



MEISTER

JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN TERAPAN

VOL. 1, NO. 1, JANUARI 2023

SEKRETARIAT
Sekolah Vokasi

Jalan Kolonel Sutarto 150K, Jebres, Surakarta

meister.journal@mail.uns.ac.id

<https://journal.uns.ac.id/meister>

Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan (MEISTER)

Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan (MEISTER) adalah jurnal yang menerbitkan artikel yang melaporkan hasil penelitian dan hasil pemikiran dari berbagai kalangan yang menerapkan penulisan ilmiah dengan ruang lingkup ekonomis bisnis, kewirausahaan, etnis bisnis, manajemen pemasaran, manajemen strategis, manajemen operasional, manajemen logistik, manajemen rantai pasokan, *e-business*, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pariwisata, dan manajemen pengetahuan

Jurnal ini terbit dua kali dalam setahun pada Januari dan Juli. Jurnal ini diterbitkan oleh Sekolah Vokasi Universitas Sebelas Maret



<https://journal.uns.ac.id/meister>



Meister.journal@mail.uns.ac.id



081290901462



@meisterjournal.uns



Jln. Kolonel Sutarto 150K, Jebres, Surakarta

EDITOR IN CHIEF

Rohmawan Adi Pratama, S.E., M.B.A.

Manajemen Perdagangan – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Sinta ID : 6777177

MANAGING EDITOR

Dea Farahdiba, S.E., M.Sc.

Manajemen Pemasaran – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Sinta ID : 6776514

EDITORIAL BOARDS

Ana Shohibul Manshur Al Ahmad, S.E., M.Sc.

Manajemen Perdagangan – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Sinta ID : 6648330

Dama Yuninata, S.I.Kom., M.B.A.

Manajemen Perdagangan – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Sinta ID : 6775981

Astrid Noviana Paradhita, S.Kom., M.Cs.

Manajemen Bisnis – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Sinta ID : 6776523

Nuria Universari, S.E., M.Sc.

Manajemen – Universitas Semarang, Indonesia

Sinta ID : 6743641

Filda Khoirun Nikmah, S.E., M.B.A.

Manajemen – Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

Sinta ID : 6819740

ASSISTANT EDITOR

Victoria Teja Kusuma

Manajemen Perdagangan – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Hilda Zulvia Karim

Manajemen Perdagangan – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

REVIEWERS

Prof. Dr. Muhammad Japar, M.Si.

Psikologi – Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Scopus ID : 57203868065

Sinta ID : 6802330

Prof. Irwan Trinugroho, S.E., M.Sc.

Manajemen – Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Scopus ID : 56178586300

Sinta ID : 2272

Eni Cahyani, S.E., M.Si.

Manajemen – Universitas Muhammadiyah Palembang, Indonesia

Sinta ID : 6097976

Ignatius Soni Kurniawan, S.E., M.Sc.

Manajemen – Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia

Scopus ID : 57215716240

Sinta ID : 5984322

M. Gunawan Setyadi, S.Si., M.Si.

Kebijakan & Manajemen Pajak – Institut Teknologi bisnis AAS Sukoharjo, Indonesia

Sinta ID : 6162089

Adhita Dea Kharisma, S.E., M.M.

Bukit Sekipan Grup, Indonesia

Indah Sriwijayanti, S.Ik.

UOB Bank Jakarta, Indonesia

Heppy Rikana, S.T., M.B.A.

Pertamina Persero, Indonesia

PENGANTAR EDITOR IN CHIEF

Dengan mengucapkan rasa syukur atas kehadiran Allah SWT, kami mempersembahkan Volume 1 Nomor 1 Januari 2023 jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan yang kami beri nama MEISTER. Besar harapan kami untuk tetap bisa konsisten mempublikasikan jurnal – jurnal ilmiah di bidang Manajemen Bisnis dan Terapan dengan kajian ilmu ekonomi bisnis, kewirausahaan, manajemen pemasaran, manajemen strategis, manajemen operasional, rantai pasokan, manajemen, *e-business*, bisnis internasional, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pariwisata, dan manajemen pengetahuan. Jurnal Meister ini akan diterbitkan dua kali dalam setahun pada bulan Januari dan Juli.

Adanya jurnal Meister ini diharapkan dapat sebagai salah satu sarana tukar informasi, sumber wacana akademik, dan hasil penelitian dalam bidang ilmu Manajemen Bisnis dan Terapan. Meister dipublikasikan sebagai jurnal akses terbuka, sehingga semua konten bisa diakses oleh pengguna secara gratis tanpa biaya.

Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada para kontributor/penulis yang telah bersedia menyumbangkan ide, gagasan dan pemikiran ilmiah dalam berbagai jenis kajian ilmu Manajemen Bisnis dan Terapan pada terbitan perdana jurnal kami. Kami sangat terbuka dalam menerima artikel ilmiah dari pihak lain yang memiliki naskah artikel di bidang kajian Manajemen Bisnis dan Terapan.

Surakarta, Januari 2023

Editor in Chief

MEISTER

Rohmawan Adi Pratama, S.E., M.B.A.

Daftar Isi

Cover	i
Meister	ii
Editorial Team	iii
Reviewers	v
Pengantar Editor in Chief	vi
Daftar Isi	vii
Artikel	
ANALISIS BISNIS JASA ANGKUTAN BARANG RETAIL PADA PT KAI DAOP 5 PURWOKERTO Laila Fitriana, Dama Yuninata	1-10
EVALUASI PELAYANAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI ERA PANDEMI COVID-19 Dea Farahdiba, Nur Hikmah Andika Suci	11-18
PENGARUH KEPUASAN KERJA INSTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT BRI (PERSERO) KC MAGELANG Ahmad Syarif Mutsanna, Rohmawan Adi Pratama, Islamiyah	19-34
PENGARUH KETIDAKSESUAIAN ADMINISTRASI KEPABEANAN PADA FASILITAS KAWASAN BERIKAT TERHADAP KEGIATAN EKSPOR STUDI KASUS PT 888 WEST SEHATI Rajendra Igo Maulanatazi, Rohmawan Adi Pratama, Islamiyah	35-49
PENGELOLAAN KEGIATAN EKSTRAKURIKULER DI SD MUHAMMADIYAH KALIABU KECAMATAN SALAMAN Rachmat Subarkah, Bigar R. Siswa, Sri Rahayu, Yulia Ita A.	50-61
PENGUKURAN KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CV INDUSTRI CLASSICA VARIASI MENGGUNAKAN METODE SCOR Hamzah Hafidz, Novi Ria Rahmawati	62-73
PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG KARYAWAN PROAKTIF DALAM KEPUASAN KARIR Dea Farahdiba, Faisol Rizal	74-86

**ANALISIS BISNIS JASA ANGKUTAN BARANG RETAIL PADA
PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAOP 5 PURWOKERTO**

Laila Fitriana¹

Dama Yuninata²

^{1,2}Manajemen Perdagangan, Sekolah Vokasi, Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Informasi korespondensi : dama.yuninata@staff.uns.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui layanan bisnis kereta api yang efektif dalam pengangkutan barang antara proses *business to business* dan *business to customer* sehingga muatan atau *volume* yang diangkut mencapai target atau program. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk memperoleh gambaran tentang layanan bisnis pada angkutan barang perkeretaapian. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan telaah dokumen (studi pustaka). Analisis data dilakukan melalui uji anova yaitu dengan membandingkan banyaknya muatan yang diangkut dengan dua layanan bisnis yang berbeda dalam pengiriman barang kereta api.

Kata Kunci: Bisnis Logistik; B2B; Pengangkutan Barang

PENDAHULUAN

Dalam perkembangannya bisnis logistik di Indonesia terus mengarah pada tren positif setiap tahun. (Rizal dan Hana, 2019) Peluang yang lebar pada berbanding lurus pada sektor jasa logistik yang ada peningkatan permintaan untuk moda transportasi logistik dalam skala yang besar. Dimiyati (2006:128) menjelaskan keunggulan pada bisnis logistik dapat dimanfaatkan untuk mengatasi masalah distribusi pada komoditas, atau produk dari berbagai sumber (*supply*) pada tujuan akhir (*destination demand*) agar tarif pengangkutan menjadi terjangkau. Satu aspek dalam pencapaian keberhasilan pada bisnis logistik adalah ketika barang dapat segera dikirim dengan cepat ke tujuan akhir di mana pada proses pendistribusian dapat menggunakan transportasi udara, darat, dan laut (Pebriana, Harimurti, & Purnaya, 2021). Namun, menurut (Basuki, Yani, & Tubaka, 2021) keberhasilan dalam mengelola bisnis logistik sangat ditentukan dari keahlian pelaku usaha.

Disparitas sebuah kebutuhan utama moda transportasi di Pulau Jawa kini mulai terasa. Pertumbuhan *volume* muatan barang berbanding lurus dengan pertumbuhan kendaraan bermotor di Pulau Jawa signifikan, penyebabnya adalah pembangunan yang terpusat di Pulau Jawa (Prasetyo & hadi, 2013). Perpindahan orang serta barang yang terjadi dalam beberapa tahun menyebabkan penggunaan kereta api meningkat. Hal tersebut dikarenakan KA adalah salah satu sarana transportasi yang berperan penting dalam melayani pergerakan sebagai angkutan barang umum (*general cargo*) dapat menjadi tulang punggung angkutan atau transportasi darat (Renstra Kemenhub 2010-2014).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui layanan bisnis kereta api yang efektif dalam pengangkutan barang antara proses *business to business* dan *business to customer* sehingga muatan yang diangkut mencapai target atau program. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi kepada PT KAI Daop 5 Purwokerto tentang layanan bisnis angkutan barang yang efektif dan efisien.

Manajemen Logistik

Kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan transportasi, fasilitas, lokasi, komunikasi, *inventarisasi*, penyimpanan disebut Manajemen logistik (Bowersox 2006). Sedangkan menurut (Lysons, 2000) manajemen logistik adalah proses implementasi dan pelaksanaan yang efisien terhadap penggunaan biaya mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang efisien kegiatan pergudangan hingga pengadaan transportasi guna terciptanya efisiensi biaya, untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Manajemen logistik adalah tanggung jawab untuk menciptakan dan mengelola sistem guna mengatasi aliran bahan baku dan produk jadi (Swasta, 1990). *The council of logistic Management* (1998) Manajemen logistik merupakan bagian dari proses manajemen rantai pasokan yang berperan penting dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian efisiensi dan efektivitas penyimpanan serta aliran barang, jasa dan informasi ke titik konsumsi untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Peran logistik tidak lagi hanya mengangkut produk jadi dan material, tetapi juga menciptakan keunggulan dengan menyediakan layanan yang memenuhi kebutuhan konsumen (Salim, 2015). Menurut Chapman et al., (2002) berpendapat bahwa memiliki jasa logistik yang unggul berdampak besar bagi Indonesia dalam upaya membangun hubungan nasional dan internasional. Sektor jasa logistik adalah sektor yang esensial karena berperan dalam pendistribusian barang serta jasa, mulai dari transformasi bahan baku, proses produksi, pemasaran, hingga barang dan jasa tersebut sampai ke konsumen (Salim, 2015).

Aktivitas logistik yang dilakukan untuk mengalirkan barang dari titik asal menuju ke titik tujuan di antaranya mulai dari pelayanan, perencanaan, manajemen inventaris, komunikasi logistik, penanganan material, transportasi, pergudangan, dan penyimpanan (Chandra, 2013). Aktivitas-aktivitas logistik menurut Gunawan (2014) terdapat 13 macam, antara lain: pelayanan konsumen, manajemen persediaan, peramalan

permintaan, penanganan material, komunikasi logistik, pengemasan, dukungan layanan dan suku cadang, memilih lokasi pabrik serta gudang, pengadaan, *reverse logistics*, transportasi, pergudangan serta penyimpanan.

Sistem Transportasi Perkeretaapian

Dalam ketentuan umum pasal 1 UU No. 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian dijelaskan, bahwa Perkeretaapian adalah sistem yang terdiri atas sarana dan prasana, sumber daya manusia, serta norma, kriteria, persyaratan, dan prosedur untuk penyelenggaraan transportasi kereta api. Sedangkan dalam pembukaan UU No. 23 2007 disebutkan bahwa perkeretaapian sebagai salah satu sarana transportasi dengan sistem transportasi nasional yang memiliki karakteristik dan kelebihan pengangkutan secara massal, yang tidak dapat dipisahkan dari moda transportasi lain. Akan tetapi potensinya perlu dikembangkan serta meningkatkan peranan sebagai penghubung wilayah, baik nasional maupun internasional dalam rangka menunjang, mendorong, serta menggerakkan pembangunan nasional guna meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Menurut Nasution (1996) kontribusi perkeretaapian terhadap perkembangan perekonomian dan masyarakat sangat besar. Perkeretaapian yang memprakarsai pengangkutan barang dalam jumlah besar dengan tarif seminimum mungkin akibatnya dapat mendorong kemajuan industri, kemajuan perdagangan, pertambangan, dan aktivitas lain di masyarakat. (Ditjen Perkeretaapian, 2022) menyebutkan Kelebihan menggunakan transportasi kereta api, yaitu:

- a. Dalam jumlah yang besar bisa mengangkut muatan dan barang
- b. Dapat menempuh jarak jauh. Semakin efisien dan tarif semakin rendah maka jaraknya semakin jauh
- c. Jadwal perjalanan yang padat dapat dilaksanakan.
- d. Kelancaran perjalanannya terjamin.
- e. Memberikan tingkat layanan yang memadai dibandingkan dengan bus.

Kesimpulan uraian tersebut bahwa kereta api adalah salah satu moda yang mempunyai ciri serta kelebihan dalam mengangkut penumpang serta barang dalam jumlah besar, hemat energi, efisien dalam menggunakan tempat, tingkat keamanannya tinggi dan rendah polusi. Dalam Pasal 1 ayat (14) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian dijelaskan jika angkutan kereta api merupakan kegiatan pemindahan manusia dan barang dari tujuan awal ke tujuan akhir dengan menggunakan kereta api. Ada dua jenis angkutan pada kereta api yaitu angkutan penumpang/orang dan angkutan barang:

1. Angkutan Penumpang (Orang)

Selaras dengan Pasal 130 ayat (1), bahwa Pengangkutan orang dilakukan dengan menggunakan kereta api. Terdapat beberapa kelas layanan dalam Angkutan Penumpang di KAI (persero), yakni Kereta Kelas Eksekutif dengan kode kereta K1, Kereta Kelas Bisnis dengan Kode kereta K2, Kereta Kelas Ekonomi dengan kode kereta K3. Pada tahun 2017 dan 2018 kereta kelas ekonomi memiliki ekonomi baru, yaitu

Kelas Premium dan Ekonomi *New Image* keduanya memakai kode kereta K3. Dalam kondisi tertentu penyelenggara sarana Perkeretaapian dapat mengangkut penumpang menggunakan kereta api dengan persetujuan pemerintah atau pemerintah daerah, serta wajib memperhatikan fasilitas minimal atau Standar Pelayanan Minimum (SPM) dan keselamatan. Penyediaan fasilitas dan fasilitas khusus bersifat wajib dan tidak dipungut biaya bagi penyandang disabilitas, ibu yang sedang mengandung, anak di bawah umur lima tahun, orang yang sedang sakit, serta lansia dari operator kereta api.

2. Angkutan Barang

Pengangkutan barang dalam hal ini adalah barang, benda dan hewan yang diangkut menggunakan gerbong kereta api. Berdasarkan Pasal 139 ayat (2) Undang-Undang Perkeretaapian, Angkutan barang terdiri dari: Barang Umum, Barang Khusus, Barang Berbahaya dan Beracun serta Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode pengumpulan data

1. Data sekunder serta melakukan wawancara dengan unit angkutan barang PT KAI Daop 5 Purwokerto.
2. Melakukan pengamatan di PT KAI Daop 5 Purwokerto mengenai sistem pelayanan bisnis angkutan barang, proses pengiriman barang.

B. Lokasi Pengamatan

Lokasi penelitian di Unit Angkutan Barang PT KAI Daop 5 Purwokerto. Waktu penelitian dan pengamatan dilakukan pada jam kerja selama 5 hari kerja.

C. Metode analisis

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi yang dilakukan dengan cara menjabarkan, dan menyusun data ke dalam kategori yang akan dipelajari sehingga menghasilkan kesimpulan yang dapat dipahami (Sugiyono, 2010). Penelitian ini menggunakan metode Analisis Varians Satu Arah. Teknik analisis data yang digunakan untuk uji hipotesis dalam penelitian ini adalah Analisis Varians satu arah dengan sel tak sama. Tujuan dari uji anova satu arah untuk menguji perbedaan di antara dua atau lebih kelompok di mana terdapat satu faktor yang dipertimbangkan. Dengan alat analisis varians satu arah yaitu membandingkan jumlah muatan yang dikirim setiap tahunnya dapat mengetahui layanan bisnis yang efektif dan dapat dilakukan tindakan dalam meningkatkan pelayanan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Varian Satu Arah pada PT KAI dapat dilihat dalam perhitungan *volume* pada pengiriman barang selama empat tahun. Pada proses pengiriman barang, PT KAI menggunakan dua proses bisnis yaitu B2B dan B2C.

Penulis telah menghitung perbedaan *volume* pada proses pengiriman barang B2B dan B2C, kemudian penulis akan membandingkan besaran total volume per tahun antara B2B dan B2C. Berdasarkan pada analisis di atas, maka nantinya hasil perhitungan dapat digunakan oleh PT KAI Daop 5 Purwokerto untuk menentukan proses pengiriman yang paling efektif digunakan. Asumsi perhitungan sebagai berikut:

a. Kategori Anova

Tabel 1. Kategori Anova

Nomor	Tahun	Vol Angkut
1.	1	520.000
2.	1	440.000
3.	1	500.000
4.	1	480.000
5.	1	474.000
6.	1	334.000
7.	1	780.000
8.	1	740.000
9.	1	720.000
10.	1	840.000
11.	1	800.000
12.	1	700.000
13.	2	939.000
14.	2	850.000
15.	2	934.000
16.	2	866.000
17.	2	966.000
18.	2	678.000
19.	2	757.000
20.	2	766.000
21.	2	670.000
22.	2	657.000
23.	2	608.000
24.	2	439.000
25.	3	495.641
26.	3	680.133
27.	3	305.307
28.	3	267.821
29.	3	260.355

Lanjutan Tabel 2 . Kategori Anova

Nomor	Tahun	Vol Angkut
30.	3	424.963
31.	3	437.535
32.	3	236.453
33.	3	463.276
34.	3	517.634
35.	3	525.551
36.	3	546.306
37.	4	488.922
38.	4	301.297
39.	4	335.838
40.	4	395.471
41.	4	398.722
42.	4	452.820
43.	4	293.497
44.	4	349.899
45.	4	439.005
46.	4	461.222
47.	4	436.646
48.	4	366.809

Sumber : SPSS diolah 2022

Kategori:

1 = 2018

2 = 2019

3 = 2020

4 = 2021

b. Uji Normalitas Shapiro Wilk

Jika nilai sig > 0,05 maka data distribusi normal

Jika nilai sig < 0,05 maka data distribusi tidak normal

Tabel 2. Uji Normalitas

	Tahun	Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Vol. Angkutan	2018	.204	12	.181	.909	12	.206
	2019	.130	12	.200*	.947	12	.587
	2020	.152	12	.200*	.935	12	.440
	2021	.166	12	.200*	.951	12	.657

Sumber : SPSS diolah 2022

Simpulan: Dari uji normalitas shapiro wilk diketahui bahwa nilai sig. > 0,05 maka data distribusi dinyatakan normal

c. Uji Homogenitas dan Uji Anova One Way

Tabel 3. Uji Homogenitas dan Uji Anova *One Way*

Tahun	N	Mean	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
			Lower Bound	Upper Bound		
2018	12	610.67	503.03	718.30	334	840
2019	12	760.83	660.24	861.42	439	966
2020	12	430.08	343.03	517.13	236	680
2021	12	393.35	352.43	434.26	293	489
Total	48	548.73	490.53	606.93	236	966

Sumber : SPSS diolah 2022

Interpretasi:

1) Melihat Perbedaan rata- rata *volume* angkutan selama 4 tahun

Berdasarkan output SPSS “descriptives” dapat dilihat perbedaan rata – rata *volume* angkutan dari tahun 2018 – 2021 dengan rincian sebagai berikut:

- a) Rata – rata *volume* angkutan tahun 2018 sebesar 610.67
- b) Rata – rata *volume* angkutan tahun 2019 sebesar 760.83
- c) Rata – rata *volume* angkutan tahun 2020 sebesar 430.08
- d) Rata – rata *volume*. angkutan tahun 2021 sebesar 393.35

Dengan demikian, secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa rata- rata *volume* angkutan tertinggi adalah tahun 2019 yakni sebesar 760.83

2) Menguji Kesamaan Varian (Uji Homogenitas)

Tabel 4. Uji Homogenitas

		Test of Homogeneity of Variances			
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Volume Angkutan	Based on Mean	4.757	3	44	.006
	Based on Median	4.590	3	44	.007
	Based on Median and with adjusted df	4.590	3	33.434	.008
	Based on trimmed mean	4.798	3	44	.006

Sumber: SPSS diolah 2022

Berdasarkan output SPSS “Test of Homogeneity of Variances” diperoleh nilai signifikansi (Sig) > 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa Variabel keempat kelompok *volume* angkutan yang dibandingkan tersebut adalah homogen atau sama sehingga asumsi homogenitas dalam Uji *one way* anova terpenuhi.

3) Menguji Apakah Keempat Sampel Mempunyai Rata – Rata yang Sama atau Berbeda (Uji Anova)

Dasar pengambilan keputusan dalam Analisis Anova:

Jika nilai signifikansi (sig) > 0.05 maka rata- rata sama.

Jika nilai signifikansi (sig) < 0.05 maka rata – rata berbeda.

Tabel 5 *Volume* Angkutan

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1044549.499	3	348183.166	18.163	.000
Within Groups	843475.986	44	19169.909		
Total	1888025.485	47			

Sumber: SPSS diolah 2022

Berdasarkan output anova di atas, diketahui nilai sig sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata keempat *volume* angkutan

a) Melihat Kesamaan Rata – Rata *Volume* Angkutan

Tabel 6 Rata-rata *Volume* Angkutan

Tahun	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
2021	12	393.3 5	
2020	12	430.0 8	
2018	12		610.6 7
2019	12		760.8 3
Sig.		.915	.052

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Uses Harmonic Mean Sample Size = 12.000.

Sumber: SPSS diolah 2022

- Pada subset 1 terdapat data *volume* angkutan tahun 2021 dan 2020, artinya rata – rata *volume* angkut pada tahun 2021 dan 2020 tersebut tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Dengan kata lain, rata- rata *volume* angkutan 2021 dan 2020 adalah sama.
- Pada subset 2 terdapat data *volume* Angkutan tahun 2018 dan 2019, artinya rata – rata *volume* angkutan pada tahun 2018 dan 2019 tidak memiliki

perbedaan yang signifikan. Dengan kata lain, rata – rata *volume* tahun 2018 dan 2019 adalah sama.

b) Kesimpulan dalam uji one way anova.

Dalam riset pengujian *volume* angkutan tahun 2018 – 2021 ini *volume* angkut tahun 2019 berbeda dengan 2021 dan 2018 berbeda dengan tahun 2020, sedangkan *volume* angkut pada tahun 2021 sama dengan 2020 dan *volume* angkut tahun 2018 sama dengan 2019. Dengan demikian, variabel tahun berpengaruh signifikan terhadap rata- rata *volume* angkutan. Jadi, secara keseluruhan *volume* program B2B pada tahun 2018 dan 2019 lebih besar daripada tahun 2021 dan pada tahun 2019 PT KAI mengubah proses bisnis menjadi B2C dan *volume* lebih besar dari tahun 2021.

KESIMPULAN

Berdasarkan data *volume* angkutan pada PT KAI Daop 5 Purwokerto bahwa total *volume* angkutan per tahun B2B lebih besar daripada B2C. Realisasi pada tahun 2018 rata – rata *volume* angkutan sebesar 610.67 dan rata – rata *volume* angkutan tahun 2019 sebesar 760.83, keduanya menggunakan layanan *business to business* dan lebih besar dari pada tahun 2020 yang menggunakan layanan B2C. Sedangkan *volume* angkutan di tahun 2020 lebih besar daripada B2B tahun 2021.

SARAN

Unit Angkutan Barang PT KAI Daop 5 Purwokerto sebagai operator pelayanan pengiriman barang harus meningkatkan layanan bisnis dengan membuat program realisasi dengan data yang valid agar target dapat tercapai dengan maksimal dan pendapatan dapat sesuai yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aruperes, G. P., & dkk. (2018, Januari). Analisis Pergerakan Angkutan Barang. *Jurnal Sipil Statik*, VI(1), 57-66.
- Bintang, Asuransi;. (2020, maret 5). *About Us PT. Asuransi Bintang*. Dipetik Mei 11, 2022, dari PT. Asuransi Bintang.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dewi, D. K. (2020). *Evaluasi Kualitas Pelayanan PT. KAI (Persero) Unit Angkutan Barang Stasiun Pasar Turi Terhadap Kepuasan Pengguna*. Universitas Airlangga, Manajemen Pemasaran. Surabaya: IR-Perpustakaan Universitas Airlangga.
- Garside, A. K., & Rahmasari , D. (2017). *Manajemen Logistik*. Malang: Universitas Muhammdiyah Malang.

