that employees can perform optimally.

Key Word: human resources, performance, auditor, employee engagement

## ABSTRAK

Tesis ini membahas tentang pengaruh implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan *employee engagement* sebagai mediator terhadap kinerja Auditor Ahli dan faktor signifikan yang mempengaruhinya. Penelitian dalam tesis ini termasuk penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan 143 data responden penelitian. Hasil penelitian menemukan bahwa implementasi praktik sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui *employee engagement*. Oleh karena itu, praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tepat diperlukan untuk mendorong *employee engagement* sehingga pegawai dapat berkinerja secara lebih optimal.

Kata kunci: *sumber daya manusia, kinerja, auditor, employee engagement*

## Pendahuluan

Pegawai BPKP merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga dalam penilaian prestasi kerjanya mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Tujuan dari penilaian ini sebagai sarana pembinaan bagi PNS yang mengacu pada prestasi kerja dan bahan pertimbangan dalam sistem karier PNS. Hal ini berarti penyelenggaraan praktik sumber daya manusia dalam pembinaan dan karier pegawai dilandasi dan bertujuan untuk mencapai kinerja PNS secara optimal bagi organisasinya.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penelitian ini akan memberikan gambaran dan fokus mengenai pengaruh implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan *employee engagement* sebagai mediator terhadap kinerja Auditor Ahli BPKP. Auditor Ahli dapat diperankan dan atau berperan sebagai pemimpin maupun pengendali dalam tugas pengawasan.

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian kali ini adalah;

**“Bagaimana pengaruh implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan *employee engagement* sebagai mediator terhadap kinerja Auditor Ahli BPKP.”**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian

- a. Menguji pengaruh implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan *employee engagement* sebagai mediator terhadap kinerja Auditor Ahli BPKP.
- b. Mengetahui faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia, *employee engagement* dan kinerja Auditor Ahli BPKP.

Penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi terkait implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia, *employee engagement* dan kinerja serta sumbangan saran pemikiran terkait permasalahan yang diteliti.

## Hipotesis Penelitian

- H1 : Terdapat pengaruh secara signifikan Praktik Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Auditor Ahli.
- H2 : Terdapat pengaruh secara signifikan Praktik Sumber Daya Manusia terhadap *Employee Engagement* Auditor Ahli.

- H3 : Terdapat pengaruh secara signifikan *Employee Engagement* terhadap kinerja Auditor Ahli.
- H4 : Terdapat pengaruh secara signifikan Praktik Sumber Daya Manusia melalui *Employee Engagement* terhadap kinerja Auditor Ahli.

Data penelitian ini berbentuk data kuantitatif karena bentuk perolehan data selama penelitian berupa angka-angka. Sementara itu, jenis data dikelompokkan menjadi dua kelompok yang terdiri dari data primer dan sekunder. Jenis data terbagi menjadi data primer yang sumbernya didapatkan secara langsung dari objek penelitian dan data sekunder yang sumbernya berasal dari data yang telah disusun objek penelitian (Noor, 2011).

### **Pengaruh Praktik SDM terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan faktor praktik sumber daya manusia yang memiliki pengaruh secara berurutan dari yang terbesar yaitu kompensasi dan penghargaan (*compensations and rewards*), pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*), desain pekerjaan (*job design*), proses kepegawaian (*employee staffing*) dan pelatihan dan pengembangan (*training and development*).

Hasil penelitian menunjukkan faktor *Employee Engagement* yang memiliki pengaruh secara berurutan dari yang terbesar yaitu *Physical Engagement*, *Cognitive Engagement*, dan *Emotional Engagement*. Namun, faktor *Physical Engagement* yang memiliki pengaruh terbesar dalam *Employee Engagement* belum mendapatkan persepsi terbaik di mata responden, dimana pegawai dengan sukarela menunda atau tidak langsung pulang sampai selesai mengerjakan pekerjaannya.

### **Employee Engagement terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dari *Employee Engagement* terhadap Kinerja Auditor Ahli BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dalam penelitian ini yang meliputi *Cognitive Engagement*, *Physical Engagement*, dan *Emotional Engagement* mempengaruhi Kinerja dari Auditor Ahli. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh Azeem dan Yasmine (2015) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan telah ada cukup kesesuaian antara kebijakan organisasi untuk mendorong kinerja dengan persepsi pegawai sebagai berikut:

## **Praktik SDM melalui *Employee Engagement* terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dari Praktik SDM melalui *Employee Engagement* terhadap Kinerja Auditor Ahli BPKP. Hal ini menunjukkan Praktik SDM melalui *Employee Engagement* mempengaruhi Kinerja dari Auditor Ahli. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dan menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan Sattar, Ahmad dan Hassan (2015) yang memperoleh kesimpulan bahwa *employee engagement* secara parsial menjembatani hubungan antara praktik sumber daya manusia dengan kepuasan dan kinerja pegawai. Hal tersebut juga diperoleh Azeem dan Yasmine (2015) dengan kesimpulan bahwa hubungan antara praktik sumber daya manusia dengan kinerja pegawai dimediasi melalui *employee engagement*.