- Gie, T. L. (2012). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Julian. (2015). Analisis Ability to Pay dan Willingness to Pay Pengguna Jasa Kereta. *SP - Economic*.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Edisi 3 Erlangga.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management Information Center*. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Ling, L. (2007). *Supply chain management: Concepts, techniques and practices*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Lupiyoadi, Rambat, & Hamdani. (2009). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. (2017). *Perpajakan Edisi Terbaru*. Yogyakarta.
- Nasution. (2008). *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution, H. M. (1996). *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purwadarminta. (2011). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Samsu, S. (2013). Analisis Pengakuan Dan Pengukuran Pendapatan Berdasarkan Psak No.23 Pada Pt. Misa Utara Manado . *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 567-575.
- Smith, J. I., Miletsky, & Genevieve. (2009). *Perspective On Branding*. Boston: Course Technology PTR.
- Syam. (2020, Agustus). Pengaruh Efektifitas Dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae. *Jurnal Ilmu Manajemen*, IV, 128-152.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian.
- Yunani, A. (2015, April 22). *Logistik Berbasis Kereta Api*. (Artikel Kereta Api Logistik) Dipetik April 27, 2022, dari Supply Chain Indonesia: <https://supplychainindonesia.com/sekilas-logistik-berbasis-kereta-api/>
- Cargo.id* (2022,05 23). Retrieved from KAI:id: <https://cargo.kai.id/site/about>

EVALUASI PELAYANAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI ERA PANDEMI COVID-19

Dea Farahdiba¹

Nur Hikmah Andika Suci²

^{1,2}Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Informasi korespondensi : deafarahdiba@staff.uns.ac.id

ABSTRAK

Pandemi *Covid-19* telah berdampak pada perubahan tatanan kehidupan sosial serta menurunnya kinerja perekonomian di sebagian besar negara di dunia. Di Indonesia, pandemi *covid-19* juga berdampak pada beberapa perusahaan startup yang mulai berdiri pada tahun 2018. Salah satu *Start-up* Teknologi Pendidikan yang berlokasi di Jakarta menghadirkan platform pembelajaran *online* untuk seluruh siswa di Indonesia tingkat SMP dan SMA. Platform tersebut dibuat untuk memudahkan belajar siswa dan lebih fokus di akses di mana saja. Namun, ada keluhan tentang masalah dan saran dari pengguna. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas layanan, perlu dilakukan evaluasi terhadap apa yang terdapat dalam aplikasi dan website untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar di era pandemi *covid-19*, di mana sebagian besar setiap pekerjaan telah beralih ke *work from home*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kendala yang paling sering dialami oleh pengguna dan bagaimana penerapan promosi yang dilakukan oleh *start-up* untuk meningkatkan jumlah pengguna. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik observasi dan wawancara. Objek penelitian ini adalah perusahaan *start-up* di Jakarta. Penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa implementasi promosi yang dilakukan meningkatkan jumlah pengguna dan rasa puas dialami oleh pengguna *start-up*.

Kata Kunci: Evaluasi; Pembelajaran Online; Covid-19

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi telah berdampak pada segala aspek kehidupan manusia, salah satunya dalam dunia bisnis dengan adanya internet. Seiring dengan pesatnya pertumbuhan internet, bisnis juga berubah ke arah yang lebih cepat dan strategis. Penggunaan internet dalam bisnis berfungsi sebagai alat untuk penerapan strategi bisnis, seperti pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan. Dengan adanya fenomena

pemanfaatan internet untuk konsumsi publik, era baru saat ini disebut era digital (Rizkinaswara, 2014). Perkembangan teknologi di era digital mampu mengubah penggunaan teknologi manual dan analog beralih ke digital (Cholily dkk, 2019). Era digital sebagai nama lain dari perkembangan Revolusi Industri 4.0 menjadi pendorong kemajuan teknologi, termasuk kemajuan pendidikan.

Kemajuan teknologi yang mempengaruhi bidang pendidikan memudahkan siswa untuk memenuhi kebutuhan pengetahuannya dengan cara mencari, mengevaluasi, mengorganisasikan, dan mengomunikasikan informasi yang diperoleh untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Adanya teknologi yang semakin canggih juga memudahkan proses pembelajaran. Adanya teknologi membuat pendidikan bergeser dari model konvensional yang mengharuskan guru bertatap muka dengan siswa menjadi pembelajaran yang lebih fleksibel (Cholily dkk, 2019). Guru dapat menggunakan media pembelajaran *online* dalam menyampaikan pembelajaran dan memberikan tugas kepada siswa (Anggraeni, 2018). Selain itu, guru juga dapat memanfaatkan kecanggihan teknologi dengan melakukan pembelajaran *online* atau yang dikenal dengan *e-learning*. Sistem tersebut merupakan model pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (Hanum, 2013).

Di era global saat ini telah berkembang berbagai bidang usaha salah satunya di bidang pendidikan yang termasuk dalam bidang jasa. Pada awalnya perusahaan *start-up* hanyalah sebuah badan usaha untuk jasa dan produk yang pada saat itu banyak dicari dan dibutuhkan oleh banyak orang dengan jangkauan pasar yang kecil (Sadma, 2021). Hal ini menjadi salah satu faktor mengapa perusahaan *start-up* semakin populer dan berkembang setiap tahunnya. Tidak hanya di luar negeri, di dalam negeri pun ikut merasakan maraknya perkembangan perusahaan rintisan (*start-up company*).

Istilah *start-up* selalu diidentikkan dengan perusahaan *start-up*, yaitu bisnis yang baru berjalan dan menerapkan inovasi teknologi untuk menjalankan bisnis intinya dan memecahkan suatu masalah di masyarakat. Sebuah bisnis dapat dikatakan sebagai *start-up company* jika memiliki 3 faktor, yaitu *founder*, *investor*, *product*, atau *service*. Salah satu perusahaan rintisan yang bergerak di bidang teknologi pendidikan yaitu AyoBlajar Indonesia merupakan platform layanan pendidikan bagi pelajar yang saat ini sedang menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 yang mentransformasikan integrasi teknologi digital dan internet sebagai bagian yang komprehensif. Pemanfaatan teknologi pada era saat ini sangat penting sebagai perangkat pembelajaran yang perlu diadaptasi dalam dunia pendidikan. AyoBlajar dapat menjawab tantangan kebutuhan revolusi industri 4.0 dengan memanfaatkan teknologi yang menjadi sarana pembelajaran bagi pelajar daring. Dengan maraknya perusahaan rintisan di bidang teknologi pendidikan, konsumen juga sangat kritis terhadap kualitas layanan yang diberikan AyoBlajar. Dari kelengkapan layanan mulai dari Paket Blajar, *Extra Study*, *Podcast*, *UTBK*. Definisi kualitas layanan adalah keseluruhan fitur dan karakteristik dari suatu layanan yang mempengaruhi

kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat (Pakurar, 2019). Kualitas layanan sebagai bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang dirasakan dengan tingkat layanan yang diharapkan (*expected service*) (Kotler dkk, 2018). Menurut definisi ini, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang dirasakan. Harapan pelanggan diyakini berperan dalam menentukan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Karena harapan pelanggan, suatu perusahaan akan berusaha memberikan pelayanan yang berbeda dari perusahaan lain untuk memuaskan pelanggan. Ekspektasi sebagai keinginan atau tuntutan konsumen yang harus dipenuhi oleh penyedia layanan (Kotler dkk, 2018).

Layanan

Layanan adalah serangkaian kegiatan berwujud dan tidak berwujud yang terjadi antara interaksi dengan pelanggan dan tenaga kerja layanan yang diberikan sebagai solusi untuk menanggapi masalah konsumen (Gronroos, 1988). Jasa adalah semua kegiatan atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Kotler dkk, 2013). Meskipun sulit untuk membedakan antara barang dan jasa karena pembelian suatu produk sering kali disertai dengan layanan tertentu, seperti pemasangan dan pembelian jasa, sering kali termasuk barang yang melengkapinya, namun produksi jasa mungkin terkait atau tidak terkait dengan produk fisik (Kotler dkk, 2018).

Kualitas Layanan

Kualitas adalah suatu kondisi yang mempengaruhi produk dan jasa yang mendukung memberikan kepuasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Manfaat Kualitas, produktivitas biasanya selalu dikaitkan dengan kualitas dan profitabilitas (Pabusa dkk, 2020). Kualitas pelayanan sebagai ukuran seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan mampu memenuhi harapan pelanggan (Tjiptono, 2022). Berdasarkan definisi tersebut, kualitas pelayanan dapat diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk menyeimbangkan harapan pelanggan. Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Maranto, 2016). Dengan kata lain, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang dirasakan, sehingga baik buruknya kualitas pelayanan bergantung pada kemampuan penyedia jasa untuk secara konsisten memenuhi harapan pelanggan.

Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pelanggannya, memberikan dasar yang baik untuk pembelian ulang dan menciptakan loyalitas pelanggan yang benar-benar memenuhi harapannya serta mempengaruhi kepuasan pelanggan. Variabel yang

mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah strategi produk, harga, promosi, lokasi, pelayanan karyawan, fasilitas dan suasana yang merupakan bagian dari atribut perusahaan. Kualitas dimulai dari kebutuhan konsumen dan berakhir pada persepsi konsumen (Kotler dkk, 2006). Hal ini dapat diartikan bahwa kualitas yang baik dilihat dari persepsi konsumen bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi konsumen terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian total terhadap keunggulan suatu produk yang dapat berupa barang atau jasa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan cara mendeskripsikan secara deskriptif dan kualitatif. Metode deskriptif ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan mendeskripsikan fenomena yang ada tanpa bermaksud menjelaskan hubungan, menguji hipotesis, atau membuat prediksi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak internal PT Ayo Blajar Indonesia *Head of Marketing* mengenai evaluasi yang dilakukan untuk mengatasi kendala atau masalah yang dialami konsumen, serta wawancara dengan pihak eksternal yaitu beberapa pengguna Ayo Blajar. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana kualitas layanan pada aplikasi atau website milik PT Ayo Blajar Indonesia. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah penentuan sampel berdasarkan kriteria, sedangkan kriterianya adalah pengguna Ayo Blajar yang pernah membeli produk Ayo Blajar baik di aplikasi maupun website. Narasumber terdiri dari pengguna dan Kepala Pemasaran Ayo Blajar yang akan menjadi sumber data primer dan sekunder. Pengambilan sampel narasumber adalah pengguna Ayo Blajar periode tahun 2022.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata tentang suatu peristiwa atau peristiwa untuk menjawab pertanyaan penelitian (Lyon dkk, 2015). Teknik ini dilakukan untuk mengamati dan meninjau serta mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT Ayo Blajar Indonesia kepada konsumen. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada sampel narasumber Kepala Pemasaran tentang bagaimana mengatasi masalah yang dialami pengguna AyoBlajar. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa pengguna AyoBlajar terkait kendala yang mereka alami selama menggunakan AyoBlajar sebagai sistem pembelajaran daring.

Teknik analisis data adalah proses pencarian dan penyusunan data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori-kategori, memecah menjadi unit-unit, mensintesis, menyusun menjadi pola, memilih apa yang ada (Lyon dkk, 2015). penting dan apa yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah

dipahami oleh dirinya sendiri dan orang lain. Ada tiga teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 2002).

HASIL DAN DISKUSI

Hasil wawancara yang telah dilakukan dalam penelitian ini dengan narasumber dari PT. Ayo Blajar menghasilkan jawaban terkait evaluasi yang harus diperbaiki di Layanan Ayo Blajar. *“Materi pembelajarannya kurang banyak, di Ayo Blajar sering bermasalah tidak bisa melakukan transaksi. Oleh karena itu, ada saran untuk Ayo Blajar menambah metode transfer bank dan QRIS serta memperbanyak materi pembelajaran, selebihnya hanya bermasalah sinyal” - Ghosa, 17 tahun, Pelajar*

Menurut *Head of Marketing* Ayo Blajar (Diadre, 28 tahun, Head of Marketing Ayo Blajar), *“Upaya peningkatan kualitas layanan dengan berkomunikasi dengan tim teknologi dari Ayo Blajar dengan memberikan waktu sesingkat – singkatnya 10-15 menit untuk menyelesaikan masalah atau kendala yang dialami oleh pengguna. Karena kemungkinan error itu pasti ada Nah bagaimana cara mengatasi error ini, jika error sudah berulang kali berarti ada yang salah dan harus dibenahi lagi dari sisi tim teknologi, karena Ayo Blajar sendiri menjual produk dan menjual jasa khususnya produk digital seperti aplikasi atau website yang rentan digerus. Dari segi pelayanan (Customer Support) ketika ada yang bertanya melalui channel apapun seperti telepon, whatsapp atau direct message via Instagram harus dijawab dengan cepat dan seakurat mungkin. Jadi belajarlah untuk tahu tentang cara memprioritaskan pengguna dan cara Ayo Blajar dalam menyediakan layanan tersebut serta dapat mengetahui cara mengatasi masalah yang dialami pengguna sehingga dapat mengubah pola pikir mereka tentang apa yang dibutuhkan pengguna ini. Nah, inilah yang diimplementasikan Ayo Blajar, yang disebut customer-centric culture”*

Hambatan yang dirasakan oleh banyak pengguna Ayo Blajar memang menjadi pemicu pihak Ayo Blajar untuk melakukan evaluasi terhadap aplikasi atau website Ayo Blajar. Kendala tersebut memang dialami oleh banyak perusahaan yang bergerak di bidang digital, oleh karena itu Ayo Blajar juga melakukan evaluasi terhadap tim teknologi agar tidak terjadi lagi untuk meningkatkan loyalitas konsumen sehingga menggunakan Ayo Blajar berulang kali. Evaluasi terhadap layanan yang diberikan oleh Ayo Blajar juga dapat mempengaruhi jumlah pengguna yang tertarik untuk menggunakan Ayo Blajar.

Pada bulan Februari dapat dikatakan kasus COVID-19 mulai masuk ke wilayah Indonesia, dan pembelajaran jarak jauh sudah mulai diterapkan di seluruh wilayah. Oleh karena itu, Ayo Blajar hadir untuk mendampingi pelajar Indonesia menambah ilmu melalui program yang dibuat oleh Ayo Blajar.

Tabel 1. Pengguna PT Ayo Blajar Indonesia Periode Februari – Juli 2021

No.	Month (In year 2021)	Numbers of user
1	February	7310
2	March	9427
3	April	6742
4	May	1002
5	June	1384
6	July	1889
Total		27754

Source: Data (2021)

Jika dilihat dari tabel Februari – Maret mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Namun pada Maret-Juli terjadi penurunan karena adanya program pembelajaran tatap muka secara bertahap, dan vaksin pertama di Indonesia sudah mulai digencarkan. Jadi turun signifikan, tapi Ayo Blajar tetap memberikan promosi agar siswa bisa menikmati tambahan belajar online dengan harga terjangkau. Agar manajemen perusahaan memperhatikan siapa yang tepat untuk mempromosikan produknya (Farahdiba, 2022), kualitas layanan perlu diperhatikan untuk mendukung banyaknya peminat yang menggunakan produk dari Ayo Blajar.

Tabel 2. Hubungan Dimensi Kualitas Pelayanan Dengan PT Ayo Blajar Indonesia

Dimensions of Service Quality	Users Perceived	Solution
Tangible	Some users have felt right with the distribution of the live class schedule shared on Ayo Blajar's Instagram, but there are users who feel it's not right for the time.	Users must set aside free time to attend the Ayo Blajar live class, because the live class schedule has been made as precise as possible
	Users already understand the appearance or UI (User Interface) on applications and websites from Ayo Blajar	
Reliability	Some users feel that the time for the Ayo Blajar live class is right, but there are users who feel it is not right because they often miss it.	
	Some users are satisfied with the customer support from Ayo Blajar, because they can respond to users quickly, but there are users who experience long responses from Ayo Blajar	

Lanjutan Tabel 2. Hubungan Dimensi Kualitas Pelayanan Dengan PT Ayo Blajar Indonesia

Dimensions of Service Quality	Users Perceived	Solution
Responsiveness	In terms of responding when experiencing problems, Come on, be responsive in responding to them	It will be reorganized from the customer support side, so that the old response doesn't happen again
	According to users, Ayo Blajar has been fast in responding to user needs	
Assurance	Users have never experienced data leaks and feel very safe using the Ayo Blajar application or website	
	According to users, Ayo Blajar has been able to answer questions convincingly	
Empathy	According to users, Ayo Blajar is friendly enough to answer users	
	According to users, Ayo Blajar has put users first	

Source: Interview (2022)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, tabel II. menjelaskan kekhawatiran pengguna saat menggunakan produk Ayo Blajar. Manajemen perusahaan perlu melakukan evaluasi terkait tanggapan bagi pengguna dan juga bukti fisik kemudahan penggunaan aplikasi Ayo Blajar.

KESIMPULAN

Evaluasi layanan yang perlu ditingkatkan oleh Ayo Blajar adalah pada produk digital seperti aplikasi, hal ini tentunya sangat rentan untuk digerus. Untuk meminimalisirnya, Ayo Blajar memiliki tim teknologi untuk mengatasi masalah tersebut dalam waktu singkat 10-15 menit. Karena kemungkinan error pasti ada, jika error sudah berulang kali berarti ada yang salah dengan tim teknologi yang perlu diperbaiki. Dalam hal pelayanan (*customer support*) ketika ada yang bertanya melalui channel apapun, baik telepon, *WhatsApp*, atau bahkan *direct message* di *Instagram* harus dibalas secepatnya karena Ayo Blajar menerapkan budaya *customer centric*. Selanjutnya dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat saran yang perlu diperhatikan bagi para pemangku kepentingan di perusahaan rintisan yang fokus pada layanan pendidikan. Lebih digencarkan dalam hal promosi dan lebih aktif dalam pembuatan konten di media sosial guna menambah pengguna baru yang menggunakan aplikasi pembelajaran. Pentingnya menjalin hubungan dengan pengguna baru atau pengguna lama dengan cara meminta kendala, kritik, bahkan saran untuk perusahaan agar hubungan jangka panjang dapat terjalin.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, C. W. (2018). *Promoting Education 4.0 in English for Survival Class: What are the Challenges?* *Metathesis*, 2(1), 12–24.
- Cholily, Y. M., Putri, W. T., & Kusgiarohmah, P. A. (2019). *Pembelajaran di Era Revolusi Industri 4.0. Seminar Nasional Penelitian Pendidikan Matematika (SNP2M) 2019 UMT*, 1–6. <http://jurnal.umat.ac.id/index.php/cpu/article/view/1674/1068>
- Farahdiba, D. (2022). Antecedents and Consequences of Credibility and Parasocial Interaction on Food Shopping Intentions. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 15(1), 38-49.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.
- Hanum, N. S. (2013). *Keefektifan E-Learning sebagai Media Pembelajaran (Studi Evaluasi Model Pembelajaran E-Learning SMK Telkom Sandhy Putra Purwokerto)*. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 3(1), 90–102.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing* (16th Global Edition). Pearson education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2018). *Marketing management: an Asian perspective*. Harlow: Pearson.
- Lyon, F., Møllering, G., & Saunders, M. N. (Eds.). (2015). *Handbook of research methods on trust*. Edward Elgar Publishing.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. sage.
- Maranto, A. R. (2016). Pengaruh Total Service Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan Po. Maju Lancar Di Yogyakarta. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 1–26
- Pabusa, H., Alexander, S., & Maradesa, D. (2020). Analisis Pengukuran Dan Pelaporan Biaya Kualitas Sebagai Alat Pengendalian Biaya Kualitas Pada Cv. Black Cup Indo Utama Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 15(3), 324. <https://doi.org/10.32400/gc.15.3.28870.2020>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). *The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector*. *Sustainability*, 11(4), 1113.
- Rizkinaswara, L. (2019). Dampak Pengguna Internet Indonesia Terhadap Sosial Budaya Masyarakat. *Aptika Kominfo*. Diakses pada 19 April 2022 <https://aptika.kominfo.go.id/2019/08/dampak-penggunaan-internet-indonesia-terhadap-sosial-budaya-masyarakat/>
- Sadma, O. (2021). The Role of Environmental-Based “Green Startup” in Reducing Waste Problem and its Implication to Environmental Resilience. *Research Horizon*, 1(3), 106-114.
- Tjiptono, F. (2022). *SERVICE MANAGEMENT: Mewujudkan Layanan Prima Edisi 4*. Penerbit Andi.

PENGARUH KEPUASAN KERJA INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT BRI (PERSERO) KC MAGELANG

Ahmad Syarif Mutsanna¹

Rohmawan Adi Pratama²

Islamiyah³

¹Politeknik Muhammadiyah Magelang, Indonesia

²Universitas Sebelas Maret, Indonesia

³Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

Informasi korespondensi : islamiyakhatto@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap *Employee Engagement* Pada PT BRI (persero) KC Magelang Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, yakni dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yakni karyawan atau pegawai PT BRI KC Magelang. *Sampling* yang digunakan ialah *nonprobability sampling* dengan kriteria *purposive sampling*. Kriteria yang ditetapkan untuk menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan PT BRI KC Magelang dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Jumlah populasi penelitian yang dilakukan dalam lingkup PT BRI KC Magelang adalah sebanyak 410 orang. Sampel yang ditargetkan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Kepuasan kerja intrinsik mengalami peningkatan. Walaupun terdapat aspek kepuasan kerja intrinsik yang dirasakan oleh karyawan BRI KC Magelang, ada beberapa aspek yang belum ditingkatkan dengan baik oleh manajemen seperti *advancement* dan *growth*. Dimensi di luar pekerjaannya, yakni kepuasan kerja ekstrinsik merupakan hak dari setiap karyawan dan berperan penting bagi keseimbangan kehidupan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja Intrinsik; Kepuasan Kerja Ekstrinsik; *Employee Engagement*

PENDAHULUAN

Tenaga kerja sebagai *intangible assets* perusahaan dan pilar utama sangat berperan penting di industri perbankan. Salah satu bank yang memiliki tenaga kerja berjumlah besar adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) persero Tbk. Pada tahun 2017 BRI

secara nasional memiliki 92.858 karyawan. BRI merupakan salah satu bank terbesar milik pemerintah yang bertujuan untuk mendapatkan laba dalam rangka memenuhi keinginan *stakeholder*. BRI memiliki kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu kantor cabang yang berlokasi strategis adalah Kantor Cabang Magelang.

PT BRI KC Magelang memiliki 410 karyawan, yang terdiri dari karyawan tetap, karyawan kontrak dan karyawan alih daya. Sejumlah karyawan itu bekerja di Kantor Cabang Magelang, KCP dan 24 BRI Unit, yang tersebar di Kabupaten Magelang. Karyawan BRI KC Magelang dikelola oleh Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan bagian terstruktur dan bertanggung jawab untuk mengatur, mengarahkan, dan merencanakan SDM di kantor cabang. Dalam mengelola tenaga kerja, bagian personalia tidak hanya mengelola administrasi karyawan, tetapi juga meningkatkan *employee engagement* perusahaan.

Employee engagement merupakan elemen perusahaan yang memberikan peluang bagi individu untuk mengembangkan karir melalui pekerjaan yang karyawan terima dan mampu menjaga reputasi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan *competitive advantage*. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara dengan beberapa karyawan BRI KC Magelang, karyawan merasa kurangnya motivasi dari supervisi dan atasan, serta target kerja semakin tinggi, sedangkan gaji dirasakan sudah sesuai walaupun terdapat perbedaan antara karyawan tetap, kontrak, dan alih daya. Jenjang karir karyawan kontrak dirasakan cukup lama untuk berstatus karyawan tetap. Karyawan alih daya juga berjenjang karir lama karena dikelola oleh vendor.

Kebijakan personalia BRI KC Magelang dalam rotasi karyawan dirasakan berkekurangan, masih terdapat *customer service* dan *teller* di beberapa Kantor Unit BRI KC Magelang berusia lebih dari 40 tahun. Jam kerja yang tinggi mengakibatkan karyawan mudah merasa lelah sehingga mengurangi semangat bekerja. Hal lain yang mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan adalah hubungan dan komunikasi yang kurang tepat dengan sesama rekan kerja. Hal ini memengaruhi kondisi emosional, kualitas dan rasa nyaman karyawan ketika bekerja.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterkaitan tingkat emosi yang tinggi terhadap suatu organisasi merupakan hasil dari tingginya faktor *engagement* dari karyawan. Dasar dari tingginya *engagement* di suatu organisasi menunjukkan kualitas kerja yang tinggi dan motivasi setiap karyawan untuk selalu berinovasi dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas pekerjaannya sehingga signifikan terhadap *engagement* di suatu organisasi.

Hewitt (2013) mendefinisikan *engagement* sebagai hasil psikologis dan perilaku yang mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik. Model Hewitt menguji hasil dari *individual's engagement* dan *potential engagement driver* yang merupakan bagian dari pengalaman kinerja organisasi. Model *employee engagement* ini telah diuji, diulang, dan divalidasi selama 15 tahun penelitian pada jutaan karyawan di berbagai macam perusahaan dan industri di seluruh Eropa, Amerika Latin, Amerika Utara, dan Asia Pasifik.

Divisi SDM Kantor Cabang harus mempunyai upaya yang jelas dalam pengembangan karir, peningkatan potensi karyawan; demikian juga mendorong dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih produktif. Upaya Divisi SDM harus didukung oleh sikap dan perilaku karyawan. Sikap dan perilaku karyawan dalam berorganisasi akan membentuk lima dimensi *employee engagement*, yakni: *employee satisfaction*, *employee identification*, *employee commitment*, *employee loyalty* dan *employee performance* (Kumar dan Pansari, 2015).

Berdasarkan kelima dimensi perilaku karyawan mengenai *employee engagement*, kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) merupakan representasi dari kepuasan kerja karena merupakan reaksi positif dari karyawan untuk dapat melihat keseluruhan pekerjaannya, termasuk supervisi dari atasan, gaji, dan rekan kerja karyawan. Ketika merasa puas, karyawan akan cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Kepuasan karyawan secara positif memengaruhi kualitas kinerjanya dalam organisasi, khususnya BRI Kantor Cabang Magelang. Karyawan yang merasa puas akan meningkatkan integritas terhadap perusahaan serta bersinergi dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap individu karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian dari organisasi.

Karyawan yang merasa puas dan berkomitmen tinggi merupakan aset terpenting di organisasi, sedangkan ketidakpuasan karyawan merupakan perasaan yang tidak diinginkan dan berdampak negatif bagi kelangsungan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan tujuan karyawan bekerja, yang berprioritastinggi. Dawis dan Lofquist (1984) menerangkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari korelasi antara keterampilan dan nilai-nilai karyawan melalui penguatan sistem di lingkungan kerja. Holland (1985) mendefinisikan keterkaitan kepuasan, prestasi, dan stabilitas dalam pekerjaan sesuai dengan kepribadian seseorang dan lingkungan kerja.

Istilah kepuasan kerja menurut Baylor (2010) terbagi menjadi 2, yakni kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Menurut Buitendach dan Witte (2005) kepuasan ekstrinsik mengacu pada aspek kepuasan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan itu sendiri, seperti gaji, kondisi kerja, dan rekan kerja. Kepuasan intrinsik mengacu pada kepuasan dengan tugas-tugas pekerjaan itu sendiri.