### **Presepsi Baik pada Praktik Pengelolaan SDM**

Auditor Ahli di BPKP memiliki persepsi Baik terhadap Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang diselenggarakan oleh BPKP dan juga memiliki *Employee Engagement* yang baik, serta kinerja yang tergolong kategori baik. Hal ini juga diperkuat pernyataan dari Manajemen BPKP terkait ketiga variabel dalam penelitian dengan persepsi Baik atas Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, *Employee Engagement* dan Kinerja Auditor Ahli. Terdapat 5 (lima) faktor signifikan yang mempengaruhi implementasi Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, yaitu: Pelatihan dan pengembangan (*training and development*), desain pekerjaan (*job design*), pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*), dan proses kepegawaian (*employee staffing*) termasuk dalam kategori baik.

Kompensasi dan penghargaan (*compensations and rewards*) termasuk dalam kategori cukup. Sementara itu, faktor praktik SDM yang memiliki pengaruh secara berurutan dari yang terbesar, yaitu:

- Kompensasi dan Penghargaan (*Compensations and Rewards*).
- Pemberdayaan Pegawai (*Employee Empowerment*).
- Desain Pekerjaan (*Job Design*).
- Proses Kepegawaian (*Employee Staffing*).
- Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*).

Terdapat 3 (tiga) faktor signifikan yang mempengaruhi *employee engagement* yang dipersepsikan baik, yaitu aspek *emotional engagement*, *cognitive engagement* and

*physical engagement*. Sementara itu, faktor *employee engagement* yang memiliki pengaruh secara berurutan dari yang terbesar, yaitu:

- Aspek *physical engagement*.
- Aspek *cognitive engagement*.
- Aspek *emotional engagement*.

Terdapat 3 (tiga) indikator signifikan yang mempengaruhi kinerja yang dipersepsikan baik, yaitu kesesuaian dengan rencana kerja, ketepatan waktu dan prestasi kerja. Sementara itu, indikator kinerja yang memiliki pengaruh secara berurutan dari yang terbesar, yaitu

- Kesesuaian dengan rencana kerja.
- Prestasi kerja.
- Ketepatan waktu.

Pengaruh praktik sumber daya manusia melalui *employee engagement* terhadap kinerja Auditor Ahli BPKP, sebagai berikut:

- Tidak terdapat pengaruh secara signifikan praktik sumber daya manusia terhadap kinerja Auditor Ahli.
- Terdapat pengaruh secara signifikan praktik sumber daya manusia terhadap *employee engagement* Auditor Ahli.
- Terdapat pengaruh secara signifikan *employee engagement* terhadap kinerja Auditor Ahli.
- Terdapat pengaruh secara signifikan praktik sumber daya manusia melalui *employee engagement* terhadap kinerja Auditor Ahli.

## **Implikasi Manajerial**

Implikasi Manajerial yang peneliti dapat sampaikan terkait hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Menerapkan Manajemen Talenta di BPKP untuk mempertahankan Sumber Daya Manusia terbaik sehingga organisasi tetap dapat berkinerja secara optimal. Hal ini akan memudahkan organisasi dalam mengembangkan, menjaga dan



memberdayakan para pegawai yang bertalenta untuk memiliki kesiapan menduduki posisi tertentu di suatu jenjang jabatan.