Aspek pengaruh kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pada *employee engagement* di penelitian ini menjadi latar belakang masalah penelitian yang dilakukan di BRI Kantor Cabang Magelang. Penelitian Gallup (2013) menunjukkan peningkatan dan pertumbuhan *employee engagement* yang berkelanjutan sejak tahun 2006 dalam keadaan umum mengenai kesejahteraan, peringkat kehidupan, dan kepuasan dengan layanan kesehatan dan pendidikan. Manajemen yang efektif merupakan bentuk kesiapan perusahaan untuk siap berkompetisi. Motivasi yang kuat dan kepuasan kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja, menaikkan gaji, pemberian bonus atau penghargaan, dan kesempatan dalam jenjang karir merupakan cara memotivasi karyawan yang dilakukan oleh para pimpinan perusahaan.

Penelitian ini relevan dengan aplikasi yang diungkapkan oleh Herzberg's (Herzberg, Mausner dan Snyderman, 1959; Herzberg, 1966) yakni, teori duafaktor untuk mengetahui apakah pengaruh faktor kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan dan membantu memecahkan masalah perilaku organisasional pada PT BRI KC Magelang.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pada *employee engagement*. Ruang lingkup penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Magelang.

Employee Engagement

Employee engagement telah menjadi istilah yang banyak digunakan dan populer, yang dinyatakan oleh Robinson, Perryman dan Hayday (2004). Namun, sebagian besar dari penelitian tentang *employee engagement* dapat ditemukan dalam jurnal praktisi yang memiliki dasar dalam praktiknya daripada teori dan penelitian empiris. Sebagaimana diungkapkan oleh Robinson *et. al.* (2004), secara mengejutkan bahwa beberapa penelitian akademis dan empiris pada suatu topik yang telah menjadi sangat populer. Backingham dan Coffman (1999 dalam Schaufeli dan Bakker, 2010) mengungkapkan bahwa istilah *employee engagement* digunakan pertama kali oleh kelompok peneliti Gallup pada tahun 1990-an.

Engagement merupakan fenomena dari pekerjaan karyawan dalam organisasi, serta bagaimana karyawan mengekspresikan diri secara emosional, fisik, dan kognitif (Khan, 1990). Aspek kognitif dari *employee engagement* merupakan kondisi keseriusan karyawan tentang kondisi kerja, pemimpin, dan organisasi. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan mengenai tiga faktor tersebut; dan apakah faktor tersebut berdampak positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Aspek fisik *employee engagement* menyangkut energi secara fisik dari individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Menurut Khan (1990), *engagement* berarti keadaan secara psikologis dan fisik yang terbentuk ketika memenuhi dan mengerjakan tugas organisasi.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *employee engagement* merupakan kondisi positif dan perasaan puas karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan memiliki kepribadian *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* yang didefinisikan oleh Schaufeli *et.al.*, (2001) merupakan kondisi pikiran yang positif, kondisi rasa puas, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh tiga karakteristik, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* mengacu pada aspek afektif dan kognitif yang lebih konsisten dan mendalam, yang tidak hanya terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu.

a. Vigor

Vigor mengacu kepada tinggi rendahnya energi dan mental seseorang dalam melakukan upaya-upaya kembali dari keterpurukan ketika bekerja dan kemauan orang

tersebut untuk melakukan upaya dalam pekerjaannya. Schaufeli et. al., (2002 dalam Medhurst dan Albrecht, 2011) mengemukakan bahwa *vigor* juga melihat keseriusan seseorang untuk menghadapi masalah. *Vigor* juga membahas bagaimana menempatkan diri seseorang ke dalam pekerjaan.

b. Dedication

Schaufeli et. al., (2002 dalam Medhurst dan Albrecht, 2011) mengungkapkan bahwa *dedication* adalah individu yang memiliki karakter keterikatan secara psikologis dengan suatu pekerjaan, antusias, bangga, dan menyukai tantangan. Albrecht (2010) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki *dedication* akan merasa bangga dan antusias dalam dirinya. Individu yang memiliki *dedication* sebenarnya tidak tergila-gila dengan pekerjaan, tetapi individu tersebut juga dapat menikmati banyak hal di luar pekerjaannya.

c. Absorption

Schaufeli et. al. (2002 dalam Medhurst dan Albrecht, 2011) mengungkapkan bahwa *absorption* mengacu kepada kekuatan untuk selalu berfokus pada pekerjaan yang sedang dikerjakan sehingga individu dapat larut dalam pekerjaannya. Ciri individu yang memiliki aspek *absorption* menurut Albrecht (2010) adalah individu tersebut merasa bahwa waktu terasa begitu cepat ketika sedang mengerjakan pekerjaannya. Individu yang memiliki *absorption* juga terikat secara kognitif dengan pekerjaannya.

Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik

Kepuasan kerja merupakan keadaan atau perasaan positif yang dihasilkan melalui evaluasi kerja karyawan dari pekerjaannya (Mathis dan Jackson, 2008). Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi; seperti ketika seorang karyawan mempunyai harapan akan rasa nyaman, kondisi kerja yang bersih dan nyaman, dan rasa aman. Akan tetapi, jika harapan akan rasa nyaman, aman, dan kondisi kerja yang bersih dan nyaman tidak dapat terpenuhi, timbul rasa ketidakpuasan kerja dari karyawan.

Pada beberapa tahun terakhir tingkat kepuasan kerja mengalami penurunan. Menurunnya tingkat kepuasan kerja disebabkan oleh hubungan antarkaryawan yang menurun, hubungan dengan manajemen yang kurang, target dan tuntutan akan pekerjaan semakin tinggi, serta *benefit* yang didapat dalam jangka panjang berkurang (Mathis dan Jackson, 2008). Karyawan merasa termotivasi untuk dapat bekerja lebih baik, dan bermanfaat bagi kelangsungan organisasi, apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi.

Beberapa karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi dan tidak diimbangi dengan produktivitas kerja yang tinggi berakibat status karyawan tersebut hanya berpredikat rata-rata. Kepuasan kerja sendiri bukan merupakan suatu motivasi

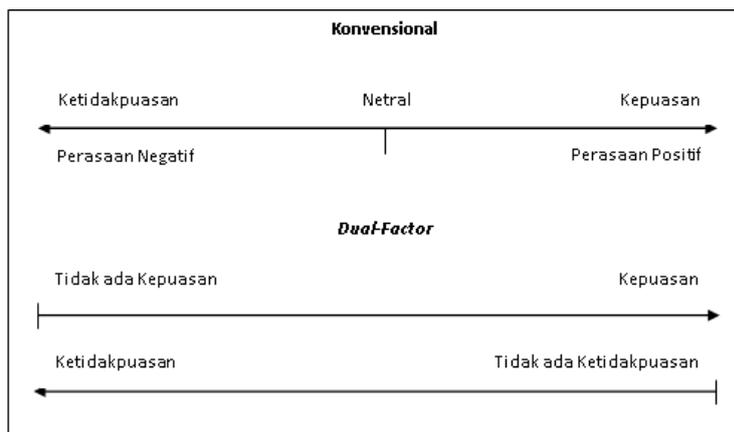
yang kuat. Akan tetapi, kepuasan kerja dapat menjadi motivasi yang kuat apabila manajemen suatu organisasi lebih merespons dan tanggap dalam melakukan pemeliharaan terhadap lingkungan, karyawan, dan mampu memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi (Handoko, 1998).

Definisi komprehensif mengenai kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang memuaskan atau menyenangkan mengenai penilaian kerja atau pengalaman kerja karyawan yang melibatkan sikap kognitif, afektif, dan evaluatif. Dalam perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan sikap karyawan yang terpenting dan sering dipelajari.

Strauss dan Sayles (1980) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang penting untuk aktualisasi diri. Kematangan psikologis tidak akan dicapai apabila karyawan memperoleh ketidakpuasan kerja sehingga akan menjadi frustrasi dan bersemangat kerja yang rendah. Kepuasan kerja mempunyai arti penting, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan karena dapat menciptakan nilai positif dan kondisi yang baik dalam lingkungan perusahaan.

Dalam penelitian yang dikembangkan oleh Baylor (2010), kepuasan kerja diklasifikasikan menjadi dua, yakni kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik merupakan faktor pendorong yang terbentuk oleh pekerjaan itu sendiri dan tugas karyawan. Kepuasan kerja ekstrinsik merupakan faktor di luar pekerjaan, seperti upah atau imbalan, rekan kerja, kondisi kerja, supervisi, dan kebijakan.

Kepuasan dan ketidakpuasan memiliki interpretasi yang berbeda dan dipengaruhi oleh jumlah rangsangan dari berbagai faktor yang sama (Maddox, 1981). Model yang dikembangkan oleh Bockman (1971), yang diadopsi dalam penelitian Baylor (2010), menggambarkan perbedaan antara pemikiran secara konvensional dan *dualitas Herzberg*.



Gambar 2.2 Perbedaan Pemikiran Konvensional dan *Dual-Factor*
Sumber: Penelitian Baylor (2010)

Gambar di atas menunjukkan bahwa pendekatan konvensional menjelaskan kepuasan kerja individu secara keseluruhan. Perasaan ini terdiri dari faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan. Interaksi yang terjadi mengakibatkan

kondisi yang tidak stabil antara kepuasan dan ketidakpuasan. Kepuasan merupakan perasaan positif dan ketidakpuasan merupakan perasaan negatif mengenai pekerjaan. Di pertengahan antara kepuasan dan ketidakpuasan adalah kondisi netralitas, yang merupakan kondisi puas atau tidak puas. Ketidakpuasan adalah kebalikan dari kepuasan. Jika individu kehilangan faktor kepuasan kerja seperti gaji, tanggung jawab, kemajuan, penghargaan, kondisi kerja yang baik, rasa aman, pengakuan, dan faktor kepuasan yang lain, akan bergerak ke arah negatif, kecuali ada faktor yang mengimbangnya, sedangkan menambah atau meningkatkan faktor kepuasan tersebut akan bergerak ke arah positif.

Berbeda dengan pendekatan konvensional, teori dua faktor yang diungkapkan oleh Herzberg (1964), yakni *motivator-hygiene theory*. Herzberg et al. (1964) mengungkapkan bahwa faktor intrinsik disebut sebagai pemuas atau motivator, sedangkan faktor ekstrinsik disebut sebagai ketidakpuasan atau *hygiene factors*. Faktor intrinsik merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan, yang berkorelasi dengan perasaan baik atau senang terhadap pekerjaan. Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang terkait dengan suasana kerja atau lingkungan. Faktor ekstrinsik sering dikaitkan dengan perasaan tidak bahagia dengan pekerjaan. Herzberg menyimpulkan bahwa motivator merupakan faktor yang dapat memenuhi kebutuhan individu untuk dapat tumbuh, sedangkan *hygiene*

Melalui penelitian yang dikembangkan oleh Baylor (2010), terdapat dua faktor kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966).

a. Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan kerja intrinsik merupakan faktor pendorong yang bisa disebut sebagai motivasi, yakni: prestasi kerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan atau perkembangan (*advancement*), bagaimana karyawan dapat tumbuh (*growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Walaupun faktor motivasi tersebut belum tentu ada atau belum diterapkan dalam organisasi, ketika faktor tersebut ada dan diterapkan akan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan.

b. Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Faktor kepuasan ekstrinsik ini dapat disebut juga sebagai *hygiene factors*, yakni: pengawasan (*supervision*), kondisi kerja (*working conditions*), rekan kerja (*co-workers*), upah atau gaji (*pay*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*), keamanan dalam bekerja (*job security*), status (*status*), dan kehidupan pribadi (*personal life*). Faktor tersebut belum tentu memuaskan karyawan tetapi ketika faktor tersebut hilang, akan mengakibatkan ketidakpuasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, yakni dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Penelitian ini menggunakan variabel independen, yakni dimensi kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee engagement*. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yakni karyawan atau pegawai PT BRI KC Magelang. *Sampling* yang digunakan ialah *nonprobability sampling* dengan kriteria *purposive sampling*. Kriteria yang ditetapkan untuk menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan PT BRI KC Magelang dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Dari penelitian ini, diharapkan akan diperoleh kesimpulan dan nilai sampel yang mewakili populasi dalam perusahaan. Jumlah populasi penelitian yang dilakukan dalam lingkup PT BRI KC Magelang adalah sebanyak 410 orang. Sampel yang ditargetkan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	120	100%
Kuesioner yang kembali	117	97,50%
Kuesioner yang dapat diolah	114	95%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 2 Data Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	114	100,00
Laki-laki	54	47,40
Perempuan	60	52,60
Usia	114	100,00
23-31 tahun	58	50,88
32-40 tahun	41	35,96
41-49 tahun	3	2,63
50-58 tahun	12	10,53
Pendidikan	114	100,00
SMA	10	8,80
Diploma	7	6,10
Sarjana	93	81,60
Pasca Sarjana	4	3,50

Lanjutan Tabel 2 Data Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Masa Kerja	114	100,00
1-6	61	53,50
7-12	28	24,60
13-18	9	7,90
19-24	2	1,80
25-30	13	11,40
31-36	1	0,90
Jabatan	114	100,00
Staf	45	39,50
AO/Marketing	54	47,40
Kepala Unit	5	4,40
Manajer	5	4,40
Lainnya (<i>driver, security</i>)	5	4,40

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Keterangan	β	T	Signifikansi
Kepuasan kerja intrinsik (X1)	0,465	4,793	0,000
Kepuasan kerja ekstrinsik (X2)	0,306	3,155	0,002
Sig.	0,000		
R	0,720		
Adjusted R Square	0,510		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada *employee engagement*. ($\beta = 0,478$; $t = 4,793$; $p = 0,000$). Berdasarkan hasil tersebut, disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik, tingkat *employee engagement* semakin tinggi. Hal ini berarti **hipotesis 1 didukung**. Selanjutnya, hasil analisis regresi menunjukkan kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif pada *employee engagement*. ($\beta = 0,268$; $t = 3,155$; $p = 0,002$). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja ekstrinsik, semakin tinggi *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 2 didukung**. Dengan demikian, dari hipotesis 1 dan hipotesis 2 terlihat bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh pada *employee engagement* di BRI Kantor Cabang Magelang.

Nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* = 0,510. Hal ini membuktikan bahwa 51% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variasi kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Sisanya sebanyak 49% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar model penelitian.

Kepuasan Kerja Intrinsik Berpengaruh Positif pada *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 diperoleh bahwa kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif pada *employee engagement*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja intrinsik, semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Dari hasil tersebut, kepuasan kerja intrinsik signifikan terhadap *employee engagement*. Karyawan akan terdorong untuk merasa *engagement* apabila tingkat kepuasan intrinsiknya tinggi. Faktor pendorong kepuasan kerja intrinsik disebut juga merupakan motivasi bagi individu.

Faktor tersebut terdiri dari *achievement, recognition, responsibility, advancement, growth, dan the work itself*. Faktor tersebut merupakan pendorong bagi karyawan, terutama bagi karyawan di industri perbankan BRI KC Magelang. Karyawan membutuhkan motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja intrinsik merupakan motivasi yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga karyawan dapat merasa *engagemant*.

Responden merupakan karyawan BRI KC Magelang yang bermasa kerja lebih dari satu tahun dengan mayoritas karyawan berusia muda. Banyak karyawan beranggapan bahwa faktor imbalan bukan satu-satunya faktor yang membuatnya merasa puas. Akan tetapi, seorang karyawan lebih menginginkan pengakuan, kemajuan karir, promosi, dan perasaan sukses. Dengan demikian, dimensi kepuasan kerja intrinsik sangat berpengaruh di lingkungan kerja, sehingga relevan dengan tingkat *engagement*. Berdasarkan pembahasan ini terlihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada *employee engagement*.

Kepuasan Kerja Ekstrinsik Berpengaruh Positif pada *Employee Engagement*

Hasil hipotesis 2 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja ekstrinsik dari responden semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa dimensi kepuasan kerja ekstrinsik, yakni *supervision, working conditions, co-workers, pay, policies dan procedures, job security, status, dan personal life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Pengaruh kepuasan kerja ekstrinsik secara parsial memiliki hubungan emosional yang tinggi. Apabila faktor tersebut hilang, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan.

Berdasarkan hasil analisis kepuasan kerja ekstrinsik pada *employee engagement*, dimensi kepuasan kerja ekstrinsik berkontribusi besar terhadap rasa atau tingkat emosional karyawan pada pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling penting dalam memahami motivasi, efektivitas, dan retensi karyawan. Penelitian Schneider dan Snyder (1975) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi pribadi dari kondisi pekerjaan atau hasil yang muncul dari pekerjaan. Dimensi intrinsik berdampak besar bagi kontinuitas organisasi.

Berdasarkan analisis tersebut diperoleh bahwa karyawan cukup puas dengan segala hal atau sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Dapat

disimpulkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif pada *employee engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada Bab IV dapat diambil simpulan. Pertama, kepuasan kerja intrinsik pada *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Peningkatan rasa puas individu pada pekerjaannya, yakni pengakuan, prestasi, promosi, perkembangan, dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan rasa *engagement* sehingga hubungan organisasi dengan karyawan memberikan dasar untuk memahami kepuasan kerja dan *employee engagement*.

Kepuasan kerja memiliki interpretasi yang berbeda dengan *employee engagement*. Kepuasan menekankan pada pengaruh, sedangkan *employee engagement* menekankan pada aspek kognitif dari keterlibatan karyawan dengan tugas pekerjaan tersebut. Pengaruh yang ditimbulkan dari perasaan puas akan berpengaruh positif, yakni mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan nasabah, meningkatkan kualitas pekerjaannya, loyal terhadap organisasi, dan mampu berkontribusi lebih untuk kesuksesan perusahaan.

Kedua, hasil analisis pengaruh kepuasan kerja ekstrinsik pada *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Kepuasan kerja ekstrinsik, yakni gaji atau imbalan, rekan kerja, kondisi kerja, supervisi, kebijakan, dan rasa aman akan menciptakan tingkat *engagement* yang semakin tinggi. Hubungan antara kepuasan kerja ekstrinsik dan *employee engagement* merupakan fenomena antara individu dan kelompok dalam organisasi.

Cara memberikan motivasi dari supervisi sangatlah penting di lingkungan perbankan. Komunikasi dan arahan yang baik dari atasan kepada bawahan akan menciptakan kesinambungan yang baik dan bermanfaat bagi organisasi sehingga perasaan memiliki terhadap perusahaan menjadi lebih tinggi. Loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi terhadap organisasi. Cara mengidentifikasi diri terhadap hal di luar pekerjaannya juga akan semakin bertambah serta mampu meningkatkan dedikasi tinggi pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M., dan Muhidin, S.A. (2011). *Panduan Praktis Memahami Penelitian* (Bidang Sosial-Administrasi-Pendidikan). Bandung: Pustaka Setia.
- Agho, A., Price, J., dan Mueller, C. (1992). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65. 185-196. 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.
- Azwar, S. (2008). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi ke-3 cetakan VIII. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Bakotic, D. (2016). Relationship between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 29. 118-130. 10.1080/1331677X.2016.1163946.
- Baylor, K. M. (2010). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition. *Doctoral dissertation*. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship.
- Bektas, C. (2017). Explanation of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model Icel ve Dissal is Doyumunun Ayna Modeli ile Aciklanmasi oz. *Business & Management Studies: An International Journal*. 5. 627-639. 10.15295/bmij.v5i3.118.
- Brockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel Psychology*, 24, 155-189.
- Britt, T. W. (2003). Aspect of identity predict engagement in work under adverse condition. *Self and Identity*, 2, 31-45.
- Buckingham, M. dan Coffman, C. (1999). *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon dan Schuster Rockefeller Center.
- Buitendach, J., dan De Witte, H. (2005). Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in a Parastatal. *South African Journal of Business Management*. 36. 10.4102/sajbm.v36i2.625.
- Cahill, K., McNamara, T., Pitt-Catsouphes, M., dan Valcour, M. (2015). Linking Shifts in The National Economy with Changes in Job Satisfaction, Employee Engagement and Work-Life Balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. Vol 56, 40-54: www.ScienceDirect.com
- Coffman, C., dan Gonzalez-Molina, G. (2002). A New Model: Great Organizations Win Business by Engaging the Complex Emotions of Employees and Customers. Excerpt from Follow This Path. Warner Books. *The Gallup Management Journal*, 12-21.
- Chia, S.C., Teoh, R., Razaob, N.A., dan Kadar, M. (2017). Work Motivation among Occupational Therapy Graduates in Malaysia. *Hong kong Journal of Occupational Therapy* 30, 42-48: www.ScienceDirect.com
- Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods, 9th Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2013). *Business Research Methods, 12th Edsition*. New York: The McGraw Hill Companies
- Dawis, R. V., dan Lofquist L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press

- Dunlop, M. (2018). The Synergy between Psychology and Business: A Case Study on Interdisciplinary Faculty Collaboration. *International Journal of Business and Applied Social Science*. USA: Cpernet.org
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. dan Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Fraser, T.M. (1992). *Stress dan Kepuasan Kerja*. ©ILO, Geneve. Jakarta: PustakaBinaman Pressindo.
- Gallup Consulting. (2013). State of the Global Workplace; *Employee Engagement Insights for Business Leaders World Wide*. Washington D.C: www.gallup.com
- Garg, K., Dar, I., dan Mishra, M. (2017). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*. 20. 152342231774298. 10.1177/1523422317742987.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 edisi 9*. Semarang: Undip.
- Handoko, H dan Reksohadiprodjo, S. (1987). *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Prilaku*. Yogyakarta: BFFE.
- Handoko, H. (1998). *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Herzberg, F, Mausner, B., dan Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 58-69.
- Hewitt, A. (2013). Trends in Asia Pacific Employee Engagement. *Perfomence, Reward and Talent*.
- Hirschfeld, R. R., (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60 No. 2. 255-270. 10.1177/00131640021970493.
- Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. *Psychology Journal*, Vol.2 No.3. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ilies, R., dan A Judge, T. (2004). An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13. 367-389. 10.1080/13594320444000137.
- Jaiswal, G., Pathak, R., dan Kumari, S. (2017). Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation. *Global Advancements in HRM Innovation and Practices*.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 4. pp. 692-724.
- Kaliannan, A. (2014). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Global Conference on Business & Social Science Journal*. Kuala Lumpur: www.sciencedirect.com
- Kutner, Michael H. (2004). *Applied linear statistical model-5th ed*. New York: McGraw-Hill Irwin series Operations and decision sciences
- Kreitner, R., Kinicki, A., dan Cole, N. (2007). *Fundamentals of organizational behaviour 2nd Canadian ed*. U.S.A: McGraw-Hill
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2010). *Organizational Behaviour 9th ed*. New York: McGraw-Hill
- Lind, D.A., Marchal, W.G., dan Wathen, S.A. (2014). *Statistical Techniques in Business and Economics, 15th ed*. New York: McGraw-Hill.
- Little, P., dan Little, B. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Lockwood, N. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*. HR Magazine, Volume 52
- Madan, P., dan Srivastava, S. (2015). Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers. *FIIIB Business Review*. 4. 53-62.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management, 12th edition*. USA: Thomson South-Western.
- Medhurst, A., dan Albrecht, S. (2011). Salesperson Engagement and Performance: A theoretical model. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 398– 411.
- Metzler, J. (2006). The Relationships between Leadership Style and Employee Engagement. *Master's Theses*. 2967. Sun Jose State University.
- Montesa, David dan Rodriguez, Isabel dan Magdaleno Marco, Jorge. (2019). The Effect of Job Characteristics on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction: The Moderating Role of Psychological Capital. *Psychologica*. 1. 39-56. 10.14195/1647-8606_62-1_2.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. dan Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Robinson, D., Perryman S., dan Hayday, S. (2004). *The Driver of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employee Studies.
- Seijts, G., dan Crim, D. (2006). What Engages Employees the most, or the 10 C's of Employee Engagement. *Ivey Business Journal*. March/April, pp.1-5.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., dan Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.

- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement : Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schneider, B., dan Snyder, R. (1975). Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 60. 318-328. 10.1037/h0076756.
- Smith, C. P. (1992). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic content analysis*. Cambridge University Press
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.
- Stoyanova, T., dan Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. 10. 23-29. 10.25103/ijbesar.101.03.
- Strauss, G., dan Sayles, L.R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management*; Englewood Cliffs; Prentice Hall.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tabachnick, B. G., dan Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics 6th edition*. Boston, MA: Pearson
- Thiruchelvi, S. (2009). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Business Review*. India: Department of Management Studies, Anna University Vol. V, No. 2
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resource*. Januari-februari 1998. United States of America: Havard Business Review
- Vorina, A., Simonic, M., dan Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*. 55. 10.1515/ethemes-2017-0014.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W., dan Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wellins, R., dan Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*. Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com
- Walters, R. (2019). *Salary Survey 2019 Greater China and South East Asia*. www.robertwalters.co.id/salary-survey.
- Wen, X., Gu, L., dan Wen, S. (2019). Job Satisfaction and Job Engagement: Empirical Evidence from Food Safety Regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production Vol 208*, 999-1008: www.sciencedirect.com.

Young, S., Sturts, J., Ross, C., dan Kim, K. (2013). *Generational differences and job satisfaction in leisure services. Managing Leisure.* 18. 10.1080/13606719.2013.752213.

PENGARUH KETIDAKSESUAIAN ADMINISTRASI KEPABEANAN PADA FASILITAS KAWASAN BERIKAT TERHADAP KEGIATAN EKSPOR STUDI KASUS PT 888 WEST SEHATI

Rajendra Igo Maulanatazi¹

Rohmawan Adi Pratama²

Islamiyah³

^{1,2}Universitas Sebelas Maret, Indonesia

³Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

Informasi korespondensi : islamiyahkatto@gmail.com

ABSTRAK

Perdagangan internasional menyebabkan seluruh negara di dunia semakin mudah terintegrasi antara satu negara dengan negara lainnya. Pemerintah Indonesia membuat kebijakan dengan memberikan fasilitas kawasan berikat yang merupakan fasilitas kepabeanan yang diberikan kepada para pelaku usaha yang produk utamanya berorientasi ekspor. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui ketidaksesuaian penerapan administrasi kepabeanan di kawasan berikat terhadap kegiatan ekspor pada PT 888 West Sehati. Selain itu, penelitian juga akan membahas tentang pengaruh yang terjadi atas kasus ketidaksesuaian administrasi kepabeanan terhadap kegiatan ekspor. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif di mana penelitian dilakukan dengan membaca dan memahami buku-buku referensi, jurnal, surat Keputusan, peraturan, dan undang-undang yang berdasarkan kepabeanan fasilitas kawasan berikat. Metode lain yang digunakan penulis adalah deskriptif yaitu mendeskripsikan fakta yang ditemukan selama penelitian untuk merumuskan strategi yang tepat bagi PT 888 West Sehati. Hasil dari penelitian ini yaitu pengaruh ketidaksesuaian administrasi kepabeanan fasilitas kawasan berikat terhadap kegiatan ekspor adalah perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan ekspor dan tertahan oleh petugas bea cukai yang berakibat kerugian pada perusahaan. Saran yang diberikan untuk mengatasi ketidaksesuaian administrasi kepabeanan yaitu menerapkan proses tata laksana kepabeanan sesuai peraturan yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Kata Kunci: Kepabeanan; Ekspor; Kawasan Berikat

PENDAHULUAN

Kegiatan pabean memiliki peran penting sebagai pintu utama kegiatan ekonomi antara satu negara dengan negara lain. Membanjirnya barang impor yang dijual murah di pasar domestik juga menjadi permasalahan karena dengan masuk ke kawasan berikat, importir tidak perlu membayar bea masuk, pajak pertambahan nilai, dan pajak penghasilan (Basuki, 2011). Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) selama periode Januari hingga April 2017 berhasil menindak 465 kasus penyelundupan tekstil di berbagai wilayah Indonesia, sementara selama 2016, DJBC berhasil menindak 551 kali meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya 461 kasus (Nurhayat, 2017). Sebagai contoh kasus pada kasus salah satu perusahaan di kawasan berikat daerah Bandung yakni manajemen PT SPL menimbun sejumlah barang yang seharusnya dikirim ke luar negeri untuk dipasarkan di Indonesia secara diam-diam demi menghindari bea masuk dan pajak pertambahan nilai (Sutera, 2017).

Customs diharapkan dapat membantu peningkatan pendapatan negara, melindungi pengusaha industri di dalam negeri, dan menghindari penyelundupan barang terlarang, terbatas, dan berbahaya dengan cara menegakkan hukum dan aturan yang telah berlaku. Sumber pendapatan dari pajak ini persentasenya adalah yang tertinggi jika dibandingkan dengan sumber pendapatan negara dari sektor yang lainnya yang menyumbang kurang lebih sekitar 80% dari total pendapatan negara (BPS, 2022).



Gambar 1.1 Eksportir Pakaian Jadi Internasional
Sumber: International Trade Center (2022)

Peningkatan ekspor produk Indonesia yang dapat mengoptimalkan sumber daya alam maupun industri kreatif sehingga dapat memproduksi barang jadi dan bernilai menjadi produk-produk andalan yang mampu bersaing di pasar internasional (Sugianto, 2008). Pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa eksportir pakaian jadi internasional di tahun 2017-2021 mampu mencatatkan kinerja yang positif. Globalisasi yang telah menciptakan

peluang baru bagi negara untuk mengimpor dan barang ekspor di seluruh dunia, perdagangan internasional telah menjadi sangat penting untuk banyak negara (Prataviera et al, 2020). Meskipun semua negara mengalami penurunan pada tahun 2020 yang disebabkan adanya pandemi covid-19 yang menyebabkan seluruh transaksi ekspor-impor antar negara menurun. Namun pada tahun 2021 eksportir pakaian jadi mampu mengembalikan kinerja positif dengan adanya peningkatan grafik pada gambar 1.1 di tahun 2021. Peningkatan nilai ekspor pakaian jadi di tengah ketidakpastian kondisi global ini menunjukkan bahwa hampir 60% dari total output dunia, Asia merupakan eksportir pakaian dominan dunia (Sofia et al, 2017).

Upaya dalam meningkatkan daya saing produk ekspor menuju pasar internasional, pemerintah berupaya mengeluarkan serangkaian kebijakan yang menguntungkan bagi para pelaku usaha di Indonesia (Sulistyawati et al, 2017). Kebijakan yang diberikan oleh pemerintah berupa kebijakan yang mendapatkan keistimewaan dalam kegiatan perdagangan dan kegiatan investasi seperti kawasan berikat, kawasan perdagangan bebas, kawasan industri, kawasan pengembangan ekonomi terpadu, kawasan pemrosesan ekspor, teknologi tinggi kawasan industri serta kawasan ekonomi khusus (Hidayat, 2010). Hal ini dituturkan pula oleh Helgadottir (2020) bahwa penggunaan seperti kawasan berikat adalah cara untuk mempromosikan perdagangan internasional dan memfasilitasi perusahaan dalam kegiatan ekspor dan impor.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 65/PMK.04/2021 Kawasan Berikat merupakan suatu tempat yang dijadikan tempat penimbunan barang-barang impor dan/atau barang yang berasal dari tempat yang berbeda namun masih berada di daerah pabean untuk dapat diolah ataupun digabungkan menjadi barang jadi sebelum diekspor dan diimpor untuk dapat dipakai. Hal ini juga disampaikan Prataviera et al (2020) yang berpendapat bahwa kawasan berikat merupakan lokasi penyimpanan di mana perusahaan dapat menyimpan barang impor tanpa langsung membayar bea masuk .

Seluruh aktivitas pengolahan di perusahaan dalam Kawasan Berikat (PDKB) mendapat pengawasan dan pemeriksaan fisik barang langsung oleh DJBC yang bertujuan memantau pergerakan barang masuk atau keluar dalam kawasan berikat. Untuk mencapai keberhasilan dalam perdagangan internasional adalah komponen penting dari strategi ini dan kinerja administrasi kepabeanan kita merupakan faktor penentu keberhasilan atau kegagalannya suatu perusahaan (Wilmott, 2007). Berdasarkan Undang Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Kepabeanan dapat disimpulkan bahwa pejabat bea dan cukai merupakan pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang ditunjuk dalam jabatan tertentu untuk dapat melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang ini.

PT 888 West Sehati merupakan sebuah perusahaan industri tekstil yang bergerak pada bidang garmen yang berada di Sukoharjo dan perusahaan yang mendapatkan

fasilitas kawasan berikat. Dalam kegiatan pengolahannya PT 888 West Sehati memiliki berbagai hasil produksi dari *purchased order buyer* seperti kemeja pria dan *blouse* wanita. Namun pada salah satu *purchased order* dari *buyer* asal Netherland yang memesan berupa *canopy* atau kelambu yang jumlah permintaannya tinggi.

Dalam proses kegiatan di kawasan berikat terdapat surat izin keputusan kawasan berikat. Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.04/2018 tentang Percepatan Perizinan Kepabeanan dan Cukai dalam rangka kemudahan berusaha. Perizinan tersebut memberikan keuntungan bagi pemerintah ataupun eksportir. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mempunyai wewenang untuk memberikan pelayanan administrasi kepabeanan berupa perizinan surat keputusan kawasan berikat dengan tujuan untuk memperlancar kegiatan ekspor.

Penelitian ini didasarkan pada studi kasus yang diperoleh pada PT 888 West Sehati yang mendapatkan *purchased order* dari *buyer* berupa *canopy* atau kelambu sehingga terdapat perbedaan antara jenis hasil produksi dengan surat keputusan kawasan berikat yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Kepabeanan

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 Direktorat Jenderal Bea dan Cukai atau yang selanjutnya disingkat DJBC merupakan suatu institusi pemerintah yang ditugaskan untuk memberikan pelayanan masyarakat terkait kegiatan pengiriman dan penerimaan barang dalam hal kepabeanan dan cukai. DJBC mempunyai tugas untuk pengawasan dan pelayanan atas aktivitas pergerakan barang ekspor impor dan pemungutan bea-bea atas barang yang melewati daerah pabean. Kepabeanan merupakan bagian sentral dari proses globalisasi dan katalis untuk daya saing negara dan perusahaan (Gordhana, 2007).

Peranan DJBC dibawah pengawasan Kementrian Keuangan Republik Indonesia yang bertujuan untuk penerimaan negara, pemberian fasilitas perdagangan, pemberian insentif fiskal, dan pengawasan arus barang ekspor dan barang impor. Pelayanan kepabeanan yang diberikan oleh DJBC berupa pengawasan arus barang dan barang impor yang akan memasuki atau keluar daerah pabean melalui darat, laut, udara dengan layanan 24 jam oleh pejabat bea dan cukai di kantor pelayanan yang tersedia pelabuhan, bandar udara dan perbatasan antara Indonesia dengan Negara lain untuk mencegah tindakan kegiatan ilegal ataupun penyelundupan.

Menurut (Purwito, 2013), aspek kepabeanan sangat berkaitan erat dengan moral yang dimiliki oleh sumber daya manusia dan digabungkan dengan tujuan organisasi kepabeanan. Berikut beberapa aspek-aspek kepabeanan yang telah diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2006 tentang Kepabeanan, yakni:

1. Keadilan

Aspek yang dilaksanakan dalam kegiatan pabean yang berupa keadilan yakni semua anggota masyarakat diperlakukan dalam hal dan kondisi yang sama saat melakukan kewajiban pabean.

2. Pemberian Insentif

Suatu upaya yang dilakukan oleh pihak yang terkait untuk memberikan keuntungan bagi perekonomian nasional. Pada daerah pabean pemberian insentif dapat berupa pemberian fasilitas kepabeanan.

3. Netralitas

Suatu aspek yang dilakukan dengan cara tidak memihak kepada pihak manapun sehingga dapat menghindari adanya penyimpangan atau kecurangan.

4. Kelayakan Administrasi

Pelaksanaan kepabeanan wajib dilaksanakan dengan tertib, terkendali, dan mudah dipahami oleh seluruh masyarakat. Sehingga kegiatan administrasi dapat dikatakan layak.

5. Kepentingan Penerimaan Negara

Aspek ini sangat penting bagi negara jika memperhatikan potensial, penerimaan negara dalam hal kepabeanan sehingga dapat membantu penerimaan negara serta mengantisipasi kebutuhan negara.

6. Penerapan Pengawasan dan sanksi

Pelaksanaan kepabeanan telah diatur oleh Undang-Undang agar kegiatan kepabeanan dapat ditaati oleh masyarakat.

7. Wawasan Nusantara

Peraturan perundang-undangan diberlakukan di daerah kepabeanan yang meliputi wilayah NKRI.

8. Praktik Kepabeanan Internasional

Aspek ini mengacu pada persetujuan perdagangan internasional agar ditaati oleh semua negara.

Ekspor

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2006, pengertian ekspor merupakan suatu kegiatan mengeluarkan hasil barang jadi yang telah memiliki nilai lebih dari daerah pabean. Ekspor adalah pengiriman barang ke luar daerah pabean/peredaran Indonesia (Kobi, 2011). Sedangkan menurut (Risa, 2018), perdagangan luar negeri adalah “kegiatan perdagangan antar negara, di mana di antara keduanya akan timbul saling tukar-menukar produk barang. Pengiriman barang ke suatu negara oleh suatu negara karena ada permintaan dari pembeli di negara tersebut atau tidak dinamakan perdagangan ekspor.”

Berdasarkan pengertian ekspor di atas maka ekspor dapat didefinisikan sebagai kegiatan pemindahan barang dari daerah pabean suatu negara keluar wilayah pabean suatu negara dengan tujuan dipertukarkan atau dijual. Kegiatan ekspor memiliki peranan penting bagi perekonomian dan cadangan devisa. Dengan adanya peningkatan pada nilai ekspor, maka hal itu dapat menunjukkan bahwa negara tersebut

mendapatkan menerima banyak permintaan dari negara luar sehingga pemasukan dari negara luar mengalami peningkatan atau biasa disebut menerima devisa atau valuta asing yang merupakan salah satu sumber pendapatan negara (Reny, 2014). Mengacu pada Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 13/M-DAG/PER/3/2012 untuk persyaratan perusahaan atau perseorangan yang ingin ekspor telah memiliki sebagai berikut:

1. Akta pendirian perusahaan yang terlegalisir;
2. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP);
3. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) atau Tanda Daftar Usaha Perdagangan (TDUP);
4. Tanda Daftar Perusahaan (TDP);
5. Izin Usaha dari pihak terkait; dan
6. Memiliki izin ekspor berupa:
 7. APET (Angka Pengenal Eksportir Terbatas)
 8. APE (Angka Pengenal Ekspor)
 9. APES (Angka Pengenal Eksportir Sementara)

Kawasan Berikat

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 65/PMK.04/2021 Kawasan Berikat merupakan kawasan pabean dan sepenuhnya berada di bawah pengawasan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Kawasan Berikat merupakan suatu kawasan pabean yang mendapat perlakuan khusus dari pemerintah melalui Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dikelola oleh suatu badan legal berbentuk perusahaan untuk mengolah barang, *processing* dan manufacturing dengan tujuan barang yang dihasilkan untuk di ekspor.

Kawasan berikat merupakan lokasi penyimpanan di mana perusahaan dapat menyimpan barang impor tanpa langsung membayar bea masuk (Prataviera et al, 2020). Perusahaan yang mengimpor barang tersebut selanjutnya diekspor ke negara lain, bea dibayar antara negara asal dan negara tujuan (Orenstein, 2018). Alasan sebuah perusahaan tertarik untuk mendirikan kawasan berikat karena memungkinkan adanya pembayaran biaya bea ditangguhkan selama dibutuhkan yang memberi lebih banyak manfaat penghematan biaya bagi perusahaan yang impor dan ekspor barang antar beberapa negara (Kalinicheva et al, 2016).

Berbagai jenis industri yang mendapatkan fasilitas kawasan berikat umumnya yang bergerak di bidang garmen, tekstil, sepatu, plastik, furnitur ataupun yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia kuat keunggulan komparatif dalam sumber daya alam dan tenaga kerja tercermin dalam komposisi perusahaan pengeksportir lintas industri (Athukorala, 2006). Kawasan Berikat dapat sangat bermanfaat bagi perusahaan yang impor dan ekspor antar negara yang berbeda karena gudang berikat memungkinkan

perusahaan untuk menghindari membayar bea atas barang yang diekspor kembali sehingga aliran barang yang lebih terkonsolidasi dapat dicapai (Prataviera et al, 2020).

Dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 65/PMK.04/2021 Tentang Kawasan Berikat, Kawasan Berikat merupakan tempat penimbunan berikat. Tempat penimbunan berikat merupakan bangunan, tempat, ataupun kawasan yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Adapun persyaratan untuk dapat menjadi kawasan berikat diatur dalam PER-19/BC/2018 tentang tata laksana kawasan berikat adalah sebagai berikut:

1. Berlokasi di kawasan industri atau kawasan budi daya seluas minimal 10.000 3M dalam satu hamparan.
2. Lokasi dapat langsung dimasuki dari jalan umum dan dapat dilalui oleh kendaraan pengangkut peti kemas dan/atau sarana pengangkut peti kemas lainnya di air.
3. Mempunyai batas-batas yang jelas berupa pembatas alam atau pembatas buatan berupa pagar pemisah dengan bangunan tempat atau kawasan lain.
4. Digunakan untuk melakukan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi hasil produksi.
5. Memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB), Nomor izin usaha industri, memiliki hasil konfirmasi status wajib pajak, memiliki bukti kepemilikan atau penguasaan tempat atau kawasan dengan batas dan luas yang jelas.
6. Telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (PKP) dan telah menyampaikan SPT Pajak Penghasilan tahun pajak terakhir sesuai dengan kewajibannya.
7. Mendapat rekomendasi dari penyelenggara kawasan berikat dalam hal perusahaan mengajukan permohonan izin PDKB.
8. Memiliki teknologi informasi untuk pengelolaan pemasukan dan pengeluaran barang (*IT Inventory*) dan *closed circuit television (CCTV)* yang baik.
9. Memiliki Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang baik.

Ketidaksesuaian Administrasi Kepabeanaan di Kawasan Berikat

Pelaksanaan administrasi kepabeanaan kegiatan ekspor pastinya memiliki beberapa permasalahan yaitu adanya ketidaksesuaian pembuatan dokumen ekspor yang telah dibuat oleh eksportir. Masalah ketidaksesuaian pembuatan dokumen ini termasuk kegiatan penyelundupan administratif yakni memberikan keterangan yang salah tentang jumlah, jenis atau harga barang-barang dalam pemberitahuan impor, pengiriman ke dalam atau keluar daerah pabeaan atau pembongkaran atau dalam suatu pemberitahuan tidak menyebutkan barang yang dikemas (Tiara, 2011).

Menurut Agnes Olsson Lowerot (2022) sangat penting menangani berbagai tugas administrasi yang dibutuhkan dalam kawasan berikat dibandingkan dengan di luar kawasan berikat. Ketidaksesuaian administrasi kepabeanaan di kawasan berikat salah satunya adalah ketidaksesuaian jenis hasil dalam surat keputusan kawasan berikat. Hal

itu dapat terjadi apabila barang yang diproduksi oleh pihak perusahaan berbeda dengan surat izin usaha yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, Prativiera et al. (2020) lebih lanjut menjelaskan bahwa peraturan dan tugas administrasi menciptakan operasi yang lebih. Dengan demikian, penyelundupan administratif adanya ketidaksesuaian antara keadaan fisik barang dengan apa yang tertulis dalam dokumen (Tiara, 2011).

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk dokumen berupa surat keputusan kawasan berikat, *purchase order*, dokumen-dokumen kepabeanan, struktur organisasi, sejarah perusahaan, peraturan tata laksana kepabeanan terhadap kegiatan ekspor pada fasilitas kawasan berikat yang berhubungan dengan penelitian ini. Penulis akan melakukan analisis data kualitatif yang kemudian untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam administrasi kepabeanan terhadap kegiatan ekspor.

Penelitian ini terfokus pada pengaruh ketidaksesuaian administrasi kepabeanan terhadap kegiatan ekspor pada fasilitas kawasan berikat pada PT. 888 West Sehati yang berdiri sejak pada tahun 2014 yang berlokasi di Jl. Dukuh Singkil RT 03/RW 08, Parangjoro, Kec. Grogol, Kab. Sukoharjo, Jawa Tengah 57552. PT. 888 West Sehati merupakan perusahaan garmen barang pakaian jadi yang bergabung dalam Kawasan Berikat Surakarta. Penelitian dengan metode analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan oleh penulis yaitu mencari studi kepustakaan dengan mengidentifikasi data (data sekunder).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketidaksesuaian administrasi kepabeanan pada fasilitas kawasan berikat terhadap kegiatan ekspor

Ketidaksesuaian administrasi kepabeanan juga dapat berupa adanya perbedaan antara surat keputusan kawasan berikat dengan jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan. SKEP merupakan Surat Keputusan penetapan kawasan berikat yang diterbitkan oleh pihak Bea Cukai yang terdapat izin hasil produksi. Ketidaksesuaian SKEP ini terjadi pada PT 888 West Sehati di mana perusahaan menerima permintaan di luar produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Adanya perbedaan tersebut akan menimbulkan dampak pada PT 888 West Sehati dengan pembekuan izin fasilitas kawasan berikat.

Tabel 1 Perbedaan hasil produk antara SKEP TPB dan *Purchase Order*

No	Hasil Produk berdasarkan SKEP TPB No. 253/WBC.10/2019	Pemesanan Produk berdasarkan <i>Purchased Order</i> (PO)
1.	Pakaian jadi a. Knitt b. Short/Long Shirt c. Dress	1 No. 01/PI/LITTLEDUTCH/IX/2021 a. Canopy pure white b. Canopy pure mint c. Canopy pure olive

Lanjutan Tabel 2 Perbedaan hasil produk antara SKEP TPB dan *Purchase Order*

a. Kids Wear b. Ladies Blouse c. Long Blouse d. Ladies Jacket	a. Canopy pure blue b. Canopy pure pink c. Canopy pure rust d. Canopy pure ochire e. Canopy pure pink blus
2	No. 02/PI/LITTLEDUTCH/IX/2021 f. Canopy pure white g. Canopy pure mint h. Canopy pure olive i. Canopy pure blue j. Canopy pure pink k. Canopy pure rust l. Canopy pure ochire Canopy pure pink blus
3	No.4502113064/CHICO'S a. Ladies 100% polyester woven blouse/Solid Military Shirt
4	No.4502115541/CHICO'S a. Ladies 100% polyester woven blouse/Modern paisley top

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1 yang menjelaskan terkait perbedaan hasil produk berdasarkan SKEP TPB dengan PO menunjukkan adanya perbedaan yaitu pada PO No. 01/PI/LITTLEDUTCH/IX/2021 dan No. 02/PI/LITTLEDUTCH/IX/2021. Pada PO tersebut dapat diketahui bahwa produk yang dipesan adalah *canopy* dengan berbagai varian warna dengan total 8.020 unit dengan harga \$10/ unit yang berarti perusahaan memiliki kemungkinan untuk mendapatkan *omzet* yang besar dari produk tersebut. Namun produk *canopy* bukan termasuk hasil produk yang terdapat dalam SKEP TPB No 253/WBC.10/2019.

Sehingga hal itu menjadi kendala bagi pihak perusahaan dalam melaksanakan penerapan tata laksana kepabeanaan terhadap kegiatan ekspor karena amat disayangkan jika mengabaikan permintaan dari pihak *buyer* karena hal itu dapat memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan, namun jika perusahaan tetap memproduksi jenis barang yang tidak sesuai dengan izin jenis hasil produksi yang telah disetujui oleh DJBC maka perusahaan akan terancam sanksi pidana berupa pidana penjara paling satu tahun hingga sepuluh tahun dan juga dikenakan dengan paling sedikit lima juta rupiah hingga lima miliar rupiah.

Strategi Penyelesaian Kasus Ketidaksesuaian Administrasi Kepabeanaan Fasilitas Kawasan Berikat Pada PT 888 West Sehati

Adanya ketidaksesuaian antara *purchase order* dari *buyer* dengan jenis hasil produksi surat keputusan akan menyebabkan kerugian bagi pihak perusahaan, tidak hanya akan mengalami kerugian karena kehilangan kesempatan memenuhi permintaan *buyer* tersebut, namun apabila perusahaan tetap memproduksi akan menyebabkan dibekukannya izin fasilitas kawasan berikat, di mana hal itu akan menyebabkan kerugian yang lebih besar bagi pihak perusahaan. Penulis telah menghitung biaya yang dikeluarkan dan yang didapatkan oleh PT 888 West sehati yakni membandingkan estimasi pendapatan penerimaan *purchase order canopy* dengan sebelum penerimaan *purchase order canopy*.

Berdasarkan analisis tersebut, penulis menggunakan *benefit – cost* analisis yang nantinya hasil perhitungan dapat digunakan oleh PT 888 West Sehati untuk memutuskan penambahan jenis hasil produksi pada surat keputusan kawasan berikat atau tidak ada penambahan jenis hasil produksi. Asumsi perhitungan sebagai berikut:

Tabel 2 Rincian Estimasi Pendapatan

ANALISIS BIAYA			
Keterangan	Menolak Pesanan Canopy	Menerima Pesanan Canopy	Kenaikan(Penurunan)
		Rp	
PENJUALAN	Rp. 1.979.810.409,70	3.131.436.873,70	
TOTAL PENJUALAN	Rp. 1.979.810.409,70	Rp 3.131.436.873,70	Rp 1.151.626.464,00
BIAYA BAHAN			
BAKU	Rp. 637.799.127,54	Rp 861.192.448,74	
BIAYA TENAGA KERJA			
LANGSUNG	Rp. 499.538.295,00	Rp. 499.538.295,00	
BOP VARIABEL	Rp. 83.495.456,46	Rp. 114.346.649,00	
BOP TETAP	Rp. 120.000.000,00	Rp. 120.000.000,00	
JUMLAH	Rp. 1.340.832.879,00	Rp. 1.595.077.392,74	Rp. 254.244.513,74
KENAIKAN (PENURUNAN) LABA			
	Rp 639.066.762,19	Rp. 1.536.359.480,96	Rp. 897.381.950,26

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 2 di atas, maka perhitungan pendapatan atau penjualan pada saat menerima ataupun menolak *purchase order* dapat terlihat perbedaan yang cukup signifikan. Apabila perusahaan menolak *purchase order* dengan estimasi pendapatan

tersebut dan biaya-biaya yang dikeluarkan tersebut maka perusahaan hanya mendapatkan *profit* atau keuntungan Rp. 639.066.276,19. Namun sebaliknya, apabila perusahaan menerima *purchased order canopy* dengan estimasi pendapatan tersebut dan biaya-biaya yang dikeluarkan tidak berbanding jauh maka perusahaan hanya mendapatkan *profit* atau keuntungan Rp. 1.536.359.480,96. Estimasi pendapatan *purchase order* dapat dirumuskan sebagai berikut:

Penjualan yang diperoleh perusahaan berdasarkan volume penjualan.

Penjualan = *Quantity* barang x *unit price*

Tabel 3 Perhitungan Pendapatan

Menolak Penerimaan Canopy	Menerima Penerimaan Canopy
Penjualan I = <i>Quantity</i> barang x <i>unit price</i> x kurs = 1520 x \$9,66 = \$14683 x Rp. 14358 = Rp. 210.821.385,60	Penjualan = <i>Quantity</i> barang x <i>unit price</i> x kurs = 8020 x \$10,00 = \$80200 x Rp. 14358 = Rp. 1.151.511.600,00
Penjualan II = <i>Quantity</i> barang x <i>unit price</i> x kurs = 4926 x \$10,91 = \$53742,66 x Rp. 14369 = Rp. 772.228.281,54	Estimasi Penjualan = Rp. 1.151.511.600
Penjualan III = <i>Quantity</i> barang x <i>unit price</i> x kurs = 5258 x \$13,24 = \$69615,92 x 14318 = Rp. 996.760.742,56	Total Pendapatan = Total Penjualan + Estimasi pendapatan
Total Penjualan = 1.979.810.409,70	= 1.979.810.409,70 + 1.151.511.600 = Rp. 3.131.436.873,70

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3, maka dapat diasumsikan bahwa total penjualan pada saat perusahaan menolak *purchase order canopy* adalah senilai Rp. 1.979.810.409,70 dan estimasi jika perusahaan menerima *purchase order* adalah senilai Rp. 1.151.511.600,00 sehingga estimasi total pendapatan apabila perusahaan tidak menerima pesanan PO ditambah estimasi setelah penerimaan *purchase order* yakni senilai Rp. 3.131.436.873,70.