2. Menerapkan masa ikatan dinas yang lebih lama sehingga para pegawai bertalenta yang mendapatkan beasiswa pendidikan dapat terikat dan berkontribusi lebih lama pada BPKP.
3. Menerapkan evaluasi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja individu peserta pendidikan dan pelatihan di unit kerja sehingga dapat diketahui manfaat dari pendidikan dan pelatihan yang diikuti. Hal tersebut juga dapat dijadikan bahan penyesuaian dan perbaikan kurikulum sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BPKP yang semakin bertambah dan rencana kebutuhan kompetensi Auditor di masa mendatang. Selain itu, hasil evaluasi tersebut juga dapat digunakan sebagai data pendukung Manajemen Talenta.
4. Melakukan intervensi pada Manajemen Karier pegawai. Hal ini sesuai temuan Saks (2006) bahwa intervensi terhadap manajemen karier efektif untuk meningkatkan *employee engagement*. Hal ini dapat dilakukan sebagai berikut:
  - a. Memfasilitasi sertifikasi secara *on-line* setelah pendidikan dan pelatihan dengan memakai bantuan aplikasi atau memakai bantuan aplikasi sertifikasi yang dimiliki Badan kepegawaian Negara (BKN). Hal ini akan mempercepat proses sertifikasi, dimana hasil langsung keluar lulus atau tidak dan langsung *up to date* data kepegawaian di BKN sehingga mempercepat waktu pencapaian karier Auditor. Peningkatan karier ini akan menambah tanggung jawab sehingga mendorong peningkatan kesadaran dan komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas Auditor untuk kepentingan BPKP.
  - b. Menambahkan kebijakan *e-learning* sebagai cara memperoleh angka kredit pengembangan profesi, dengan mewajibkan seorang Auditor harus lulus satu mata pelajaran melalui *e-learning* setiap tahun sehingga mendorong kebiasaan pegawai ikut serta mengambil bagian dalam program pembelajaran untuk peningkatan kompetensi yang mendorong kinerja Auditor.
  - c. Mewajibkan setiap auditor untuk membuat kajian atau tulisan terkait pengawasan sesuai minat dan dipresentasikan bergiliran pada pelatihan kantor sendiri sehingga terbentuk kebiasaan untuk ikut serta dalam meningkatkan efektivitas kerja yang lebih baik di bidang pengawasan. Kajian tersebut dimasukkan dalam perpustakaan digital sehingga dapat diakses seluruh warga BPKP.

5. Mensukseskan program revolusi mental terkait bekerja sebagai kebutuhan untuk memberikan layanan pada shareholder dan stakeholder bukan semata untuk mengejar kompensasi. Hal ini akan membentuk karakter pegawai yang bersedia secara sukarela terlibat secara fisik dan bersemangat dalam bekerja.



---

## **Estimated Value of State Property Lease at Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa Yogyakarta in 2016**

## **Estimasi Nilai Sewa Barang Milik Negara Pada Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa Yogyakarta Tahun 2016**

---

Nama : Valentinus Agus Triatmadi  
NIP : 197802142010121001  
Instansi : KEMENDAGRI  
Tahun Intake : 2015  
Tingkat Beasiswa : Master Local  
Program Studi : Manajemen Aset dan Penilaian  
Properti  
Negara Studi : Indonesia  
Universitas : Universitas Gadjah Mada

## ABSTRACT

Balai PMD Yogyakarta owned three buildings that are not use optimal, they are Sasana Widya Abadimandiri, Griya Sejahtera Mandiri and Wisma Bina Sejahtera. In a certain condition, those buildings could be used by others without any revenue to the State. Balai PMD Yogyakarta plan to lease those buildings in order to optimizing and prevent the use of the buildings by other parties illegally. However, the plan isn't actionable due to unknown rental rates.

This study aims to estimate rental value of those buildings base on the cost recovery principle since government buildings were not built to generate revenue. Under this principle, the suitable way to determine rental value is by estimating life cycle cost of each building. A Life Cycle Costing method was adopted to estimate life cycle cost each building. Monte Carlo simulation is used to cope with any uncertainties due to the assumption of inflation and discout rate.

The results of the study are: first, the estimatied life cycle cost buildings and its facilities for Sasana Widya Abadimandiri is Rp13.279.603.280,91, for Griya Sejahtera Mandiri is Rp13.114.223.632,38, and for Wisma Bina Sejahtera is Rp9.307.990.299,81. Second, In 2016, the estimated rental values with specific period for Sasana Widya Abadimandiri is Rp 6.648.308,63 per day or Rp277.012,86 per hour; for Griya Sejahtera Mandiri is Rp3.049.893,04 per day or Rp381.236,63 per room per day; and for Wisma Bina Sejahtera is Rp1.428.463,52 per day or Rp204.066,22 per room per day.

Keywords: Rental Value. Life Cycle Cost, Cost Recovery, Utilization BMN

## ABSTRAK

Penggunaan gedung Sasana Widya Abadimandiri, Griya Sejahtera Mandiri dan Wisma Bina Sejahtera pada Balai PMD Yogyakarta saat ini tidak optimal. Pada konsisi tertentu tiga gedung tersebut dapat digunakan oleh pihak lain tanpa ada pemasukan kepada Negara. Balai PMD Yogyakarta berencana untuk menyewakan ketiga gedung tersebut dalam rangka optimalisasi dan mencegah penggunaan oleh pihak lain secara tidak sah. Penyewaan gedung secara sah tidak dapat dilakukan karena belum adanya tarif sewa berlaku.