Informasi di atas maka dapat dihitung biaya pengeluaran perusahaan setiap biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya variabel, biaya tetap. Adapun biaya bahan baku telah disesuaikan dengan *supplier* masing-masing. Namun, biaya tenaga kerja langsung wajib dikeluarkan untuk pengerjaan setiap *order* sehingga perusahaan menghitung biaya gaji pada karyawan, maka dapat dihitung sebagai berikut:

Biaya Tenaga Kerja Langsung = Jumlah Karyawan x UMK

Tabel 4 Perhitungan Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya Tenaga Kerja Langsung (Bagian Produksi)	= Jumlah karyawan x Upah Minimum Kabupaten = 250 orang x Rp. 1.998.153,18 = Rp. 499.538.295
---	---

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa untuk biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan sebanyak Rp. 499.538.295/bulan. Hal tersebut menunjukkan adanya biaya pengeluaran yang ditimbulkan dari adanya kegiatan pengolahan, biaya pengiriman dan biaya lainnya menimbulkan perusahaan mengeluarkan biaya tersebut. Adapun perhitungan biayanya sebagai berikut:

Tabel 5 Perhitungan Biaya Variabel dan Biaya Tetap

Menolak Penerimaan Canopy	Menerima Penerimaan Canopy
Biaya Variabel	Biaya Variabel
= Biaya Pembantu + Biaya Pengiriman	= Biaya Pembantu + Biaya Pengiriman
= 65.495.456,46 + 18.000.000	= 88.435.669,00 + 25.910.980
= Rp. 83.495.456,46	= Rp. 114.346.649,00
Biaya Tetap	Biaya Tetap
= Jumlah Staf x Upah Gaji	= Jumlah Staf x Upah Gaji
= 24 orang x Rp. 5.000.000	= 24 orang x Rp. 5.000.000
= Rp. 120.000.000	= Rp. 120.000.000

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan perhitungan dan analisis data maka dapat disimpulkan bahwa adanya penerimaan *purchase order canopy* memberikan estimasi pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp. 1.151.511.600,00 hanya dalam satu kali orderan dibandingkan dengan tiga kali orderan dan *quantity order* yang sangat banyak yang hanya mendapatkan nilai sebesar 1.979.810.409,70. Jika ditinjau dari segi bisnis maka penerimaan *purchase order canopy* ini memiliki peluang yang menjanjikan untuk kedepannya karena melihat potensi *buyer* yang sangat antusias untuk melakukan *order* terus menerus kedepannya. Oleh karena itu perusahaan harus mengambil keputusan untuk menerima pesanan PO karena jika dilihat dari profitabilitas yang akan diperoleh akan mengalami peningkatan pada saat perusahaan menerima pesanan *canopy* tersebut. Namun, jika melihat dari izin perusahaan pada surat keputusan kawasan berikat maka adanya ketidaksesuaian antara jenis hasil produksi dengan penerimaan *purchase order*. Hal tersebut dikarenakan pada saat perusahaan menerima fasilitas kawasan berikat hanya diizinkan untuk memproduksi pakaian jadi.

Maka perusahaan menentukan strategi untuk menyelesaikan permasalahan ketidaksesuaian administrasi kepabeanaan pada surat keputusan kawasan berikat yakni dengan mengajukan permohonan perubahan dan atau penambahan jenis hasil produksi. PT 888 West Sehati dapat mengajukan permohonan berupa penambahan jenis hasil produksi sesuai *purchase order* dari *buyer* kepada pihak Bea dan Cukai dalam rangka memenuhi permintaan dan perluasan pasar serta diversifikasinya produk.

KESIMPULAN

Permasalahan ketidaksesuaian administrasi kepabeanan termasuk kegiatan penyelundupan administratif berupa memberikan keterangan yang salah tentang jumlah, jenis atau harga barang-barang dalam pemberitahuan impor, pengiriman ke dalam atau keluar daerah pabean atau pembongkaran atau dalam suatu pemberitahuan tidak menyebutkan barang yang dikemas (Tiara, 2011). Permasalahan ketidaksesuaian administrasi kepabeanan di kawasan berikat salah satunya adalah ketidaksesuaian jenis hasil dalam surat keputusan kawasan berikat.

Menyikapi hal tersebut, perusahaan dapat mengajukan permohonan penambahan jenis hasil produksi kepada pihak yang bersangkutan agar dapat menyelesaikan permasalahan tersebut. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati *et al.*, (2019) bahwa upaya peningkatan pengguna fasilitas kawasan berikat dan meningkatkan ekspor di sektor industri dengan menganalisis peraturan untuk membuat kebijakan yang memfasilitasi pada kegiatan ekspor pada kawasan berikat.

Menurut Agnes Olsson Lowerot *et al.*, (2022) sangat penting menangani berbagai tugas administrasi yang dibutuhkan dalam kawasan berikat dibandingkan dengan di luar kawasan berikat. Penambahan jenis hasil produksi akan memberikan dampak keuntungan bagi perusahaan kawasan berikat. Sebagian besar perusahaan penerima fasilitas kawasan berikat memperoleh manfaat berupa keuntungan perusahaan baik dari jenis industri, jenis investasi, umur fasilitas, tingkat ekspor dan tingkat pembebasan (Marsanto Adi Nurcahyo dan Aditya Subur Purwana, 2021).

SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, maka diperlukan saran terhadap ketidaksesuaian administrasi kepabeanan kegiatan ekspor yang mendapatkan fasilitas Kawasan Berikat dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Adapun saran-saran yang diberikan adalah seperti berikut:

1. Saran dari penulis dalam penyelesaian ketidaksesuaian administrasi kepabeanan terhadap kegiatan ekspor yang mendapatkan fasilitas Kawasan Berikat adalah permohonan penambahan jenis hasil produksi pada SKEP TPB kepada Kepala Kantor Wilayah melalui Kepala Kantor Pabean. Penambahan jenis KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia) pada NIB (Nomor Induk Berusaha) melalui OSS (*Online Single Submission*).
2. Saran dari penulis untuk PT 888 West Sehati tetap menerapkan dan mengikuti strategi yang telah ditentukan agar *purchase order* dari *buyer* tetap dijalankan dan mempersiapkan apa saja yang diperlukan sebagai persyaratan yang perlu diajukan untuk mengajukan permohonan perubahan atau menambahkan jenis hasil produksi pada SKEP TPB. PT 888 West Sehati menerapkan strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan *quantity* produksi, meningkatkan *profit*, serta memperluas pasar ke

Eropa sembari menunggu proses perubahan jenis hasil produksi pada SKEP TPB. Walaupun proses permohonan perubahan atau penambahan jenis hasil produksi memakan waktu yang cukup lama karena melalui beberapa tahapan yang panjang dan butuh waktu untuk mengumpulkan persyaratan yang telah ditentukan. Namun bagi penulis strategi tersebut adalah strategi yang baik untuk perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnes Olsson Lowerot, L. N. (2022). Determining Factors for Bonded Warehouse Implementation. *Jonkopings University*.
- Aminoto, S. V. (2021). *Ekspor Impor: Teori dan Praktik Ekspor Impor*. Sumatera Barat: Mitra Cendekia Media.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Athukorala, P.-C. (2006). Post-crisis export performance: The Indonesian experience in regional perspective. . *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, .
- Bambang, S. (2011). *Pengawasan Pabean*. Pusdiklat Bea dan Cukai.
- Basuki, O. (2011). *Kawasan Berikat Banyak Disalahgunakan*. Jakarta: Kompas.
- Berata, I. K. (2014). *Panduan Praktis Ekspor Impor*. . Jakarta: Raih Asa Sukses.
- BPS. (2022). *Realisasi Pendapatan Negara*. . Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Cukai, K. D. (1997). *Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: KEP-82/BC/1997*. Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: KEP-82/BC/1997. .
- Cukai, P. D. (2013). *Peraturan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Nomor: 35/BC/2013 Tentang Kawasan Berikat*. .
- Dan Remenyi, A. M.-S. (2002). *The effective measurement and management of IT costs and benefits*. . Britain: Butterworth-Heinemann.
- Diaz, R. (2019). Pelayanan Ekspor PT Yusen Logistics Surabaya dalam Air Freight Shipment terhadap PT Jatim Autocomp Indonesia. . *Karya Tulis*.
- Gordhana, P. (2007). Customs in the 21st Century. . *World Customs Journal*, , 49-54.
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif : Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayat, S. H. (2010). *Quo Vadis Kawasan Ekonomi Khusus*. Jakarta: Rajawali Press.
- Indonesia., P. M. (2012). *Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 13/M-DAG/PER/3/2012 Tentang Ketentuan Umum Di Bidang Ekspor*.
- Indonesia., P. M. (2018). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 29/PMK.04/2018 Tentang Percepatan Perizinan Kepabeanan dan Cukai dalam Rangka Kemudahan Berusaha*. .
- Indonesia., P. M. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 65/PMK.04/2021 Tentang Kawasan Berikat*.
- Indonesia., U. –U. (2006). *Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2006 Tentang Kepabeanan*. .
- Irawan, D. W. (2018). Prosedur Administrasi Penjualan Pada Usaha Jaya Teknik Jakarta Barat. . *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Akademi Bina Sarana Informatika* .
- Ita Sulistyawati, A. S. (2019). Implementation of Bonded Zone Facilities in Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 162-167.
- Kobi, D. S. (2011). *Buku Pintar Transaksi Ekspor Impor*. . Yogyakarta: Andi.

- Lorenzo Bruno Prataviera, S. P. (2020). Global Distribution Network Design: exploration of facility location driven by tax considerations and related. *International Journal of Logistics Research and Application*.
- Marc J Schniederjans, J. L. (2004). *Information Technology Investment: Decision-Making Methodology (2nd Edition)*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Moleong, P. D. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2009). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE YPKPN.
- Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghaila Indonesia.
- Nurhayat, W. (2017). *Hingga April 2017, Bea Cukai Ungkap 465 Kasus Tekstil Fiktif*. Jakarta: KumparanNEWS.
- Orenstein, D. (2018). Warehouse on wheels. . *Environment and Planning D: Society and Space. Soga Journal*, 648-665.
- perdagangan., K. (2011). *Metode Pembayaran*. Ministry of Trade Republic of Indonesia, 1.: Kementrian Perdagangan.
- Purwito, A. (2013). *Kepabeanan Indonesia*. Tangerang Selatan: Jelajah Nusa.
- Putera, A. D. (2017). *Terbongkar, Perusahaan Tekstil yang Selewengkan Fasilitas di Kawasan Berikat*. Jakarta: Kompas.com.
- Reny, A. D. (2014). Pengaruh Ekspor, Impor, Nilai Tukar Rupiah, dan Tingkat Inflasi Terhadap Cadangan Devisa Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi Stie Mikroskil*, 61-70.
- Riduawan. (2006). *Metode & Teknik Penyusunan Tesis*. . Bandung: Alfabeta.
- Risa, M. (2018). *Ekspor dan Impor*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sofia Haase, R. O. (2017). *Establishing a Bonded Warehouse in Singapore*. University of Gothenburg. Singapore: University of Gothenburg.
- Sutedi, A. (2014). *Aspek Hukum Otoritas Jasa Keuangan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- T.Yudo Wicaksono, C. M. (2019). Failure of an Export Promotion Policy? Evidence from Bonded Zones in Indonesia. ERIA Discussion Paper Series.
- Triana, A. F. (2015). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Media Tera.
- Valentina Kalinicheva, S. D. (2016). Features Logistics Customs Warehouses in the Integration of the World Economy and the Globalization of Business . *International Review of Management and Marketing*, 148-152.
- Warul Walidin, S. I. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. . FTK Ar-Raniry Press.
- Westi, Y. R. (2016). Peran Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK) dalam Proses Impor Barang Beserta Dokumen yang Terkait. . *Jurnal Ilmu-Ilmu Kemaritiman, Manajemen dan Transportasi Bahari Jogja*.
- Wibowo, A. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Widdowson, D. (2007). The Changing Role of Customs: Evolution or Revolution? *World Custom Journal*, 31.
- Wilmott, P. (2007). A Review of the European Commision's plans for Anelectronic Customs Environment . *World Customs Journal*, 11-17.
- Yahya, M. (2015). *Panduan Bisnis Ekspor Impor Untuk Pemula*.

**PENGELOLAAN KEGIATAN EKSTRAKURIKULER DI SD MUHAMMADIYAH
KALIABU KECAMATAN SALAMAN**Rachmat Subarkah¹Bigar R. Siswa²Sri Rahayu³Yulia Ita A.⁴^{1,2,3,4}Politeknik Muhammadiyah Magelang, IndonesiaInformasi korespondensi : rsoeb22@gmail.com**ABSTRAK**

Kegiatan Ekstrakurikuler merupakan kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di luar jam sekolah, yang bertujuan untuk membantu pengembangan siswa sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat dan minatnya melalui kegiatan yang dibimbing oleh guru pembina atau tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan dan kewenangan pada bidangnya. Kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan secara berkala dan terprogram. Program pembinaan ekstrakurikuler bagi siswa di sekolah bertujuan untuk menunjang tujuan institusional dalam upaya pembentukan manusia Indonesia seutuhnya berdasarkan Pancasila. Satuan pendidikan dapat menyelenggarakan dengan lancar, rapi dan berdaya guna, apabila dalam penyelenggaraannya dilakukan dengan manajemen yang baik dan benar. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu, Salaman. Selain itu juga bertujuan untuk mendeskripsikan kendala yang dihadapi pihak sekolah serta menentukan solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Dalam pengumpulan data yang diperlukan digunakan alat observasi, wawancara, dokumen dan angket sederhana. Sedangkan analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengelolaan secara rata-rata belum optimal. Terutama dalam pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Kendala yang dihadapi oleh pihak sekolah yaitu kurangnya koordinasi dan kerja sama antara kepala sekolah dengan pembina ekstrakurikuler. Untuk mengurangi hambatan tersebut diusulkan diadakan rapat evaluasi tiap akhir tahun guna menilai hasil kinerja serta memprogram kegiatan untuk tahun ajaran baru. Kegiatan ini harus diikuti oleh seluruh stakeholder sekolah.

Kata Kunci: Pengelolaan; Ekstrakurikuler; Sekolah

PENDAHULUAN

UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS menyebutkan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pengelolaan yang baik dari tiap satuan pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu usaha meningkatkan kualitas hidup manusia melalui pengembangan potensi yang mereka miliki (Badrudin, 2014). Hal tersebut menyiratkan bahwa pendidikan merupakan kegiatan yang dinamis, yang dalam penyelenggaraannya memerlukan manajemen yang baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Terkait dengan bagaimana satuan pendidikan dapat berkontribusi untuk meningkatkan potensi peserta didiknya secara optimal, diperlukan penyediaan lingkungan yang dapat memberikan kesempatan kepada peserta didik dalam mengembangkan potensi minat dan bakatnya. Selain itu diharapkan pula mampu mewujudkan diri peserta didik masing-masing melalui kepatuhan individu maupun sosialnya.

Kegiatan yang dapat mewujudkan hal tersebut di antaranya adalah kegiatan Ekstrakurikuler. "Kegiatan Ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan di luar jam pelajaran biasa yang dilakukan di sekolah/ luar sekolah untuk membantu pengembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat dan minat melalui kegiatan yang secara khusus diselenggarakan oleh pendidik dan atau tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan di sekolah/ madrasah secara berkala dan terprogram" (Suwardi dan Daryanto, 2017).

Tujuan umum kegiatan ekstrakurikuler di sekolah yaitu menunjang pencapaian tujuan institusional dalam upaya pembentukan manusia Indonesia seutuhnya berdasarkan Pancasila antara lain membentuk kepribadian yang mantap dan mandiri (Suwardi dan Daryanto, 2017). Sedangkan tujuan khusus dari kegiatan ekstrakurikuler satu di antaranya yaitu mengembangkan keterampilan dan nilai-nilai kemanusiaan, ketekunan, kerja keras dan disiplin melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Satuan pendidikan sebagai penyelenggara kegiatan ekstrakurikuler dalam upaya memenuhi target keberhasilan untuk mencapai tujuan dimaksud tidak dapat lepas dari kegiatan manajemen yang dipimpin seorang Kepala Sekolah. Hal ini juga berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari seorang Kepala Satuan Pendidikan atau kepala Sekolah yang merupakan seorang manajer di satuan pendidikan masing-masing kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam observasi awal yang dilakukan peneliti melalui tanya jawab dengan pimpinan sekolah SD Muhammadiyah Kaliabu, dikatakan bahwa sebenarnya sekolah ini telah membuka cabang ekstrakurikuler bagi siswanya, namun sebagian orang tua mengeluhkan, faktor kelelahan putra putrinya bila mengikuti kegiatan tersebut, karena

jam sekolah pagi sudah menguras tenaga dan pikiran anak-anak. Selain dari itu juga sekolah telah menyiapkan guru pembinanya, sarana prasarananya serta anggarannya. Terlebih lagi sekolah ini jarak ke pusat Kabupaten cukup jauh, sehingga untuk mengakses informasi dan pembinaan kepada guru pembina masih dirasa mengalami hambatan.

Dari hal tersebut peneliti mengajukan Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu, Kecamatan Salaman?, Apa saja kendala yang dihadapi sekolah tersebut? Dan bagaimanakah solusi yang dilakukan oleh sekolah?. Adapun tujuan penelitian ini yaitu: untuk mendeskripsikan pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu. Untuk menganalisis kendala yang dihadapi dalam kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu, dan untuk mengetahui solusi apa yang perlu dilakukan oleh sekolah guna mengurangi berbagai kendala dalam penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikulernya.

Manfaat penelitian bagi sekolah yaitu mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, mengetahui kendala dan hambatan dalam pelaksanaan serta mencari solusi bagi perbaikannya. Berdasarkan permasalahan tersebut penelitian ini mengambil judul Pengelolaan Kegiatan Ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu, Kecamatan Salaman.

Konsep Pengelolaan

Pengelolaan adalah substantif dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, sampai dengan pengawasan dan penilaian (Arikunto, 2019).

Pengelolaan merupakan suatu proses, yaitu (1) proses, cara, perbuatan mengelola; (2) proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain; (3) proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi; (4) proses yang memberikan pengawasan pada semua hal terlibat dalam pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan (Rohani, 2020).

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dijelaskan bahwa pengelolaan merupakan suatu proses atau langkah perbuatan dalam mengelola atau melakukan kegiatan melalui orang lain, untuk membantu merumuskan kebijakan dan tujuan organisasi agar kegiatan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Pengelolaan Kegiatan Ekstrakurikuler

Visi kegiatan ekstrakurikuler adalah berkembangnya potensi, bakat dan minat secara optimal, serta tumbuhnya kemandirian dan kebahagiaan peserta didik yang berguna untuk diri sendiri, keluarga dan masyarakat (Suwardi dan Daryanto, 2017). Dari isi visi tersebut bermakna bahwa sekolah dalam menyelenggarakannya memerlukan pengelolaan yang baik, rapi dan benar sesuai peraturan yang berlaku.

Dalam Permendikbud RI No. 39 Tahun 2008 tentang pembinaan kesiswaan, dinyatakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler merupakan salah satu jalur pembinaan

kesiswaan. Kegiatan ekstrakurikuler diikuti dan dilaksanakan oleh siswa baik di sekolah maupun luar sekolah, bertujuan agar siswa dapat memperkaya dan memperluas diri.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan tambahan di luar jam pelajaran biasa yang berfungsi sebagai sarana pengembangan bakat dan minat peserta didik, yang keberadaannya disesuaikan dengan kondisi lingkungan sekolah masing – masing.

Tujuan Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler menurut Permendikbud RI No. 81 A Tahun 2013, dinyatakan bahwa tujuan pelaksanaan kegiatan Ekstrakurikuler pada satuan pendidikan yaitu : harus dapat meningkatkan kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik peserta didik, serta harus dapat mengembangkan bakat dan minat peserta didik dalam upaya pembinaan pribadi pembina menuju pembinaan manusia seutuhnya.

Prinsip kegiatan ekstrakurikuler menurut Permendikbud RI No.81 A Tahun 2013 kegiatan ekstrakurikuler pada satuan pendidikan dikembangkan dengan prinsip sebagai berikut: berifat individual, keterlibatan aktif, menyenangkan, membangun etos kerja, dan kemanfaatan sosial. Jadi sasaran umum dari kegiatan ekstrakurikuler adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Jenis Kegiatan Ekstrakurikuler

Menurut Permendikbud RI No.81A tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum, berdasarkan pilihannya terdapat dua jenis kegiatan ekstrakurikuler, yaitu: Ekstrakurikuler wajib, pilihan. Ekstrakurikuler wajib, merupakan program ekstrakurikuler yang harus diikuti oleh seluruh peserta didik, terkecuali bagi peserta didik dengan kondisi tertentu yang tidak memungkinkannya untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler tersebut. Ekstrakurikuler pilihan, merupakan program pilihan ekstrakurikuler yang dapat diikuti oleh peserta didik sesuai dengan minat bakatnya masing – masing.

Berdasarkan waktu pelaksanaannya kegiatan ekstrakurikuler dibagi menjadi dua jenis, yaitu: Ekstrakurikuler rutin dan periodik (Suryosubroto, 2021). Ekstrakurikuler rutin, yaitu bentuk kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan secara terus menerus, seperti latihan bola voli, latihan sepak bola dan sebagainya. Sedangkan ekstrakurikuler periodik, yaitu bentuk kegiatan yang dilaksanakan pada waktu – waktu tertentu saja, seperti lintas alam, camping, pertandingan olahraga dan sebagainya.

Menurut Permendikbud No.81A Tahun 2013, terdapat beberapa jenis kegiatan ekstrakurikuler, yaitu: Krida, Karya Ilmiah dan latihan/ Olah bakat/ Prestasi Krida, yang meliputi Kepramukaan, Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa, Palang Merah Remaja (PMR), Pasukan Pengibar Bendera (paskibra) dan lainnya.

Sekolah wajib menyusun rencana program kegiatan ekstrakurikuler yang merupakan bagian dari Rencana Kerja Sekolah. Substansi program ekstrakurikuler tersebut sekurang – kurangnya memuat rasional dan tujuan umum, Jenis dan deskripsi

setiap kegiatan ekstrakurikuler, Pengelolaan, Pendanaan, Evaluasi, dan Lampiran berisi perencanaan kegiatan masing – masing ekstrakurikuler.

Pihak yang terlibat dalam proses penggerakan atau pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler yaitu pembina kegiatan ekstrakurikuler (Sulastri, 2021). Oleh karena itu guru Pembina sangat dibutuhkan dalam membimbing para siswanya, selain itu komponen yang harus diperhatikan atau pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler yaitu sarana dan prasarana serta surat permohonan izin yang digunakan untuk menunjang dan kelancaran proses pergerakan kegiatan ekstrakurikuler. Proses penggerakan diatur dan dikelola oleh pihak sekolah, bekerja sama dengan pihak luar yang membantu dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler untuk siswa. Pihak sekolah menerapkan prosedur tertentu untuk mengetahui atau mengukur keberhasilan kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh siswa.

Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan di luar jam pelajaran. Kegiatan ekstrakurikuler dapat dilaksanakan setiap hari atau waktu tertentu atas kesepakatan dengan pembina ekstrakurikuler. Pengawasan Pergerakan Ekstrakurikuler, proses pengawasan dalam kegiatan ekstrakurikuler yaitu dilakukan oleh pihak sekolah dan kegiatan pengawasan berlangsung pada saat kegiatan ekstrakurikuler berlangsung dan pada saat ada kegiatan kompetensi kegiatan ekstrakurikuler tujuan dari proses pengawasan kegiatan ekstrakurikuler.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SD Muhammadiyah Kaliabu, pada bulan Februari sampai dengan April tahun 2022. Metode yang digunakan adalah kualitatif, dengan responden yang terdiri dari Kepala Sekolah, guru Pembina Ekstrakurikuler, pengurus yayasan, pengurus Komite sekolah, siswa dan orang tua siswa. Sedangkan teknik pengumpulan datanya menggunakan metode observasi, dokumen dan wawancara. Dalam menganalisis data menggunakan teknik triangulasi yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberadaan SD Muhammadiyah Kaliabu Kecamatan Salaman yang dikelilingi rumah warga masyarakat memberikan kemudahan bagi para siswa dan orang tua dalam mencapai akses ke sekolah. Sebagian besar orang tua peserta didik bermata pencaharian sebagai petani dan wiraswasta. Peserta didik SD Muhammadiyah Kaliabu berasal dari wilayah desa Kaliabu Kecamatan Salaman dan sebagian juga berasal dari Kecamatan Kajoran.

Semua orang tua peserta didik sangat peduli dengan pendidikan anak –anak mereka sehingga, lingkungan sekitar sangat mendukung dalam memajukan pendidikan anak. Tabel berikut menggambarkan jenis ekstrakurikuler yang telah dilaksanakan sekolah:

Tabel 1 Jenis Ekstrakurikuler yang telah dilaksanakan Sekolah

Nama Ekstrakurikuler	Pembina	Tempat latihan	Ruang Pembina	Perlengkapan
Pramuka	Ada	ada	ada	Ada
Tapak Suci	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Keagamaan	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Seni Tari	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Seni Baca Puisi	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Seni Vokal	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Pidato	Ada	ada	Tidak ada	Ada

sumber : SD Muhammadiyah Kaliabu

Dalam penyelenggaraannya kelengkapan tempat latihan, perlengkapan ekstrakurikuler semua cabang ekstra sudah disediakan. Namun untuk ruang pembina baru disediakan untuk kegiatan Pramuka.

Dokumentasi:

1. Perencanaan:

Tabel 2 Perencanaan Kegiatan Ekstrakurikuler

NO	Dokumen	Keterangan	
		Ada	Tidak
1.	Program ekstrakurikuler	✓	-
2.	Visi dan misi sekolah	✓	-
3.	Anggaran kegiatan ekstrakurikuler	✓	-
4.	Jadwal ekstrakurikuler	✓	-
5.	SOP ekstrakurikuler	-	✓
6.	RPP ekstrakurikuler	-	✓

sumber : SD Muhammadiyah Kaliabu

Dari tabel di atas dapat digambarkan bahwa dalam perencanaan kegiatan ekstrakurikuler program sudah ada dan mengacu pada Visi Misi sekolah, jadwal kegiatan dan anggaran kegiatan juga telah disiapkan, namun dalam standar operasionalnya belum disiapkan, termasuk juga setiap pembina belum menyiapkan Rencana Pelaksanaan Pembelajarannya.

Hal ini menunjukkan sekolah tersebut dalam hal perencanaan belum maksimal. Kendalanya adalah sekolah belum dapat menyusun SOP dan guru pembina belum paham dalam penyusunan RPP ekstrakurikulernya. Akibat dari kurang lengkapnya administrasi perencanaan bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan maka sekolah tidak dapat melindungi diri dari komplain orang tua siswa, dan lebih jauh lagi siswa tidak mendapat keamanan dalam berkegiatan.

2. Pengorganisasian kegiatan

Pengambilan data dari segi pengorganisasian kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu sebagai berikut:

Tabel 3 Pengambilan Data Dari Segi Pengorganisasian Kegiatan Ekstrakurikuler

NO	Dokumen	Keterangan	
		Ada	Tidak
1.	Surat Keputusan penugasan guru ekstrakurikuler	-	✓
2.	Surat tugas siswa dan pendamping saat lomba	✓	-

sumber : SD Muhammadiyah Kaliabu

Dari tabel di atas tampak bahwa dalam penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler pimpinan belum melakukan langkah mengorganisasikan kegiatan kepada guru pembina, hal ini disebabkan belum dibuatkan struktur organisasi kegiatannya, dan tidak ada surat penugasan yang berbentuk Surat Keputusan. Kerugian sekolah adalah pelaksanaan tugas tidak dapat dinilai dari pertanggungjawaban dari masing-masing petugas. Solusinya adalah pihak pimpinan membuat struktur organisasi kegiatan ekstrakurikuler, penunjukan tugasnya dengan penerbitan Surat Penugasan, pemberian honorarium yang bertugas, serta melakukan rapat koordinasi pada tiap awal tahun pembelajaran.

3. Pelaksanaan Kegiatan:

Pengambilan data dari segi pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu sebagai berikut:

Tabel 4 Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler

NO	Dokumen	Keterangan	
		Ada	Tidak
1.	Jadwal kegiatan ekstrakurikuler	✓	-
2.	Daftar peserta ekstrakurikuler	-	✓
3.	Daftar hadir guru ekstrakurikuler	-	✓
4.	Jurnal kegiatan ekstrakurikuler	-	✓
5.	Penilaian siswa	-	✓
6.	Mengabsen peserta ekstrakurikuler	-	✓

sumber : SD Muhammadiyah Kaliabu

Dari segi Pelaksanaan kegiatan, masih banyak kelemahan atau kekurangan. Jadwal kegiatan sudah dibuat, tetapi Daftar peserta ekstrakurikuler, Daftar Hadir Guru Pembina, Jurnal kegiatan, penilaian kepada siswa, serta daftar hadir peserta ekstra belum dibuat. Penyebabnya sekolah belum melaksanakan administrasi ekstrakurikuler dengan rapi dan lengkap, juga belum ada petugas khusus yang

menyiapkan tersebut berakibat kurang tertibnya administrasi ekstrakurikuler serta dapat menambah kesulitan dalam mengukur kinerja kegiatan.

Meskipun jadwal sudah dibuatkan, tetapi pihak pengguna seperti orang tua, Dinas, yayasan, Komite Sekolah tidak dapat melihat kepesertaan siswa dalam kegiatan, juga kehadiran guru pembina, kemajuan progres kegiatan, dan nilai yang telah diperoleh masing-masing siswa sebagai penghargaan kepada siswa yang telah maksimal dalam berprestasi serta tidak dapat membedakan antara siswa yang telah mencapai ketercapaian dalam kegiatannya. Risiko lebih jauh yaitu pertanggung jawaban anggaran kegiatan tidak dapat dilengkapi dengan bukti-bukti kegiatan. Solusinya yaitu administrasi disiapkan dengan sebaik-baiknya, ditugaskan seorang petugas khusus untuk menangani administrasi kegiatan.

4. Pengawasan

Pengambilan data dari segi pengawasan kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu sebagai berikut:

Tabel 5 Pengawasan Kegiatan Ekstrakurikuler

NO	Dokumen	Keterangan	
		Ada	Tidak
1.	Guru melaksanakan penilaian	-	✓
2.	Laporan penilaian	-	✓
3.	Evaluasi kegiatan	-	✓
4.	Supervisi kegiatan ekstrakurikuler	-	✓
5.	Analisis kinerja guru	-	✓

sumber : SD Muhammadiyah Kaliabu

Dalam pengawasan kegiatan ekstrakurikuler, sekolah belum melaksanakan kegiatan penilaian kepada peserta didik, laporan penilaian, evaluasi kegiatan, supervisi kegiatan dan analisis kinerja guru pembina ekstrakurikuler. Penyebabnya adalah dari pihak pimpinan belum melakukan langsung di lapangan, baik monitoring, supervisi, evaluasi dan tindak lanjutnya.

Tidak maksimalnya pengawasan dapat berakibat pada penurunan semangat kerja pembina, tidak diketahuinya prestasi guru pembina, prestasi siswa, serta tidak maksimalnya hasil pembelajaran yang telah dilaksanakan. Sebagai alternatif solusinya antara lain, pimpinan menyiapkan format penilaian kinerja dan melaksanakannya dengan cara langsung maupun pendelegasian kepada guru senior yang mengetahui bidangnya.

Dalam pengambilan data selama penelitian, juga disebarkan angket yang berisi pertanyaan terkait dengan pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Perencanaan kegiatan ekstrakurikuler sekolah sudah menyiapkan program yang sesuai dengan visi misi sekolah, anggaran, jadwal kegiatan, tempat kegiatan, koordinasi dengan Yayasan/ Komite Sekolah, serta sosialisasi kepada orang tua siswa. Disisi lain sekolah belum membuat SOP kegiatan, daftar sisa peserta kegiatan, daftar hadir kegiatan, buku jurnal kegiatan. Demikian pula para pembina ekstrakurikuler belum menyusun RPP pembelajaran, kisi-kisi penilaian kegiatan ekstra kurikuler.

Dalam hal pengoordinasian, sekolah sudah membuat struktur organisasi penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler, tetapi belum menerbitkan SK Penugasan kepada Guru Pembina. Rincian pembina ekstrakurikuler adalah sebagai berikut: Pembina Pramuka 2 orang, Pembina Tapak Suci 2 orang, Pembina keagamaan berupa tim dari Ustazah TPA, Pembina Seni tari 2 orang, Pembina Baca Puisi 2 orang, dan Pembina Ekstrakurikuler Pidato 2 orang.

Jadwal kegiatan pramuka setiap hari Jumat, pukul 13.00 – 14.00; tapak Suci setiap hari Jumat pukul 10.00 – 11.00; keagamaan setiap hari Senin sampai Kamis pukul 13.00 – 14.00 dengan rincian Senin pelatihan membaca Al Quran, Selasa pelatihan tahfiz, Rabu pelatihan kaligrafi dan Kamis secara klasikal. Seni tari, seni baca puisi, seni vokal dan pidato dilaksanakan setiap hari Sabtu pukul 09.30 – 11.00, di ruangan masing-masing.

Dalam hal pelaksanaan kegiatan, sekolah sudah menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler, menerbitkan Surat Tugas bagi siswa yang ikut lomba di luar sekolah, menerbitkan Surat Tugas untuk Guru pembina yang mendampingi siswa yang ikut lomba, serta pemberitahuan tentang siswa yang anaknya dikirim lomba di luar sekolah. Demikian pula dalam hal persuratan, Sekolah sudah mengarsip secara baik surat masuk dan surat keluar yang berhubungan dengan Ekstrakurikuler, serta memberi hadiah atau penghargaan bagi siswa yang berprestasi dalam ekstrakurikuler.

Hal yang belum dilakukan oleh sekolah dalam pelaksanaan ini yaitu: Guru pembina ekstrakurikuler belum secara rutin mengabsen peserta dalam setiap kegiatan lewat buku daftar hadir, Guru pembina belum mengisi daftar hadir kegiatan, Guru pembina belum membuat jurnal mengajar ekstra yang dibinanya, serta Guru pembina belum melaksanakan penilaian Guru Pembina membuat laporan penilaian.

Jumlah peserta kegiatan sebagai berikut: Pramuka Kelas III sebanyak 18 siswa, Kelas IV sebanyak 20 siswa, Kelas V sebanyak 13 siswa, dan kelas VI (hanya semester gasal) sebanyak 13 orang. Untuk kegiatan Tapak Suci sejumlah 89 siswa dari kelas I sampai kelas VI. Kegiatan Keagamaan diikuti oleh semua siswa kelas I sampai dengan kelas VI. Pelatihan Seni Tari diikuti oleh 57 siswa, Seni baca Puisi diikuti oleh 7 siswa, Seni Vokal diikuti oleh 15 siswa, dan Pelatihan Pidato diikuti oleh 10 siswa. Tempat kegiatan di kelas, kecuali Pramuka dan Tapak Suci di Lapangan/ Aula.

Keikutsertaan dalam lomba antar sekolah yaitu Pramuka diikuti pada lomba tingkat Kecamatan pada *event* Kemah Salaman Binangun dan *Wide Game* setiap tahun, menggunakan anggaran BOS dan dana infak dari orang tua, hasilnya baru tingkat partisipasi. Demikian pula untuk Tapak Suci, partisipasi di tingkat kecamatan. Pada cabang Keagamaan pernah memperoleh Juara I tingkat Kabupaten Magelang yaitu untuk kategori cabang Azan, pernah pula masuk 10 besar cabang Mocopat Islami. Seni Tari, Puisi, dan Vokal baru tingkat partisipan yaitu pada lomba tingkat kecamatan Salaman. Pada cabang Pidato pernah meraih juara I tingkat Kecamatan Salaman dan Juara III tingkat kabupaten Magelang, kategori pidato tentang Cinta Tanah Air, dan mendapat Trofi. Bagi siswa yang berprestasi, sekolah memberikan penghargaan berupa uang pembinaan. Penghargaan tersebut diberikan langsung kepada siswa bersamaan dengan pelaksanaan upacara di sekolah.

Daftar Pembina Ekstra Kurikuler sebagai berikut: Pramuka, terdiri dari Kamabigus Ibu Endah Sri Makmuryati. Pembina Gudep putra Pak Arjuna Galiha Jati dan Pembina Gudep Putri Ibu Fortuna Arifah Husna. Pembina Tapak Suci putra Pak Khamdan Saleh, pembina putri Ibu Yulia Khasanah. Pembina Keagamaan Tim dari TPA. Pembina Tari Ibu Yulia dan Ibu Eka Wahyuningsih. Pembina Baca Puisi Ibu Fortuna, Pembina seni Vokal Ibu Iykhallita, dan Pembina Pidato Ibu Anggarista. Sedangkan honorarium bagi para pembina ekstrakurikuler dibayarkan dari sumber dana infak.

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah sudah melakukan monitoring kegiatan Ekstrakurikuler, tetapi belum melakukan Supervisi kepada Guru Pembina selama kegiatan berlangsung. Selain itu Kepala Sekolah belum membuat program penilaian bagi Guru Pembina, analisis penilaian kinerja Guru pembina, Evaluasi hasil supervisi kegiatan Ekstrakurikuler, dan melaksanakan program tindak lanjut hasil supervisi.

Atas berbagai hal di atas, rekomendasi yang dapat digunakan oleh pihak sekolah guna meningkatkan mutu dan produktivitas kerja kegiatan ekstrakurikuler, di antaranya yaitu: Untuk meningkatkan perencanaan pihak sekolah hendaknya membuat program: Pembinaan Ekstrakurikuler dalam membuat prosedur penilaian ekstrakurikuler, Sekolah membuat SOP dalam menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler, Guru ekstrakurikuler membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Ekstrakurikuler. Untuk meningkatkan pengorganisasian pihak sekolah hendaknya membuat surat penugasan atau penunjukan bagi para pembina Ekstrakurikuler.

Untuk meningkatkan pelaksanaan ekstrakurikuler pihak sekolah hendaknya membuat program: Jurnal kegiatan ekstrakurikuler, menyediakan format daftar hadir bagi pembina, dan peserta, menyediakan format penilaian siswa peserta kegiatan ekstrakurikuler, Guru pembina selalu mengabsen peserta didiknya pada setiap kegiatan. Untuk meningkatkan pengawasan Kepala Sekolah hendaknya

membuat program:Penilaian kepada Guru Pembina atas kinerjanya, berkomunikasi dengan orang tua siswa atas penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, melakukan supervisi mengajar kepada Guru pembina, membuat analisis kinerja Guru Pembina Ekstrakurikuler, Melakukan Evaluasi atas kegiatan dan kinerja Guru Pembina, melakukan tindak lanjut atas kinerja Guru pembina Ekstrakurikuler.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler di SD Muhammadiyah Kaliabu dilaksanakan dengan sistem manajemen mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini sudah berjalan cukup baik di bawah kendali Kepala Sekolah, serta berpedoman pada ketentuan yang berlaku. Dari segi perencanaan, sekolah telah membuat perencanaan meskipun belum lengkap dan masih perlu penyempurnaan. Dari segi pengorganisasian kegiatan ekstrakurikuler masih ada kekurangan yaitu belum adanya struktur organisasi kegiatan yang jelas, dan belum diterbitkan Surat penugasan bagi guru Pembina Ekstrakurikuler. Dari segi Pelaksanaan kegiatan, masih banyak kelemahan atau kekurangan.

Jadwal kegiatan sudah dibuat, tetapi Daftar peserta ekstrakurikuler, Daftar Hadir Guru Pembina, Jurnal kegiatan, penilaian kepada siswa, serta daftar hadir peserta ekstra belum dibuat. Dalam aspek pengawasan kegiatan ekstrakurikuler sekolah belum melaksanakan kegiatan penilaian kepada peserta didik, laporan penilaian, evaluasi kegiatan, supervisi kegiatan dan analisis kinerja guru pembina ekstrakurikuler. Penyebabnya adalah dari pihak pimpinan belum melakukan langsung di lapangan, baik monitoring, supervisi, evaluasi dan tindak lanjutnya.

Faktor pendukung dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler yaitu motivasi dari orang tua, semangat yang diberikan oleh bapak ibu guru di kelas, motivasi dalam diri siswa. Sedangkan Faktor penghambatnya yaitu dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler cenderung kurang terkoordinir, belum adanya kerja sama yang baik dari pihak sekolah dengan guru ekstrakurikuler hal tersebut di jelaskan di hasil analisis data pelaksanaan dan pengawasan.

Solusi untuk peningkatan kegiatan yaitu perlunya kepala Sekolah membuat analisis evaluasi kegiatan pada tahun ajaran sebelumnya, untuk dijadikan bahan rapat dengan seluruh guru, karyawan, pengurus Komite dan yayasan guna menyusun program yang dapat meningkatkan prestasi sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Azhar. (2020). *Implementasi Pengelolaan Administrasi Kesiswaan Sekolah Skripsi*. Makasar: Universitas Islam Negeri Alaudin.
- Fattah, N. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan* . Bandung : PT remja Rosdakarya .

Munandar, Aris. (2019) *Dinamika Pengelolaan Administrasi Sekolah. Skripsi*. Banda Aceh: Universitas Islam Negeri- Raniry Darusalam.

Husaini, U dan Purnomo (2003). *Metodologi Penelitian Sosial* . Jakarta : Bumi Aksara .

Sulastri. (2021). *Pengelolaan Kegiatan Ekstrakurikuler Dalam Peningkatan Kreativitas Peserta Didik.Skripsi*. Banda Aceh: Universitas Islam Negeri- Raniry Darusalam.

Suwardi dan Daryanto (2017). *Manajemen Peserta Didik*. Yogyakarta. Gava Media.

Peraturan Perundang-Undangan:

UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Permendikbud No. 81A Tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum

PENGUKURAN KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* CV. INDUSTRI CLASSICA VARIASI MENGGUNAKAN METODE SCOR

Hamzah Hafidz¹

Novi Ria Rahmawati²

^{1,2}Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Informasi korespondensi : noviriarahma@staff.uns.ac.id

ABSTRAK

Kinerja yang maksimal dalam perusahaan dari awal hingga akhir membuat kualitas barang yang dihasilkan meningkat pula. Penelitian ini didasarkan pada penemuan studi lapangan yang dilakukan pada CV. Industri Classica Variasi. Ditemukan bahwa terdapat keterlambatan pengadaan bahan baku oleh *supplier* dan adanya klaim yang dilakukan oleh *buyer*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala yang terjadi dalam pelaksanaan *supply chain* serta mengukur kinerja *supply chain management*. Metode pengolahan data menggunakan *Supply Chain Operations Reference (SCOR)* dengan analisis menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dalam penelitian ini memperoleh hasil bahwa nilai akhir kinerja *supply chain management* pada CV. Industri Classica Variasi adalah sebesar 80,6 yang berarti masuk dalam kategori *good*. Dari 16 KPI yang ada nilai tertinggi ada pada sub atribut PRI-03 atau perencanaan tingkat kualitas barang yang memiliki nilai kinerja sebesar 15. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada proses *Make* dengan KPI MRI-01 atau penggunaan barang hasil produksi yang memiliki nilai kinerja sebesar 0,08.

Kata kunci : Kinerja; *SCM*; *SCOR*; *AHP*

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan industri yang semakin ketat di semua pelaku bisnis pasar lokal maupun internasional, usaha mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu pihak yang memberikan kontribusi dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara khususnya di Indonesia. Selain itu, menurut Widyarto (2012) perkembangan teknologi informasi yang cukup pesat harus mampu diadaptasi oleh perusahaan-perusahaan untuk menanggapi perpindahan produk dari sistem konvensional menuju sistem digital.

Dalam hal ini peran *Supply Chain Management* memiliki pengaruh yang besar terhadap keberjalanan suatu perusahaan. Arif (2018) mengungkapkan bahwa *Supply*

Chain Management adalah sebuah sistem terkoordinasi yang terdiri atas organisasi, sumber daya manusia, aktivitas, informasi, dan sumber-sumber daya lainnya yang terlibat secara bersama-sama dalam memindahkan suatu produk atau jasa baik dalam bentuk fisik maupun virtual dari suatu pemasok kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja ini menggunakan metode *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) yang dikembangkan oleh *Supply chain Council* (SCC). Model SCOR ini mampu menguraikan masalah yang terjadi pada alur bisnis perusahaan dari awal hingga akhir. (Surjasa dkk., 2017) mengungkapkan bahwa metode SCOR merupakan suatu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mengomunikasikan sebuah kerangka yang menjelaskan mengenai rantai pasok secara detail, mendefinisikan dan mengategorikan proses-proses yang dapat membangun indikator pengukuran kinerja yang diperlukan dalam pengukuran kinerja rantai pasok.

CV. Industri Classica Variasi merupakan salah satu perusahaan ekspor yang bergerak di bidang *furniture* yang berada di Yogyakarta. Dalam memenuhi kebutuhan usahanya, CV. Industri Classica Variasi memiliki cara tersendiri untuk mengintegrasikan proses produksinya serta bekerja sama dengan berbagai pihak mulai dari bahan baku yang melibatkan beberapa *supplier* hingga pendistribusian produk ke tangan konsumen, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan pendekatan emosional. Hal tersebut cukup mempermudah dalam proses bisnis yang dilakukannya. Artinya *Supply Chain Management* pada perusahaan tersebut sudah berjalan. Namun praktik di lapangan masih terdapat beberapa kendala dalam penerapannya. Beberapa kendala yang ditemukan berupa keterlambatan pengerjaan dan pengiriman bahan baku oleh *supplier*, hingga klaim yang dilakukan oleh *buyer* terkait cacat pada barang. Hal tersebut mendorong adanya pengukuran kinerja *Supply Chain Management* pada perusahaan untuk dilakukan analisis.

Suppy Chain Management

Supply Chain Management menurut Arif (2018) merupakan sebuah sistem terkoordinasi dalam memindahkan suatu barang atau jasa dari pemasok hingga pelanggan yang melibatkan perusahaan, sumber daya manusia informasi dan proses produksi serta sumber daya lain yang Terlibat. Sedangkan Menurut (Rander & Heizer, 2004, dalam buku Siagian, Yolanda M, 2005), *Supply Chain Management* (SCM) merupakan proses kegiatan pengelolaan mulai dari memperoleh bahan baku, proses produksi hingga pendistribusian barang jadi ke tangan konsumen. Poluha (2007) berpendapat bahwa SCM merupakan sebuah proses merencanakan, memperkenalkan serta mengendalikan alur barang secara efektif dan efisien.

Selain itu menurut Siagian (2005) Kegiatan manajemen logistik berkaitan dengan proses perencanaan dan pengadaan bahan/material termasuk transportasi, proses

pengelolaan dan penyimpanan barang produksi hingga barang jadi, proses produksi serta pendistribusian barang ke konsumen.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Supply Chain Management* merupakan sebuah sistem terintegrasi yang tidak dapat dipisahkan satu pihak dengan pihak lain mulai dari pemasok bahan baku, proses produksi di dalam pabrik hingga pendistribusian barang jadi sampai ke tangan konsumen secara efektif dan efisien.

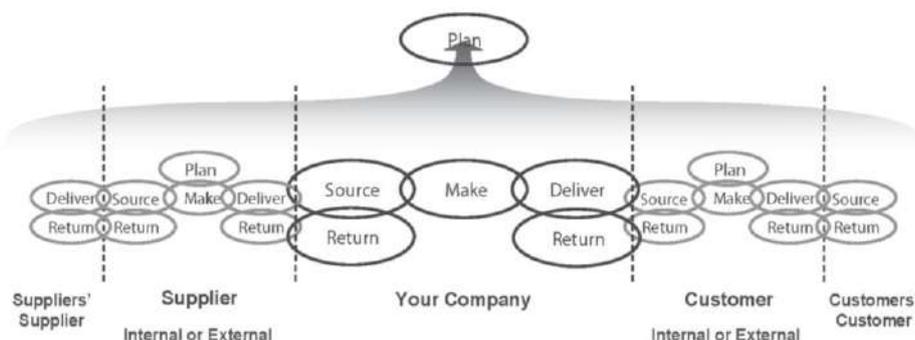
1. *Supply Chain Operations Reference (SCOR)*

Setiawan dkk., (2020) mengungkapkan bahwa SCOR merupakan model pengukuran kinerja SCM dengan membagi proses *Supply Chain* menjadi 5 proses inti yang telah mempresentasikan seluruh aktivitas SCM dari awal sampai akhir secara detail, sehingga dapat mengidentifikasi dan mengategorikan proses-proses yang membangun indikator pengukuran yang diperlukan dalam pengukuran kinerja SCM. Kelima proses inti tersebut, yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*.

Menurut (Lambert, 2008) SCOR diatur dalam lima proses utama, yaitu:

- 1) *Plan*, menyeimbangkan permintaan dan penawaran agregat untuk mengembangkan tindakan yang paling memenuhi persyaratan pengadaan, produksi, dan pengiriman
- 2) *Source*, termasuk kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi permintaan yang direncanakan dan aktual
- 3) *Make*, termasuk kegiatan yang berkaitan dengan mengubah produk menjadi keadaan jadi untuk memenuhi permintaan yang direncanakan atau aktual
- 4) *Deliver*, menyediakan barang jadi dan jasa untuk memenuhi permintaan yang direncanakan atau aktual, biasanya termasuk manajemen pesanan, manajemen transportasi, dan manajemen distribusi.
- 5) *Return*, berurusan dengan pengembalian atau penerimaan produk yang dikembalikan untuk alasan apa pun dan meluas ke dukungan pelanggan pasca pengiriman.

Berikut merupakan cakupan proses manajemen dasar SCOR dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Cakupan Proses Manajemen Dasar SCOR

Sumber : *Supply chain Council*, 2010

Metode SCOR memiliki lima proses inti yang diukur berdasarkan atribut kerja SCOR (*Supply Chain Council*, 2010, dalam Surjasa, Ahmad, & Irawati, 2017) yaitu sebagai berikut :

- a. *Reliability*, merupakan ketepatan pengiriman kepada konsumen. Ketepatan tersebut meliputi ketepatan waktu, kondisi, kemasan, kuantitas dan dokumen yang tepat pula.
- b. *Responsiveness*, yaitu penyediaan produk oleh *supply chain* kepada konsumen secara cepat.
- c. *Agility*, merupakan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar secara cepat dan tangkas serta upaya yang dilakukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.
- d. *Cost*, merupakan biaya yang digunakan untuk operasi terkait *supply chain*.
- e. *Asset*, merupakan pengelolaan aset perusahaan secara efektif untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

A. *Key Performance Indicator*

Key Performance Indicator (KPI) merupakan sebuah pengukuran yang menilai keberjalanan visi strategis untuk kesuksesan organisasi di masa sekarang dan masa yang akan datang serta berfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritical. Sedangkan menurut Suidah & Sidni (2018) KPI merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Key Performance Indicator* merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Menurut Darmanto (2014) AHP merupakan teori yang digunakan dalam menentukan skala rasio serta dapat menguraikan multi kriteria dan multi faktor secara kompleks sehingga menjadi suatu hierarki. Hierarki adalah suatu tingkatan atau level yang merepresentasikan permasalahan yang kompleks. Struktur multi level/tingkatan hierarki yang pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, dan seterusnya hingga level yang terakhir.

Supriadi dkk., (2018) Mengungkapkan bahwa Metode AHP sering digunakan dalam pemecahan masalah dikarenakan memiliki beberapa alasan di antaranya yaitu: memiliki struktur yang bertingkat; daya tahan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan turut dihitung dalam metode ini; serta validitas dihitung hingga batas toleransi inkonsistensi dari bermacam kriteria serta alternatif yang ditentukan oleh pengambil keputusan.