Penelitian ini bertujuan untuk mengestimasi nilai sewa ketiga gedung tersebut berdasarkan prinsip cost recovery karena gedung yang diestimasi merupakan gedung pemerintah yang tidak dibangun untuk menghasilkan pendapatan. Biaya yang akan ditutup adalah biaya selama masa manfaat gedung (life cycle cost). Metode Life Cycle Costing digunakan untuk mengestimasi total biaya selama umur ekonomis gedung. Simulasi Monte Carlo digunakan untuk mengatasi ketidakpastian akibat asumsi tingkat inflasi dan discout rate.

Hasil penelitian adalah Total total life cycle cost setelah menggunakan simulasi Monte Carlo untuk Gedung Sasana Widya Abadimandiri adalah sebesar Rp13.279.603.280,91, Griya Sejahtera Mandiri sebesar Rp13.114.223.632,38 dan Wisma Bina Sejahtera sebesar Rp9.307.990.299,81. Hasil estimasi nilai sewa per 11 Desember 2016: Gedung Sasana Widya Abadimandiri adalah Rp 6.648.308,63 per hari atau Rp277.012,86 per jam; Gedung Griya Sejahtera Mandiri adalah Rp3.049.893,04 per hari atau Rp381.236,63 per kamar per hari; dan gedung Wisma Bina Sejahtera adalah Rp1.428.463,52 per hari atau Rp204.066,22 per kamar per hari.

Kata Kunci: Nilai sewa. Life Cycle Cost, Cost Recovery, Pemanfaatan BMN

## **Sarana dan Prasarana Pemerintah bukan untuk Komersil**

Sarana dan prasarana yang dikelola oleh Balai PMD Yogyakarta dibangun untuk penyelenggaraan pemerintahan dan tidak dibangun untuk mencari keuntungan (not-for-profit), maka dalam menentukan nilai sewa dilakukan berdasarkan prinsip penggantian biaya (cost recovery). Penerapan prinsip cost recovery secara umum, penyewa mengganti biaya yang dikeluarkan oleh pemilik sehingga dapat dimanfaatkan oleh penyewa selama periode sewa.

Agar memenuhi persyaratan prinsip pemanfaatan dengan cara sewa, yaitu tidak merugikan negara maka keseluruhan biaya harus diperhitungkan. Menurut Langdon (2003 dalam Krstić dan Marenjak, 2012) Life Cycle Cost merupakan total biaya atas sebuah bangunan selama masa manfaatnya yang di dalamnya termasuk juga biaya dari perencanaan, pembelian, operasional, pemeliharaan dan penghapusan dikurangi dengan nilai sisa komponen bangunan pada akhir masa manfaat. Dengan demikian penggunaan metode Life Cycle Costing untuk mengestimasi nilai sewa dengan prinsip cost recovery adalah tepat.

Belum ditetapkannya nilai sewa yang sebanding dengan biaya operasional dan pemeliharaan atas gedung Sasana Widya Abadimandiri, Griya Sejahtera Mandiri, dan Wisma Bina Sejahtera menyebabkan Balai PMD tidak dapat melakukan optimalisasi pemanfaatan dengan cara sewa serta kesulitan untuk mencegah adanya pemanfaatan BMN secara tidak sah. Penggunaan BMN yang tidak optimal dan pemanfaatan BMN dengan cara sewa tanpa adanya pemasukan kepada negara merupakan kerugian bagi keuangan negara. Hal itu dikarenakan negara harus menanggung beban pemeliharaan dan operasional yang tetap berlangsung.

Adapun yang menjadi pertanyaan pada penelitian ini adalah Berapa total life cycle cost gedung Sasana Widya Abadimandiri, Griya Sejahtera Mandiri, dan Wisma Bina Sejahtera?

Berapa nilai sewa gedung Sasana Widya Abadimandiri, Wisma Bina Sejahtera, dan Griya Sejahtera Mandiri?

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah untuk mengestimasi total life cycle cost dan nilai sewa gedung Sasana Widyamandiri dan Wisma Bina Sejahtera

Penelitian ini dilakukan untuk memecahkan masalah praktis (problem solving) dengan metode kasus (Kuncoro, 2011: 13), yaitu melakukan pengujian secara mendalam terhadap setiap unit yang berkaitan dan berkepentingan dengan objek penelitian. Penelitian ini

merupakan penelitian deskriptif (Cooper dan Schindler, 2014: 134) yang didesain untuk menjawab pertanyaan praktis berapa nilai sewa gedung pada Balai PMD Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan communication method (survey dan wawancara) dan non communication method (observasi dan kajian literatur) untuk mengumpulkan data. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan observasi secara langsung untuk mendapatkan jumlah dan dimensi bangunan. Selain itu, data primer diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap Kasubbag TU dan Pengelola BMN. Data sekunder diperoleh dari Sekretariat Balai Pemberdayaan Masyarakat Desa dan instansi yang terkait.

## **Asumsi Dasar**

Kondisi ekonomi dan waktu dapat memengaruhi hasil analisis secara keseluruhan. Untuk memperjelas waktu dan keadaan ekonomi pada saat perhitungan life cycle costing menggunakan beberapa asumsi dasar.

## **Study Period (Masa Proyeksi)**

Masa proyeksi adalah lamanya waktu yang digunakan sebagai acuan perhitungan. Masa proyeksi dalam perhitungan life cycle costing pada bangunan adalah berdasarkan pada masa hidup/umur ekonomis bangunan. Umur ekonomis bangunan gedung pemerintahan adalah 50 tahun.

## **Penggantian dan Nilai Sisa**

Pertimbangan untuk melakukan penggantian komponen menurut Blank dan Tarquin (2008: 388) disebabkan karena adanya: Penurunan performance gedung seperti kerusakan fisik, kemampuan yang diharapkan berkurang, atau tidak produktif. Hal ini ditandai dengan meningkatnya biaya pemeliharaan dan operasional, penurunan kualitas dan lain-lain; kebutuhan baru karena adanya target atau peningkatan kapasitas; keusangan karena adanya peningkatan teknologi baru.

Total nilai awal fasilitas Gedung Sasana Widya Abadimandiri dalam Tabel 4.8 yaitu Rp198.239.916,67 dijumlahkan dengan nilai awal gedung yang telah diestimasi sebelumnya yaitu Rp1.510.180.000,00. Hasil penjumlahan adalah nilai awal Gedung Sasana Widya Abadimandiri yang digunakan dalam perhitungan selanjutnya. Nilai awal tersebut adalah Rp1.708.419.916,67.



## Biaya Pemeliharaan

Hasil estimasi biaya pemeliharaan bangunan dan fasilitas selama masa proyeksi untuk Gedung Sasana Widya Abadimandiri adalah sebesar Rp11.958.598.476,71, Griya Sejahtera Mandiri sebesar Rp15.418.110.135,59, dan Wisma Bina Sejahtera sebesar Rp3.471.687.525,01. Hasil perhitungan total present value biaya pemeliharaan untuk gedung Sasana Widya Abadimandiri adalah sebesar Rp1.888.828.196,33, Griya Sejahtera Mandiri sebesar Rp1.921.893.405,39, dan Wisma Bina Sejahtera sebesar Rp548.343.628,97.

Total life cycle cost setelah menggunakan Simulasi Monte Carlo untuk Gedung Sasana Widya Abadimandiri adalah sebesar Rp13.087.903.965,78, Griya Sejahtera Mandiri sebesar Rp12.865.798.813,02 dan Wisma Bina Sejahtera sebesar Rp9.214.058.032,44.

Per tanggal 11 Desember 2016, Nilai sewa gedung Sasana Widya Abadimandiri adalah Rp 6.648.308,63 per hari atau Rp277.012,86 per jam. Nilai sewa gedung Griya Sejahtera Mandiri adalah Rp3.049.893,04 per hari atau Rp381.236,63 per kamar per hari. Nilai sewa gedung Wisma Bina Sejahtera adalah Rp1.428.463,52 per hari atau Rp204.066,22 per kamar.

## Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa implikasi penelitian adalah:

Rata-rata biaya operasional jauh lebih tinggi dibandingkan biaya pemeliharaan maupun biaya penggantian. Sehubungan dengan hal itu, apabila biaya tersebut tidak ditutup oleh nilai sewa yang dianalisis, maka akan menambah beban keuangan negara;

Balai PMD Yogyakarta segera membuat kebijakan tarif sewa pada Gedung Sasana Abadi Mandiri, Wisma Bina Sejahtera dan Griya Sejahtera Mandiri agar tidak menambah beban operasional, perawatan, dan penggantian akibat tidak dimanfaatkan ataupun dimanfaatkan untuk selain tugas pokok dan fungsi Balai PMD Yogyakarta.