Dalam langkah melakukan pembobotan kriteria dan alternatif pada matriks perbandingan berpasangan, hal yang perlu diperhatikan yaitu menghitung indeks konsistensi dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda \text{ maks} - n}{n - 1}$$

Keterangan :

n = banyaknya elemen

λ maks = nilai rata-rata yang dihitung sebelumnya

Pengambilan keputusan dianggap konsisten jika dalam perhitungan hasil $CI = 0$. Sedangkan rasio dinyatakan baik jika hasil perhitungan didapat $CR \leq 0,1$. Rumus dalam perhitungan rasio konsistensi (CR) sebagai berikut (Puryono & Sudiati, 2019) :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

CR merupakan rasio konsistensi, CI merupakan indeks konsistensi, RI merupakan *Random Index*

3. Scoring System

Pada penggunaan *scoring system* ini dibutuhkan standar normalisasi dengan terdapat rumus yang digunakan, yaitu sebagai berikut :

a. Kategori = *High is better*

$$S_{norm} = \frac{(Si - S \text{ min})}{(S \text{ max} - S \text{ min})} \times 100\%$$

b. Kategori = *Low is better*

$$S_{norm} = \frac{(S \text{ max} - Si)}{(S \text{ max} - S \text{ min})} \times 100\%$$

Pada rumus yang telah dituliskan di atas, S_{norm} , merupakan simbol dari standar normalisasi. Si merupakan nilai pada indikator aktual yang telah berhasil dicapai. S_{min} merupakan nilai pencapaian performansi terburuk dari indikator kinerja. Sedangkan S_{max} adalah capaian performansi terbaik dari indikator kinerja tersebut.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian berada di perusahaan furnitur bernama CV. Industri Classica Variasi yang berlokasi di Jl. KH. Ali Maksum No.105, Panggung Krpyak, Panggungharjo, Kec. Sewon, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan jenis data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil secara langsung dari objek penelitian yang terdiri dari observasi lapangan, wawancara kepada Direktur, Manajer Administrasi, Manajer keuangan, Manajer Produksi dan Manajer Pemasaran. Kuesioner digunakan sebagai validasi dan pembobotan KPI, serta hasil pengukuran *supply chain management* perusahaan.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan tidak langsung dari objek penelitian berupa dokumen maupun catatan-catatan perusahaan yang terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti. Adapun data sekunder yang diperlukan adalah :

- a.) Profil perusahaan
- b.) Struktur Organisasi
- c.) Bagan Alur Proses Bisnis Perusahaan

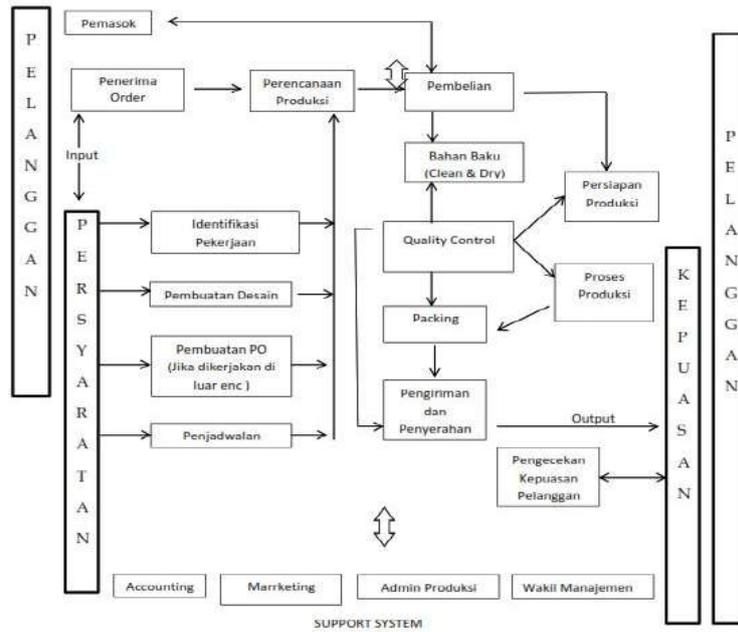
Metode Analisis Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode *Supply Chain Operations Reference (SCOR)*. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif, dengan prosesnya menggunakan kuesioner serta data riil dari perusahaan yang menjadi objek penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Analytical Hierarchy Process*. Analisis dengan metode ini dilakukan untuk mengetahui nilai dari skor masing-masing indikator dalam KPI diperlukan perbaikan atau tidak. Perbaikan dilakukan kepada indikator yang mempunyai kategori indikator dengan nilai terendah. Saran perbaikan yang diberikan yaitu tindakan yang mampu diterapkan pada perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alur Kerja Supply Chain Management CV. Industri Classica Variasi

Alur *supply chain* CV. Industri Classica Variasi dimulai dari penerimaan order dari *buyer* kepada bagian pemasaran yang selanjutnya dilakukan perencanaan pengadaan bahan baku dan jadwal produksi. Bahan baku yang dibutuhkan disiapkan oleh *supplier* hingga menjadi barang setengah jadi yang kemudian dikirimkan menuju tempat produksi perusahaan untuk diolah menjadi produk jadi. Barang yang telah selesai diproduksi akan dilakukan pengecekan apakah barang sudah sesuai atau belum. Jika belum sesuai barang akan kembali diolah sehingga menjadi barang sesuai standar yang ditentukan perusahaan. Barang yang telah sesuai akan di *packing* dan dikirim ke gudang ekspedisi untuk proses *stuffing* ke dalam kontainer serta pengiriman barang ke tempat *buyer* di luar negeri. Proses *supply chain* dianggap selesai jika sudah selesai pembayaran, administrasi dan tidak ada keluhan oleh *buyer*. Alur kerja *supply chain* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 2 Alur Kerja *Supply Chain Management* CV. Industri Classica Variasi
 Sumber : CV Industri Classica Variasi

Identifikasi *Key Performance Indicator*

Dalam metode *Supply Chain Operations Reference (SCOR)* kriteria, atribut, dan sub atribut yang digunakan untuk mengembangkan kuesioner penyusun berasal dari teori, lokasi industri, dan penelitian sebelumnya. Kuesioner terstruktur diberikan kepada lima responden dari CV. Industri Classica Variasi. Kelima orang yang diberikan kuesioner adalah direktur, manajer administrasi, manajer produksi, manajer akuntansi dan manajer pemasaran. Kuesioner konfigurasi dapat ditemukan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1 Kuesioner Terstruktur

Proses Utama/Kriteria (Level 1)	Atribut (Level 2)	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) (Level 3)
Plan	Reliability	Rencana Pemakaian Bahan Baku
		Rencana Pengiriman Barang
		Rencana Tingkat Produksi
Source	Asset	Waktu Kembali Modal Produksi
	Reliability	Tingkat Kualitas Bahan Baku
	Responsiveness	Durasi Waktu Pengadaan Bahan Baku
Make	Agility	Kemampuan Pemenuhan Permintaan Khusus
	Reliability	Pemakaian Barang Hasil Produksi
	Responsiveness	Kualitas Proses Produksi
Deliver	Agility	Durasi Masa Proses Produksi
	Reliability	Kemampuan Pemenuhan Permintaan Mendadak
	Responsiveness	Tingkat Penyelesaian Jumlah Permintaan
Deliver	Reliability	Durasi Masa pengisian ulang Stok
	Agility	Kemampuan Memenuhi Pesanan Khusus

Lanjutan Tabel 1. Kuesioner Terstruktur

Proses Utama/Kriteria (Level 1)	Atribut (Level 2)	Key Performance Indicator (KPI) (Level 3)
Return	Reliability	Penanganan Keluhan
	Responsiveness	Durasi Pemenuhan Kembali Barang hasil Produksi

Sumber : Olah data, 2022

Penghitungan Bobot Keseluruhan

Pembobotan dimulai dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada kepala bagian di perusahaan. Setelah data-data kuesioner didapat, kemudian diperlukan perhitungan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dalam menghitung bobot dibagi menjadi 3 level hierarki di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Level 1 adalah proses utama dalam metode SCOR, yaitu *plan, source, make, deliver* dan *return*.
2. Level 2 adalah atribut pendukung proses utama yang diperlukan pada model SCOR. Atribut tersebut adalah *reliability, responsiveness, agility, cost* dan *asset*.
3. Level 3 adalah indikator kunci (KPI) yang telah divalidasi sebelumnya.

Berikut adalah hasil perhitungan bobot keseluruhan yang dapat dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 2 Bobot Keseluruhan

NO	KRITERIA	BOBOT	ATRIBUT	BOBOT	KPI	BOBOT	BOBOT KESELURUHAN
1	Plan	0,411	Reliability	0,769	PRI-01	0,110	0,035
					PRI-02	0,417	0,132
					PRI-03	0,473	0,149
			Asset	0,231	PAs	1,000	0,095
2	Source	0,216	Reliability	0,200	SRI	1,000	0,043
			Responsiveness	0,600	SRs	1,000	0,130
			Agility	0,200	SAg	1,000	0,043
3	Make	0,179	Reliability	0,106	MRI-01	0,044	0,001
			Responsiveness	0,633	MRI-02	0,056	0,001
			Agility	0,260	MRs	1,000	0,113
4	Deliver	0,118	Reliability	0,095	MAG	1,000	0,047
			Responsiveness	0,049	DRI	1,000	0,011
			Agility	0,656	DRI	1,000	0,011
5	Return	0,076	Reliability	0,560	DRs	1,000	0,077
			Responsiveness		RRI	0,440	0,019
			Responsiveness		RRs	0,560	0,024

Sumber : Olah data, 2022

Penilaian Akhir Kinerja *Supply Chain Management*

Setelah semua kriteria, atribut dan sub atribut dihitung dan diperoleh bobot keseluruhan, tahap selanjutnya yaitu menghitung nilai akhir yang diperoleh dari perkalian bobot global dengan nilai kinerja. Nilai yang telah dihitung akan ditandai nilai yang memerlukan prioritas perbaikan serta total hasil penilaian kinerja. Nilai akhir penilaian kinerja *supply chain management* dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3 Penilaian Akhir

KRITERIA	BOBOT	ATRIBUT	BOBOT	KPI	BOBOT	BOBOT GLOBAL	NILAI KINERJA	PENILAIAN AKHIR		
Plan	0,411	Reliability	0,769	PRI-01	0,110	0,035	99,5	3,5		
				PRI-02	0,417	0,132	100	13,2		
				PRI-03	0,473	0,149	100	15		
Source	0,216	Asset	0,231	PAs	1,000	0,095	100	9,5		
				Reliability	0,200	SRI	1,000	0,043	100	4,3
				Responsiveness	0,600	SRs	1,000	0,130	22	2,9
Make	0,179	Agility	0,200	SAG	1,000	0,043	57	2,5		
				Reliability	0,106	MRI-01	0,044	0,001	98	0,08
				Responsiveness	0,633	MRI-02	0,056	0,001	100	0,11
Deliver	0,118	Agility	0,260	MAG	1,000	0,047	100	4,7		
				Reliability	0,095	DRI	1,000	0,011	100	1,1
				Responsiveness	0,049	DAG	1,000	0,006	100	0,6
Return	0,076	Agility	0,656	DRs	1,000	0,077	100	7,7		
				Reliability	0,560	RRI	0,440	0,019	100	1,9
				Responsiveness	0,560	RRs	0,560	0,024	100	2,4
TOTAL HASIL PENILAIAN KINERJA								80,6		

Tabel 4 Acuan *Monitoring* indikator Kinerja

Acuan <i>Monitoring</i>	Indikator Kinerja
< 40	Poor
40 – 50	Marginal
50 – 70	Average
70 – 90	Good
> 90	Excelelent

Sumber : Trienekens dan Hvolby, 2000 dalam Ariela, 2016

Dari tabel 3 yang telah melalui proses perhitungan akhir dan jika mengacu pada acuan *monitoring* indikator kinerja pada Tabel 4 maka hasil akhir penilaian *supply chain management* pada CV. Industri Classica Variasi adalah sebesar 80,6 yang berarti masuk dalam kategori *good*. Jika diamati dalam tabel 3 proses yang mempunyai penilaian KPI tertinggi terdapat pada proses *plan* dengan KPI PRI-03 atau perencanaan tingkat kualitas barang yang memiliki nilai kinerja sebesar 15. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada proses *Deliver* dengan KPI MRI-01 atau penggunaan barang hasil produksi yang memiliki nilai kinerja sebesar 0,08.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan data yang telah disusun dan dianalisis pada hasil pembahasan maka didapatkan kesimpulan Alur proses *supply chain* dimulai dengan perencanaan dan target penyelesaian pesanan yang diterima. Bahan baku yang telah diambil akan diolah oleh *supplier* hingga menjadi barang setengah jadi yang selanjutnya dikirimkan menuju tempat produksi milik CV. Industri Classica Variasi. Barang yang telah tiba di tempat produksi akan dilakukan *quality control* oleh staf QC. Setelah barang dari *supplier* lolos QC maka akan dilakukan pengolahan hingga menjadi produk jadi. Proses selanjutnya adalah melakukan *packing* dan pengiriman hingga barang diterima oleh *buyer*. Tahap *supply chain* dianggap selesai ketika barang telah sampai kepada konsumen akhir tanpa adanya klaim yang dilakukan. Jika ada klaim/keluhan maka menjadi tanggung jawab perusahaan.

Hasil akhir penilaian kinerja *supply chain management* pada CV. Industri Classica Variasi adalah sebesar 80,6 yang berarti masuk dalam kategori *good*.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja *supply chain management* pada CV. Industri Classica Variasi maka saran yang diberikan yaitu pada durasi waktu penyediaan bahan baku yang dilakukan oleh *supplier* dikarenakan masih terdapat keterlambatan pengerjaan, kemampuan karyawan dalam memenuhi permintaan khusus yang kurang cepat serta waktu produksi yang perlu ditingkatkan dari CV. Industri Classica Variasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M. (2018). *Supply Chain Management*. Yogyakarta: CV. BUDI UTAMA.
- Bozoki, S., Fulop, J., & Ronyai, L. (2010). On Optimal Completion Of Incomplete Pairwise Comparison Matrices. *Mathematical and Computer Modeling*, 318-333.
- Budiarto, A. (2017). *Key Performance Indicator*. Depok: HUTA Publisher.
- Council, S. C. (2010). *Supply Chain Operations Reference Version 10.0*. United States of America: The Supply Chain Council, Inc.
- Darwis, D. (2019). Komparasi Metode Scoring System dan Profile Matching untuk Mengukur Kinerja Karyawan pada PT. Wahana Rahardja. *Jurnal Komputasi Vol. 2, No. 2*, 43-53.
- Hamdani. (2020). *Mengenal Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Lebih Dekat*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Hartati, A., & dkk. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Hasibuan, A., & dkk. (2021). *Manajemen Logistik dan Supply Chain Management*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Krejci, J. (2018). *Pairwise Comparison Matrices and Their Fuzzy Extension*. Trento, Bayreuth: Springer International Publishing AG.
- Lambert, D. M. (2008). *Supply Chain Management. Processes, Partnerships, Performance*. Florida: The Hartley Press, Inc.
- Mangkuprawira, S. (2009). *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Martono, R. V. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Rantai Pasok*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mutaqin, J. Z., & Sutandi. (2021). Pengukuran Kinerja Supply Chain dengan Pendekatan Metode SCOR (Supply Chain Operations Reference) Studi Kasus di PT. XYZ. *Jurnal Logistik Indonesia Vol. 5, No. 1*, 13-23.
- Poluha, R. G. (2007). *Application of The SCOR Model In Supply Chain Management*. New York: Cambria Press.
- Priyanto, D. (2018). *SPSS Panduan Mudah Olah Data bagi Mahasiswa dan Umum*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Rismawati, & Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, Methods, Concepts And Application of The Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer Science & Business Media.
- Siagian, Y. M. (2005). *Supply Chain Management Dalam Dunia Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sinaga, D., Madelan, S., & Badawi, A. (2021). Analysis Supply Chain Management Performance Using SCOR Method in Compressor Distributor Company at PT. Pola Petro Development. *Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Riset Inovatif, Vol 6, No. 2*, 01-12.
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2017). *Key Performance Indicator untuk Perusahaan Jasa*. Jakarta: Penebar Swadaya Grup.
- Supriadi, A., & dkk. (2018). *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajinan Bordir*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Surjasa & dkk. (2017). Pengukuran Kinerja Supply Chain CV. X Berdasarkan Lima Proses Inti Model Supply Chain Operations Reference (Scor). *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 28-35.
- Warella, S. Y., & dkk. (2021). *Penilaian Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Widyarto, A. (2012). Peran Supply Chain Management Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 16, No. 2*, 91-98.

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG KARYAWAN PROAKTIF DALAM KEPUASAN KARIR

Dea Farahdiba¹

Faisol Rizal²

¹Universitas Sebelas Maret, Indonesia

²Universitas Gajah Mada, Indonesia

Informasi korespondensi : deafarahdiba@staff.uns.ac.id

ABSTRAK

Proaktif merupakan jenis perilaku yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang proaktif cenderung aktif mengambil inisiatif, mengidentifikasi peluang dan mengantisipasi hambatan dalam bekerja. Dalam mencapai produktivitas dan efisiensi organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat bersinergi dengan baik dengan perilaku karyawan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan akan berdampak pada karyawan dalam mencapai kinerja terbaiknya. Terkait dengan pegawai yang proaktif, diperlukan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong pegawai yang proaktif untuk mencapai kepuasan karir. Penelitian ini akan membahas beberapa gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan karyawan yang proaktif dalam mengelola karir mereka. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa tambahan wawasan pada ranah manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan karakteristik karyawan proaktif dan berbagai macam gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan proaktif mencapai kepuasan karirnya.

Kata Kunci: Karyawan Proaktif; Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Karir; Perilaku Karyawan

PENDAHULUAN

Perilaku organisasi saat ini sedang berkembang dan banyak hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari perilaku pada tingkat individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan dampaknya terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Panja, 2021). Dalam mempelajari perilaku organisasi banyak faktor yang mendukung tercapainya kinerja di berbagai organisasi. Suatu organisasi pasti memiliki pemimpin dan anggota yang bekerja sama untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Dalam setiap posisi yang dipegang oleh individu dalam organisasi, terdapat tugas atau *job desk* yang berbeda. Seorang pemimpin yang baik harus

mengetahui bagaimana dan di mana organisasi atau lembaga itu berkepentingan dan bagaimana sistem itu bekerja. Pemimpin juga harus mampu menentukan target kinerja setiap orang yang dipimpinya dan mengukur setiap pencapaian agar lembaga atau organisasi yang dipimpinya berkembang sesuai dengan visi semula.

Penelitian awal mengenai kepemimpinan cenderung lebih menyoroti ciri-ciri umum yang membedakan pemimpin dari pengikut (Riaz dan Haider 2010). Filosofi yang digarispawahi menyatakan bahwa jika seseorang memiliki sifat-sifat seperti adaptif, responsif, ambisius, berorientasi pada pencapaian, asertif, asertif, energik, gigih dan percaya diri, maka dia adalah seorang pemimpin atau calon pemimpin. Kemudian teori kepemimpinan lebih condong pada gaya perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin di masa lalu. Paradigma perilaku dirangsang untuk mengetahui aspek-aspek perilaku pemimpin sehingga orang dapat dilatih menjadi pemimpin (Robbins and Coulter, 2009 dalam Riaz dan Haider 2010).

Banyaknya gaya kepemimpinan pada setiap organisasi memiliki dampak yang beragam. Dampak tersebut juga dapat menular pada sifat karyawan yang mengikuti gaya kepemimpinan pemimpinya. Peran dukungan pemimpin dalam mendorong perilaku proaktif telah diteorikan dan dikaji dalam beberapa penelitian. Kepribadian proaktif mengidentifikasi peluang untuk bertindak dan menghindari rintangan yang menghadang. Dari perspektif tim, individu yang proaktif menunjukkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar. Inisiatif pribadi adalah situasi di mana seseorang secara aktif mengambil inisiatif, meskipun itu berarti melampaui deskripsi pekerjaan yang disebutkan (Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage 2016). Tujuan dari perilaku proaktif adalah peningkatan, yang mungkin mengharuskan individu untuk mengembangkan atau bahkan merumuskan kembali perannya, mewakili pendekatan berbasis situasi untuk menjadi proaktif.

Seorang pemimpin yang dapat mendukung perilaku proaktif pada akhirnya akan berdampak pada budaya organisasi. Budaya adalah pola asumsi dasar bersama yang mapan yang digunakan oleh kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. dalam hal ini, budaya akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, berpikir, dan merasakan tentang isu-isu terkait (Schein 1985). Manajer yang baik harus bekerja dari model yang lebih antropologis. Setiap organisasi memiliki caranya masing-masing dalam menanggapi pihak luar yang memiliki pengaruh berbeda dan juga bisa menjadi peringatan. Setiap organisasi harus dapat memahami lingkungan dan budaya baru sebelum perubahan atau pengamatan dapat dilakukan. Sementara beberapa peneliti juga telah melakukan penelitian tentang karyawan proaktif dalam organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja, perilaku proaktif dicirikan sebagai tindakan umum yang mungkin terjadi dalam beberapa situasi terkait pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana peran gaya

kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan proaktif dalam mencapai kepuasan karirnya.

Gaya Kepemimpinan Apa yang Mempengaruhi Karyawan?

Kepemimpinan penting untuk memotivasi pengikut dan memobilisasi sumber daya menuju pemenuhan misi organisasi. Di sisi lain, juga penting untuk inovasi, adaptasi, dan kinerja organisasi (Antonakis dan House 2014). Para peneliti telah menyebutkan bahwa dukungan pemimpin membantu karyawan berperilaku proaktif di tempat kerja. Dukungan pemimpin dapat memfasilitasi peluang bagi karyawan untuk melakukan perubahan, serta motivasi mereka untuk melakukannya (Wu dan Parker 2014). Setiap organisasi berbeda dalam menetapkan kebijakan tentang kepemimpinan. Beberapa organisasi sama sekali tidak membedakan gender, berbeda dengan organisasi yang menetapkan kebijakan bahwa posisi pemimpin harus laki-laki. Dengan semakin banyak perempuan di negara-negara industri memiliki peran kepemimpinan dalam masyarakat, memungkinkan mereka dapat melakukan peran ini secara berbeda dari laki-laki dan cukup mampu menarik perhatian (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003). Terdapat kemungkinan bahwa perempuan dan laki-laki berbeda dalam tipikal perilaku kepemimpinan. Hal ini penting karena perilaku pemimpin merupakan penentu utama keefektifan dan kesempatan mereka untuk maju. Organisasi adalah sistem yang mengubah upaya manusia dan sumber daya fisik menjadi produk atau layanan. Kepemimpinan yang efektif mencerminkan tindakan yang memengaruhi proses transformasi dan memastikan adaptasi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memfasilitasi interaksi kelompok dan mencapai tujuan tugas (Fleishman, et al., 1991 dalam Antonakis, 2014).

Berdasarkan studi yang mencakup analisis pengalaman pribadi dalam organisasi, survei informal, dan wawancara manajer, penulis berpendapat bahwa pemimpin perempuan, dibandingkan pemimpin laki-laki cenderung tidak hierarkis, lebih kooperatif, kolaboratif dan lebih berorientasi pada peningkatan harga diri dari yang lain. Selain itu, penulis juga berpendapat bahwa pola perilaku ini menjadikan perempuan sebagai pemimpin yang unggul untuk organisasi kontemporer (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003). Sebagian besar informasi mengenai gaya kepemimpinan pria dan wanita berdasarkan penelitian sebelum tahun 1990, biasanya membedakan hal tersebut pada dua pendekatan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan berorientasi tugas dan kepemimpinan berorientasi interpersonal. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas didefinisikan sebagai kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan mengatur aktivitas yang relevan, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi interpersonal didefinisikan sebagai kepedulian untuk menjaga hubungan interpersonal dengan menjaga moral dan kesejahteraan orang lain (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003). Sebagian kecil studi menjelaskan perbedaan cara kepemimpinan sebagai berikut:

- (a) Berperilaku demokratis dan membiarkan bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- (b) Berperilaku otokratis dan mencegah bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dimensi kepemimpinan ini biasa disebut kepemimpinan demokratik versus otokratis atau kepemimpinan partisipatif versus direktif.

Di sisi lain, Kepemimpinan transformasional dan transaksional juga telah menjadi minat besar bagi banyak peneliti di saat ini. Mengadopsi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional membantu keberhasilan organisasi (Laohavichien et al., 2009 Riaz dan Haider 2010). Beberapa penelitian tentang kepemimpinan mencoba mempelajari tipe gaya baru kepemimpinan pada tahun 1980-an dan 1990-an serta membuka peluang penyelidikan lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan untuk pria dan wanita. Pekerjaan baru ini menekankan bahwa pemimpin yang efektif mampu menginspirasi pengikut mereka dan memupuk kemampuan mereka untuk berkontribusi pada organisasi. Pendekatan ini awalnya muncul dalam deskripsi tipe kepemimpinan Burns (1987) yang disebutnya transformasional (Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen 2003).

Tabel 1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez-Faire*
Definitions of transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles in The MLQ-5X

<i>MLQ-5X scales with subscales</i>	<i>Description of leadership style</i>
<i>Transformational</i>	
<i>Idealized Influence (attribute)</i>	<i>Demonstrates qualities that motivate respect and pride from association with him or her</i>
<i>Idealized Influence (behavior)</i>	<i>Communicates values, purpose, and importance of the organization's mission</i>
<i>Inspirational Motivation</i>	<i>Exhibits optimism and excitement about goals and future states</i>
<i>Intellectual Stimulation</i>	<i>Examines new perspectives for solving problems and completing the task</i>
<i>Individualized Consideration</i>	<i>Focuses on the development and mentoring of followers and attends to their individual needs</i>
<i>Transactional</i>	
<i>Contingent Reward</i>	<i>Provides rewards for satisfactory performance by followers</i>
<i>Management by Exception (active)</i>	<i>Attends to followers' mistakes and failures to meet standards</i>
<i>Management by Exception (Passive)</i>	<i>Waits until problems become severe before attending to them and intervening</i>
<i>Laissez-Faire</i>	<i>Exhibits frequent absence and lack of involvement during critical junctures</i>

Note: MLQ-5X = Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5X

Sumber: Eagly, Johansen Schmidt dan Van Engen, 2003

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan panutan yang mendapatkan kepercayaan dan keyakinan pengikut serta mampu memandu dan memberdayakan pengikut. Seorang pemimpin transformasional dapat menentukan tujuan masa depan dan mengembangkan rencana untuk mencapainya serta mendorong pengikutnya untuk mengembangkan potensi penuh mereka. Sehingga pemimpin seperti ini mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dari pengikut dan memberikan kontribusi yang lebih baik untuk organisasi. Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi yang meyakinkan tentang masa depan, memasukkan pekerjaan dengan makna, dan menginspirasi pengikut (Hartog dan Belschak 2012). Penelitian dari Eagly dkk. (2003) menyatakan bahwa ukuran kepemimpinan transformasional dan transaksional yang paling banyak digunakan adalah Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor yang dikenal sebagai *MLQ*. Di sisi lain, jika dilihat melalui perspektif fungsional, pemimpin juga memengaruhi efektivitas organisasi melalui tindakan yang ada di lingkungan internal dan eksternal organisasi (Antonakis dan House 2014).