---

## **Policy Instruments of Geothermal Energy in Indonesia**

## **Instrumen Kebijakan Energi Panas Bumi di Indonesia**

---

Nama	: Yanuar Fajari
NIP	: 198501202008021001
Instansi	: BKPM
Tahun Intake	: 2011
Tingkat Beasiswa	: Master Overseas
Program Studi	: Master of Public management
Negara Studi	: Jerman
Universitas	: University of Postdam

The government is using a wide variety of instruments to reach its policy goals.<sup>13</sup> Regulations and financial instruments are an example of policy instruments that are frequently used by the government. Regulations set the “‘rules of the game’ for citizens, business, government, and civil society. They underpin markets, protect the rights and safety of citizens and ensure the delivery of public goods and services.” Financial instruments are also important due to finance being related to the government’s revenue as a resource for the government to run a country.

This thesis attempts to explain and analyze why existing policy instruments related to geothermal energy fail to utilize this energy in an adequate way. This is due to the fact that only 4.05% of geothermal resources that have been utilized in Indonesia.

Based on the objective of the study discussed above, the questions developed for this study are :

- a. What are the main policy instruments related to geothermal energy in Indonesia?
- b. Why do existing policy instruments related to geothermal energy fail to utilize this energy in an adequate way?

## **Research Objectives**

- a. To identify and explain the main policy instruments related to geothermal energy in Indonesia. This thesis will focus on regulatory and finance instruments (specifically);
- b. To find the reasons why existing policy instruments related to geothermal energy fail to utilize this energy.

The research is based on the available data sources. The data mainly comes from official governmental regulations and publications. For the theoretical background, various academic and research findings will be utilized from a wide array of literature written by many scholars of political science. Internet websites, particularly mass media websites are also used to support the research. The method of data analysis in this research will be the qualitative method, which is a procedure of research that produces descriptive data in the form of written words.<sup>15</sup> All required data that have been obtained through literature are processed and compiled systemically to be analyzed. Thus, this analysis is expected to obtain the answer to the research questions that will be presented in descriptive form.

Geothermal systems whose main fluid is water – called water dominated hydrothermal system – are the most common type used by the geothermal electrical industry.<sup>20</sup>

Figure 3 shows how electricity is generated from a hot-water hydrothermal system. The part of the hydrothermal water that evaporates into steam is separated and used to drive a turbine generator.<sup>21</sup>

Shows how electricity is generated from a vapor-dominated hydrothermal system. Steam is drawn directly from wells to drive a turbine generator. Figure 5 shows how electricity is generated from a moderate-temperature using a “binary” system. The geothermal water is used to boil a second fluid (in this example: isobutene) whose vapors then drive a turbine generator. Wastewater is injected back into the subsurface to help extend the useful life of the hydrothermal system.<sup>22</sup>

The Constitution of the Republic of Indonesia states that “the land, the waters and the natural resources within shall be under the powers of the State and shall be used to the greatest benefit of the people.”<sup>67</sup> Geothermal resources are included in this definition. This natural resource, which is under the State’s jurisdiction, is an Indonesian national treasure. Its usage is thus governed by the national and local governments and used for the benefit of the Indonesian people.<sup>68</sup> In the early 2000’s, three fundamental policies emerged in Indonesia, mainly:

- a. Autonomy. The Local Government has more authority than the central government;
- b. Transparent competition. Laws and regulations applicable in various sectors require licensing or other rights through a transparent and competitive contract;
- c. Demonopolisation. State-owned companies which have a monopoly and regulative powers in their sector, have been eliminated.<sup>72</sup>

In 2003, Law No. 27/2003 legislating Geothermal is established and has those characteristics.

## **Policy Instrument: Regulations**

The utilization of geothermal energy is governed in some regulations which are interconnected with each other. The following regulations are related to Geothermal Energy:

- a. Law No. 27/2003 legislating Geothermal;
- b. Law No. 32/2004 legislating Local Government;
- c. Law No. 41/1999 legislating Forestry;

- d. Law No. 25/2007 legislating Direct Investment;
- e. Law No. 30/2009 legislating Electricity.

## **Policy Instrument: Financial Instruments**

### **Tax and Tax Incentives**

Income tax for company is 25% of net income<sup>122</sup> and value added tax is 10%.<sup>123</sup> For the utilization of renewable energy resources can be given tax incentives in the form of:

- a. Reduction of net income of 30% of the total capital investment, charged for six years in the amount of 5% per year.<sup>124</sup>
- b. Exemption from value added tax for strategic form of machinery and equipment, excluding spare parts. With some restrictions:
  - 1) The products cannot be produced in the country;
  - 2) The products have been produced in the country but do not meet the required specifications;
  - 3) The products have been produced in the country but insufficient numbers;<sup>125</sup>
- c. Exemption of import duty on machinery as well as goods and materials for the construction.

### **Analysis of the Tax and the Tax Incentives**

Associated with the policy failure reasons listed by Ingram and Dann, this policy can be called a failure because of an inaccurate theory of causation, which explains that “policy will fail if it is not based on sound causal theory”. Many scholars and various institutions frequently mention that tax incentive is an important factor for investors. It is commonly thought that tax incentive certainty will attract more investment. To some extent, indeed, tax incentive attracts more investors. But this instrument is not based on good causal theory. In ‘normal’ investment, it may work to attract more investment. However, tax incentive may be unnecessary in cases where the activity would have occurred even without the tax incentive, especially remembering that Indonesia has competitive advantage which has the largest geothermal resources in the world. The utilization of geothermal resources is not common investment; it needs a huge

investment, technical expertise and it carries with it high risk. In this case, the investors simply prefer a guarantee (compensation) if there were a revocation of a permit due to changes in legislation and in economical interests.<sup>126</sup>

## **Price of Electricity**

The government assigns PLN to buy electricity from companies who have been granted the geothermal project via power purchase agreement.<sup>128</sup> PLN is state-owned company which has a monopoly over the distribution of electricity in Indonesia. Because electricity in Indonesia is still subsidized by the government, the government sets the maximum price of electricity from geothermal energy at US\$ 0.97/kWh (kilowatt-hour).<sup>129</sup> Moreover, it states that PLN must buy the electricity if the price is below US\$ 0.97/kWh; yet, if the price is higher than this, PLN has no obligation to buy it. If PLN wants to purchase electricity at a higher price than US\$ 0.97/kWh, it must obtain special permission from the Ministry of Energy and Mineral Resources. It is reasonable for the government not to let the price be based on a supply and demand scheme. The government does not want to risk the price of electricity getting out of control, for example too high, because then a larger budget will be needed for subsidies.

## **Analysis of the Price of Electricity**

In this case, geothermal energy is a natural resource that the government has authority over and has to use for the greatest benefit for the people. Furthermore, electricity is a sector which is very important for a country under the authority of the government. This is the reason why the government chose policy instruments to set the maximum price of electricity from geothermal energy.

The government is already aware that the maximum price of US\$ 0.97 is not profitable for investors and that this policy is doomed to fail. Due to the importance of the price of electricity, the government has decided to hold to this policy, with some modifications. The government maintains the set maximum price depending on the location.

This policy is new, having just been signed on 22<sup>nd</sup> of August 2012 by Jero Wacik, the Minister of Energy and Mineral Resources.<sup>133</sup> Thus, whether this new policy has been a success or a failure cannot yet be measured.

## Permit, Tender, Land Use Tax and Tax Incentives

Regulations and finance are the main policy instruments of geothermal energy. The main instruments are:

### a. Permit and Tender

Previous to the introduction of Law No. 27/2003, which legislates geothermal, business in geothermal energy was conducted by contract between the government and investors to ensure that the arrangement between both parties was equal. But since this law came into force, there is no longer a contract, making the position of the government superior to that of the investors. Because the contract for geothermal activities was supplanted by permits, investors fear that the permits given in the past and in the future might someday be revoked due to changes in legislation and in economical interests. This policy failure can be called a failure because of an inaccurate theory of causation, which explains that policy will fail if it is not based on sound causal theory. It is commonly thought that legal certainty will attract more investment. To some extent, indeed, Law No. 27/2003 legislating Geothermal does provide legal certainty. In 'normal' investment, it may work to attract more investment. However, the utilization of geothermal resources is not common investment; it needs a huge investment, technical expertise and it carries with it high risk. Thus, there are some aspects that should be regulated differently. In this case, the fact that permits have substituted contracts makes investors reluctant to invest in geothermal energy. They simply prefer a contract rather than a permit. Regarding the tender, consists of some evaluation, administrative, technical, financial details, as well as the price of the electricity. Because of autonomy, mainly local governments have the authority in the geothermal energy sector, including processing tender. Local governments do not have the ability to evaluate the investors in the tender process. The local government does not have the capability to measure which investor is the most capable of utilizing geothermal energy. This policy fails because of 'the boundary question'. This is a matter of authority. Although local governments do not have capabilities in regards to tender, the tender mechanism remains under the authority of local government because it is mandated by law. Because of this matter, the central government which does have the capability to conduct a tender, cannot take over the authority. This makes the policy of tender fail.

### b. Land Use

Permit holders have the responsibility to obtain land based on regulations. According to the function of the forest, there are three classifications of forests, conservation forest, protected forest, and production forest. Only protected and production

forests can be used for activities other than forestry activities through 'borrow and use' scheme. It means conservation forest is not included in the 'borrow and use' scheme. However, there are plenty of geothermal resources located in conservation forest.

Although government already signed of MoU, state conservation forests can be converted into geothermal power plants, but Law No. 41/1999 legislating Forestry remains has a power that conservation forest is not allowed to be used for utilization of geothermal resources. This policy is failing because of relationships of one policy to another, policies are interrelated, and these relationships must be taken into account. In this case, the policies concerning the utilization of geothermal energy are interrelated with environmental policy. The policies do not coincide with each other.

#### c. Tax and Tax Incentives

Income tax for company is 25% of net income and value added tax is 10%. For the utilization of renewable energy resources can be given tax incentives in the form of:

- 1) Reduction of net income of 30% of the total capital investment, charged for six years in the amount of 5% per year;
- 2) Exemption from value added tax for strategic form of machinery and equipment;
- 3) Exemption of import duty on machinery as well as goods and materials for the construction. This policy can be called a failure because of an inaccurate theory of causation. Policy will fail if it is not based on sound causal theory. It is commonly thought that tax incentive certainty will attract more investment. Tax incentives may work to attract more investment. However, tax incentive may be unnecessary in cases where the activity would have occurred even without the tax incentive, especially remembering that Indonesia has competitive advantage which has the largest geothermal resources in the world. In this case, the investors simply prefer a guarantee (compensation) if there were a revocation of a permit due to changes in legislation and in economical interests.

#### d. Price of Electricity

A company is prohibited from applying a power supply price of electricity without the approval of the government. The government sets the price of electricity with the approval of the House of Representatives of the Republic of Indonesia. The price is set at US\$ 0.97/kWh. The



government does not want to risk the price of electricity getting out of control, then a larger budget will be needed for subsidies.

This policy fails because the government has chosen an ineffective instrument due to the ideological predisposition, welfare should be equally spread across the country. Government has authority over geothermal energy and has to use for the greatest benefit for the people. This is the reason why the government chose policy instruments to set the maximum price of electricity from geothermal energy. The government is already aware that this policy fails. The government has decided to hold to this policy, with some modifications. The government maintains the set maximum price adjusted depending on the location.

# SPIRIT

Scholarship Program for Strengthening  
Reforming Institutions

IBRD Loan No. 8010-ID

## Bunga Rampai Tesis/Disertasi Tema: Manajemen

Buku *Bunga Rampai Tesis/Disertasi Program Beasiswa SPIRIT, Tema: Manajemen, Kelompok: Ekonomi dan Bisnis* ini merupakan buku ketiga dari sembilan buku yang akan diterbitkan pada tahun 2017, sebagai salah satu upaya mendiseminasikan karya tulis ilmiah yang telah diselesaikan oleh karyasiswa penerima beasiswa SPIRIT. Materi tesis/disertasi dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu Ilmu-Ilmu Ekonomi, Ilmu-Ilmu Sosial, dan Ilmu-Ilmu Alam dan Interdisiplin. Dasar pembagiannya adalah disiplin keilmuan (*tree of science*) dan keseimbangan jumlah materi tesis/disertasi yang ada.

Tujuan dari penerbitan serial buku ini, pertama, menyebarluaskan hasil-hasil penelitian tesis/disertasi agar dapat direplikasi atau diadopsi di tempat kerja karyasiswa; kedua, sebagai *benchmark* pemanfaatannya di instansi pemerintah lain; dan ketiga, merupakan bagian dari upaya mendokumentasikan kegiatan SPIRIT, dalam bentuk terbitan ilmiah buku ber-ISBN sehingga dapat disebutkan oleh karyasiswa dalam resume masing-masing. Versi cetak serial buku ini dapat di akses secara *online* [www.pusbindiklatren.bappenas.go.id](http://www.pusbindiklatren.bappenas.go.id)

Serial buku ini diharapkan dapat menggambarkan manfaat dan kontribusi positif Program SPIRIT terhadap peningkatan kapasitas SDM sebagai *participating agencies* baik dari sisi keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan aparat pemerintah, dan dalam melaksanakan reformasi birokrasi di instansi masing-masing. Program SPIRIT juga diharapkan dapat berkontribusi bagi pencapaian sasaran prioritas nasional dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah yang ditandai dengan berkurangnya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta meningkatnya kualitas pelayanan publik.