Tipe lain kepemimpinan adalah transaksional, yaitu kepemimpinan yang lebih condong pada pemberian imbalan atas kinerja yang memuaskan oleh pengikut. Kepemimpinan transaksional dengan sifat aktif biasanya mengartikulasikan kesalahan dan kegagalan pengikut untuk memenuhi standar performa. Artinya, ia lebih peduli kepada pengikutnya ketika ada kesalahan dan kegagalan agar mereka bisa bangkit dan memenuhi performa normalnya kembali. Sedangkan pemimpin transaksional yang memiliki sifat pasif biasanya menunggu sampai masalah menjadi parah sebelum mengambil alih, mendekati, serta mengintervensi pengikut. Sementara itu, gaya kepemimpinan yang lainnya, yaitu *laissez-faire* dapat diartikan sebagai sikap membiarkan segala sesuatu berjalan sesuai keinginannya, tanpa mengganggu pemimpin yang kurang terlibat selama konflik sedang berlangsung.

Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Karyawan yang Proaktif

Pemimpin transformasional mengembangkan dan mengartikulasikan visi untuk meyakinkan tentang peluang masa depan, memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, menginspirasi mereka untuk bekerja menuju tujuan bersama dan memotivasi mereka untuk menunjukkan kinerja tingkat tinggi (Bass, 1985 dalam Schmitt et al 2016). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja terkait tugas karyawan. Hal ini juga berhubungan positif dengan kesejahteraan dan berhubungan dengan hasil seperti kepuasan kerja dan emosi positif. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keproaktifan karyawan (Belschak, 2009 dalam Schmitt et. al 2016).

Beberapa argumen mendukung hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keaktifan karyawan dalam hal melampaui persyaratan pekerjaan

formal, mengambil inisiatif, dan berbicara dengan memberikan saran yang konstruktif sebagai berikut:

- (a) Pemimpin transformasional merangsang dan memberdayakan karyawan untuk mempertanyakan status *quo* dan berpikir di luar kotak. Mereka memotivasi karyawan untuk bertindak di luar kepentingan pribadi. Karyawan lebih cenderung proaktif terhadap tujuan lebih lanjut yang mereka pedulikan. Misalnya, ketika para pemimpin sering meminta karyawan mereka untuk menemukan solusi kreatif untuk masalah pekerjaan dan memberikan kontribusi positif kepada tim, karyawan mungkin lebih cenderung angkat bicara ketika berbicara tentang mencatat ketidakefisienan di tempat kerja mereka daripada ketika para pemimpin tidak mengajukan permohonan semacam itu.
- (b) Pemimpin transformasional cenderung lebih proaktif. Mereka berusaha untuk meningkatkan pekerjaannya dan berorientasi pada masa depan dan berorientasi pada tujuan (Crant & Bateman, 2000 dalam Schmitt et. al 2016). Pemimpin seperti itu dapat bertindak sebagai panutan dan perilaku proaktif mereka cenderung ditiru oleh karyawan. Akhirnya, kepemimpinan transformasional meningkatkan pengaruh positif. Pengaruh positif, pada gilirannya, secara positif terkait dengan proaktif. Misalnya, pemimpin yang sering mengomunikasikan visi mereka yang meyakinkan dan menggunakan bahasa yang emosional dan inspiratif memengaruhi emosi pengikut.

Penelitian dari Caniëls et al (2018) mengakui pandangan kritis kepemimpinan transformasional, tetapi peneliti mengadopsi sudut pandang yang berbeda dan menganalisis kondisi di mana kepemimpinan transformasional bekerja atau mungkin tidak bekerja dalam mendorong keterlibatan. Peneliti juga berpendapat bahwa pola pikir karyawan dapat menentukan apakah kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan keterlibatan proaktif. Ada pendapat lain yang dikemukakan oleh Caniëls bahwa kepemimpinan transformasional dan sejauh mana mindset berkembang karyawan dapat saling memperkuat karena keduanya diarahkan pada pengembangan pribadi dan mewujudkan potensi karyawan secara penuh. Dengan adanya kepemimpinan transformasional, karyawan dengan mindset berkembang akan menyerap bimbingan, umpan balik, dan inspirasi dari para pemimpinnya. Kombinasi kepemimpinan transformasional yang tinggi dan pola pikir pertumbuhan karyawan diharapkan secara positif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif dan keterlibatan (Caniëls, Semeijn, dan Renders 2018). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional tinggi, kepribadian proaktif lebih kuat terkait dengan keterlibatan kerja pada individu dengan pola pikir berkembang dibandingkan dengan pola pikir tetap. Demikian pula, ketika kepemimpinan transformasional rendah, kepribadian proaktif lebih kuat dikaitkan dengan keterlibatan kerja bagi individu dengan mindset tetap dibandingkan dengan mindset berkembang.

Penerapan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karir

Kepemimpinan yang efektif selalu memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan kinerja organisasi yang lebih baik. Telah dijelaskan pada poin 2.1, yang membahas literatur kontemporer tentang kepemimpinan terutama berfokus pada dua dimensi utama kepemimpinan: transaksional dan transformasional bahwa kepemimpinan transaksional berpusat pada pertukaran pemimpin-pengikut. Pengikut bekerja sesuai dengan kehendak dan arahan pemimpin, dan pemimpin secara positif menghargai usaha. Adapun pemberian penghargaan, bisa bersifat negatif, seperti tindakan hukuman, jika pengikut gagal mematuhi, atau positif, seperti pujian dan pengakuan, jika bawahan mematuhi tujuan dan arahan yang diselesaikan oleh seorang pemimpin dan mencapai tujuan yang diberikan. Empat aspek inti dari kepemimpinan transaksional seperti yang dijelaskan oleh Schermerhorn et al., 2000 dalam Riaz dan Haider, 2010 adalah penghargaan kontingen, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian, dan *laissez-faire*. Berbeda dengan pemimpin transformasional yang memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Akibatnya, mereka menumbuhkan inspirasi dan semangat untuk melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan transaksional memberikan kepuasan dan identifikasi organisasi yang tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, meskipun alasan pemimpin transaksional memiliki pengaruh besar terhadap pengikut (Wu, 2009; Riaz dan Haider, 2010). Sebaliknya, dalam penelitian lain, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dan inovasi pengikut daripada pemimpin transaksional (Boerner et al., 2007) dan secara signifikan lebih terkait dengan kekompakan tim, efektivitas unit kerja, dan pembelajaran organisasi daripada kepemimpinan transaksional. Dengan keterampilan komunikasi efektif yang dimilikinya, pemimpin transformasional cenderung memiliki kesepakatan yang lebih tinggi pada tujuan strategis organisasi. Mereka secara sukarela membantu karyawan mereka dan mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan. Mereka menjadi lebih berkomitmen dan memiliki niat berpindah yang lebih sedikit (Scandura et al., 2004; Riaz dan Haider, 2010).

Penelitian telah dilakukan oleh Riaz dan Haider (2010) bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kesuksesan kerja dan kepuasan karir. Hasil penelitian tersebut meliputi:

- (a) Karyawan yang bekerja di sektor swasta menganggap bahwa seorang pengawas (*supervisors*) lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transaksional daripada gaya kepemimpinan transformasional. Hadiah dan hukuman adalah alat yang digunakan untuk mempengaruhi orang secara positif dan negatif.

(b) Gaya kepemimpinan transaksional ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan keberhasilan pekerjaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dikaitkan dengan pemberian penghargaan positif ketika karyawan memenuhi tujuan yang ditetapkan atau penghargaan negatif ketika karyawan gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dianggap berperan dalam membangun hubungan yang kuat dengan kesuksesan pekerjaan. Ketika lebih banyak penghargaan positif diberikan untuk kinerja, karyawan akan mencapai kesuksesan nyata dalam hal pertumbuhan karir, kompensasi dan kepuasan atasan.

Karyawan Proaktif dalam Organisasi

Kepribadian proaktif adalah salah satu karakteristik pribadi yang mempengaruhi kreativitas (Kim et al., 2010). Penjelasan lain tentang kepribadian proaktif menggambarkan kecenderungan perilaku untuk mengidentifikasi peluang dan mengubah hal-hal di tempat kerja serta bertindak berdasarkan dorongan tersebut (Crant, 2000 dalam Liang dan Yaping 2013). Menurut Crant (2000), karyawan yang proaktif lebih cenderung aktif membentuk dan memanipulasi lingkungan kerja mereka untuk mencapai tujuan mereka. Di tempat kerja, karyawan berpengalaman atau senior merupakan sumber informasi, pengetahuan, dan pengalaman kerja yang berharga untuk pengembangan karyawan junior. *Mentoring* informal dari karyawan berpengalaman atau senior dapat dianggap sebagai jenis modal sosial dan dapat membantu individu awal karir mencapai tujuan seperti mendapatkan promosi dan menerima dukungan sosial. Sumber daya ini, pada gilirannya, berdampak pada ikatan afektif karyawan dengan organisasi dan rekan kerja mereka (Liang dan Yaping 2013). Orang proaktif berusaha untuk mempromosikan prospek karir mereka daripada secara pasif bereaksi terhadap situasi kerja. Mereka juga lebih cenderung menyarankan cara baru dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan mereka dan menghasilkan ide baru untuk meningkatkan kinerja dibandingkan dengan yang pasif. Selain itu, orang proaktif lebih mungkin untuk mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya dengan melebihi ekspektasi pekerjaan normal (Seibert et al., 2001 dalam Kim et al., 2010). Akibatnya, individu yang proaktif cenderung terlibat secara aktif dalam memperbaharui pengetahuan dan keterampilannya serta mengidentifikasi proses kerja baru. Kecenderungan inisiatif dan melebihi ekspektasi pekerjaan normal yang biasanya dilakukan oleh orang proaktif, tampaknya memiliki efek positif pada kreativitas. Karyawan proaktif yang menggunakan interaksi sosial untuk membangun kepercayaan dan presentasi diri untuk mengungkap potensi mereka, harus lebih mungkin dipilih sebagai anak didik dan menerima bimbingan informal yang berharga.

Penelitian oleh Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage (2016) meneliti departemen gawat darurat di Swedia yang memiliki kepadatan pasien tinggi serta munculnya

ketidakpuasan di antara pasien yang mengakibatkan risiko medis bagi masing-masing pasien. Intinya, banyak tanggapan ketidakpuasan terhadap padatnya menunggu pengobatan seorang pasien mempengaruhi risiko medis yang dialami oleh pasien lain yang membutuhkan pengobatan. Ketika beban kerja yang tinggi terjadi di unit gawat darurat, anggota staf harus bekerja lebih keras, yang mengarah pada perilaku reaktif. Untuk meningkatkan keselamatan pasien dan lingkungan kerja, anggota staf dan manajemen harus fleksibel, berfokus pada pasien, dan proaktif. Bersikap proaktif berarti mengambil kendali dan mewujudkan sesuatu, mengantisipasi dan mencegah masalah, serta menangkap peluang. Perawat harus melakukan intervensi keperawatan lanjutan dan proaktif berdasarkan kebijaksanaan keperawatan praktis. Menjadi proaktif membutuhkan sesuatu di luar kinerja kerja normal. Namun, tidak semua anggota staf memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai. Oleh karena itu, mengidentifikasi intervensi proaktif yang dapat dilakukan setiap orang sangatlah berharga (Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage 2016). Studi lain juga mengungkapkan bahwa beban kerja yang tinggi membuat anggota staf unit gawat darurat lebih reaktif, yaitu lebih cenderung bereaksi terhadap sesuatu yang telah terjadi. Reaktivitas dapat didefinisikan sebagai bereaksi terhadap suatu masalah ketika itu terjadi alih-alih melakukan sesuatu untuk mencegahnya (Rollenhagen, 2005; Rehnström dan Dahlborg-Lyckhage, 2016). Pendekatan rumah sakit terhadap keselamatan pasien juga menjadi reaktif karena penyimpangan dari prosedur standar hanya terfokus setelah insiden terjadi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan keselamatan pasien dan lingkungan kerja, staf dan manajemen harus fleksibel, berfokus pada pasien dan proaktif. Dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa tujuan menjadi proaktif adalah perbaikan, yang mungkin mengharuskan individu untuk mengembangkan atau bahkan merumuskan kembali peran mereka. Hal itu merupakan pendekatan berbasis situasi untuk menjadi proaktif. Dalam kasus organisasi yang terlibat dalam layanan ini, peluang untuk menjadi proaktif meningkat ketika rencana perawatan dibuat pada tahap awal rantai perawatan dan ketika semua anggota tim menyadarinya.

Individu proaktif adalah agen dinamis yang mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang yang membawa perubahan di lingkungan mereka dengan memperbaiki situasi mereka saat ini atau menciptakan yang baru (Bateman & Crant 1993, dalam Greguras & Diefendorff 2010). Individu proaktif cenderung menjadi pemula yang berorientasi pada masa depan dan bertahan dengan aktivitas sampai tujuan mereka tercapai. Sebaliknya, individu yang kurang proaktif cenderung relatif pasif, menerima hal-hal apa adanya, dan lebih menyukai terbentuk dibandingkan membentuk lingkungan mereka. Proaktif adalah teori yang berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan dan sikap kerja keras karena individu yang proaktif cenderung mengidentifikasi atau menciptakan peluang yang menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi efektivitas individu atau tim (Crant, 2000 dalam Greguras & Diefendorff 2010).

Karyawan Proaktif Mempengaruhi Kepuasan Karir

Kesuksesan karir didefinisikan sebagai hasil atau pencapaian psikologis yang positif atau terkait dengan pekerjaan yang diakumulasikan seseorang sebagai hasil dari pengalaman kerja (Joo & Ready 2012). Kesuksesan karir subjektif mengacu pada kepuasan individu terhadap pencapaian karir mereka dan umumnya dinilai dari kepuasan kerja atau kepuasan karir (Heslin, 2005 dalam Joo & Ready, 2012). Untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, organisasi perlu memainkan peran sebagai pendukung, bukan pendikte dalam kesuksesan karier karyawan mereka. Literatur mengidentifikasi bahwa dukungan karir atau *supervise* sebagai faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Karir karyawan cenderung diperkaya oleh hubungan yang mendukung dengan atasannya (Baruch, 2006 dalam Joo Ready, 2012). Penelitian tentang kepuasan karir menunjukkan bahwa hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai variabel tidak hanya pada individu tetapi juga pada organisasi. Salah satu prediktor kepuasan karir adalah budaya pembelajaran organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan pada umumnya dan pengembangan karir pada khususnya. Kepuasan karyawan terhadap pengembangan karir mereka dapat dicapai ketika tujuan dan kebutuhan organisasi mereka terpenuhi. Kesesuaian antara tujuan organisasi dan individu memastikan peningkatan komitmen organisasi. Penelitian dari Lee dan Bruvold (2013) dalam Joo and Ready (2012) menyatakan bahwa dengan menggunakan proses motivasi dari teori pertukaran sosial dan norma timbal balik, karyawan yang merasakan budaya pembelajaran organisasi yang lebih baik dapat merasakan kepuasan karir yang lebih tinggi dan menunjukkan tingkat kepuasan karir yang lebih tinggi dan komitmen tinggi.

Kepribadian proaktif berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan yang objektif, kepuasan, dan kesuksesan karir (Erdogan dan Bauer, 2005). Kepribadian proaktif memengaruhi kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi kerja dengan mengambil tanggung jawab untuk pengembangan karir dan pengembangan jaringan pribadi (Hall dan Mirvis, 1995). Para peneliti juga menemukan bahwa karyawan baru mengambil peran proaktif dalam sosialisasi mereka dengan mencari umpan balik, mengurangi ketidakpastian dan terlibat dalam perilaku manajemen diri. Selain itu, disposisi proaktif memprediksi perilaku agen yang relevan dengan pengembangan karir, seperti motivasi untuk belajar dan keterlibatan dalam pengembangan. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung terlibat dalam perilaku dan kognisi tertentu seperti inisiatif karir dan inovasi (Seibert et al., 2001 dalam Joo & Ready, 2012). Baru-baru ini, Barnett dan Bradley (2007) menemukan bahwa kepribadian proaktif dan perilaku manajemen karir semuanya berhubungan positif dengan kepuasan karir dalam studi mereka berdasarkan model *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) yang memprediksi

bagaimana variabel kepribadian kontekstual dan individu, kognitif, dan perilaku memprediksi kepuasan kejuruan.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang dibahas dalam studi ini menjelaskan mengenai gaya transaksional dan transformasional pemimpin. Setiap penelitian memiliki hasil yang berbeda. Studi penelitian oleh Schmitt et al. (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan pengaruh positif. Pengaruh positif pada gilirannya juga secara positif terkait dengan proaktif. Pemimpin transformasional merangsang dan memberdayakan karyawan untuk mempertanyakan status *quo* dan berpikir di luar kotak. Mereka memotivasi karyawan untuk bertindak di luar kepentingan pribadi mereka. Karyawan lebih cenderung proaktif terhadap tujuan lebih lanjut yang mereka pedulikan. Misalnya, ketika para pemimpin sering meminta karyawan mereka untuk menemukan solusi kreatif untuk masalah pekerjaan dan memberikan kontribusi positif kepada tim, karyawan mungkin lebih cenderung angkat bicara ketika berbicara tentang mencatat ketidakefisienan di tempat kerja mereka daripada ketika para pemimpin tidak mengajukan permohonan semacam itu.

Dalam setting yang berbeda, penelitian oleh Riaz dan Haider (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional terkait dengan pemberian penghargaan positif dalam hal memenuhi tujuan yang ditetapkan atau penghargaan negatif ketika pelaku gagal. Gaya kepemimpinan transaksional berkaitan dengan pemberian imbalan negatif ketika pelaku gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini diyakini memiliki hubungan yang kuat dengan kesuksesan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menyebabkan kepuasan dengan karir dan kesuksesan pekerjaan. Oleh karena itu, manajer perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut;

- (a) Visi dan misi organisasi harus jelas bagi setiap karyawan, yang kemudian diubah menjadi tujuan organisasi dan departemen. Namun, ada kebutuhan yang kuat untuk menetapkan tujuan melalui konsultasi dengan semua anggota kelompok. Karyawan juga harus diberikan model kontekstual untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama, dan *supervisor* harus mendorong pemikiran inovatif untuk melihat kriteria pekerjaan yang ada dengan cara baru untuk meningkatkan produktivitas individu dan kelompok.
- (b) Gaya kepemimpinan transformasional yang diinginkan dalam situasi yang berbeda juga harus difasilitasi dengan kepemimpinan transaksional jika diperlukan. Imbalan positif seperti pujian, pengakuan, dan tunjangan perlu diberikan secara pribadi untuk mempertahankan kinerja. Dengan demikian, kritik, koreksi, dan kritik juga diperlukan untuk meluruskan hal-hal yang terus-menerus salah. Praktik seperti itu biasanya menjaga kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

Singkatnya, *supervisor* perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan lingkungan tempat karyawan bekerja. Seperti yang disimpulkan dalam penelitian sebelumnya, kedua gaya kepemimpinan tersebut memberikan hasil yang positif jika terdapat kecocokan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan. Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional dapat mengambil bantuan dari faktor-faktor yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional untuk menghasilkan kesuksesan kerja dan kepuasan karir di antara anggota kelompok. Demikian pula, manajer yang secara ketat mematuhi perilaku transaksional juga dapat menerapkan pendekatan gaya transformasional untuk menumbuhkan perasaan sukses pekerjaan dan kepuasan karir di antara anggota kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, John, dan Robert J. House. 2014. "Instrumental Leadership: Measurement And Extension Of Transformational-Transactional Leadership Theory." *The Leadership Quarterly* 746-771.
- Caniëls, Marjolein C.J. , Judith H. Semeijn, dan Irma H.M. Renders. 2018. "Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work." *Career Development International* 48-66.
- Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, dan Marloes L. Van Engen. 2003. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 569–591.
- Greguras, Gary J., dan James M. Diefendorff. 2010. "Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model." *Personnel Psychology* 539-560.
- Hartog, Deanne N., dan Frank D. Belschak . 2012. "When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy." *Journal of Applied Psychology* 194–202.
- Joo, Baek-Kyoo Brian, dan Kathryn J. Ready . 2012. "The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality." *Career Development International* 276-295.
- Kim, Tae-Yeol , Alice H. Y. Hon, dan Deog-Ro Lee. 2010. "Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity." *Creativity Reasearch Journal* 37-45.

- Liang, Jian, dan Gong Yaping. 2013. "Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: The moderating role of core self-evaluations." *Journal of Organizational Behavior* 1182–1201 .
- Panja, A. Kumar. 2021. "Effect Of Organizational Behaviour On Corporate Effectiveness" *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 03.
- Rehnström, Karin, dan Elisabeth Dahlborg-Lyckhage. 2016. "Proactive Interventions: An Observational Study at a Swedish Emergency Department." *SAGE Open* 1-8.
- Riaz, Adnan, dan Mubarak Hussain Haider. 2010. "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction." *Business and Economic Horizons* 29-38.
- Schein, Edgar H. 1985. "Organizational Culture & Leadership." *Classics of organization theory* 1-19.
- Schmitt, Antje, Deanne N. Den Hartog, dan Frank D. Belschak. 2016. "Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1-23.
- Wu, Chia-Huei, dan Sharon K. Parker. 2014. "The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory." *Journal of Management* 1025 –1049 .

JUDUL ARTIKEL (Calibri 14pt, Capital, Bold, Spasi 1.15, Center Align)

(Sub Judul, Calibri 12 pt, Sentence case, Regular)

Nama Penulis (Calibri 12 pt, Capitalize Each Word)¹

Nama Penulis (Calibri 12 pt, Capitalize Each Word)²

Nama Penulis (Calibri 12 pt, Capitalize Each Word)³

¹Institusi asal penulis, Negara asal penulis

²Institusi asal penulis, Negara asal penulis

³Institusi asal penulis, Negara asal penulis

(Calibri 12 pt, Capitalize Each Word)

Informasi korespondensi: alamat email penulis (Calibri 12 pt, Capitalize Each Word)

ABSTRAK (Calibri 12pt, Capital, Bold, Center)

Penulisan abstrak menggunakan Bahasa Indonesia 150-250 kata. Abstrak merupakan instrument penting dari sebuah artikel penelitian untuk membantu pembaca dalam mengetahui resume, rangkuman dan istilah lainnya. Abstrak merupakan intisari dari suatu artikel penelitian. Dalam abstrak hendaknya memuat latar belakang masalah, tujuan penelitian, metode yang digunakan, deskripsi hasil penelitian, kesimpulan hasil yang ditulis dalam kaidah-kaidah bahasa Indonesia yang disempurnakan. (Calibri 12 pt, Spasi 1.15, Regular, dan Justify.)

Kata Kunci : Kata atau istilah yang sering muncul dalam abstrak artikel penelitian (Calibri 12 pt, Regular, dan Justify, 3-5 kata, Capitalize Each Word)

PENDAHULUAN (Calibri 12pt, Capital, Bold)

Pendahuluan merupakan sebuah artikel ilmiah dimulai, di dalamnya memuat secara runut bagaimana bangunan proses penelitian yang berkesinambungan. Secara umum bagian pendahuluan berisikan tentang; latar belakang atas isu, permasalahan urgensi, kebaruan penelitian, tinjauan pustaka, rasionalisasi penelitian, tujuan dan kontribusi penelitian. Penulisan artikel dimulai pada lembar kedua setelah penulisan abstrak. Panjang artikel antara 800-1500 kata. (Calibri 12 pt, Spasi 1.15, Sentence Case, Regular, Justify)



Gambar 1. Penjelasan Mengenai Gambar (Calibri 11 pt, Center, Spasi 1.0)
Sumber : Keterangan sumber gambar tersebut diambil (Calibri 10 pt, Center)

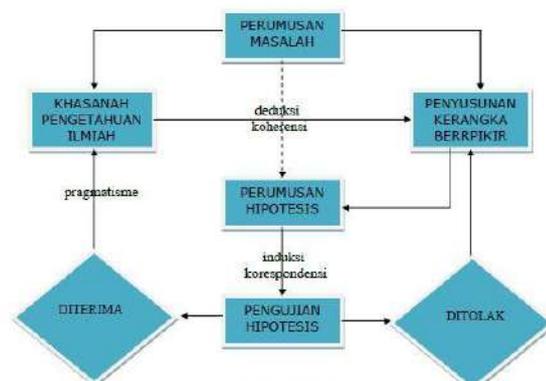
METODE PENELITIAN (Calibri 12 pt, Capital, Bold)

Pada bagian ini, berisikan tentang metode penelitian, sumber data dan sistematika penelitian yang digunakan. Metode senantiasa berkaitan dengan pendeatan dan disipilin atau teori. Sistematika penulisan menjelaskan tentang bagaimana bagian demi bagian disajikan dalam penelitian ilmiah, sistematika penelitian digunakan untuk menjelaskan kepada pembaca tentang cara berpikir dan alur penelitian. (Calibri 12 pt, Spasi 1.15, Sentence Case, Regular, Justify)

Tabel 1. Penjelasan Mengenai Tabel (Calibri 11pt, Center, Spasi 1,0)

Nama Ekstrakurikuler	Pembina	Tempat latihan	Ruang Pembina	Perlengkapan
Pramuka	Ada	ada	ada	Ada
Tapak Suci	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Keagamaan	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Seni Tari	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Seni Baca Puisi	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Seni Vokal	Ada	ada	Tidak ada	Ada
Pidato	Ada	ada	Tidak ada	Ada

Sumber : Keterangan sumber tabel tersebut diambil (Calibri 10 pt, Center)



Bagan 1. Penjelasan Mengenai Gambar (Calibri 11 pt, Center, Spasi 1.0)

Sumber : Keterangan sumber gambar tersebut diambil (Calibri 10 pt, Center)

HASIL DAN DISKUSI (Calibri 12 pt, Capital, Bold)

Bagian ini menyajikan hasil analisis penelitian serta memaparkan hasil pengolahan data, temuan secara logis dan mengaitkan dengan sumber rujukan yang relevan (dapat dilengkapi dengan tabel, grafik/gambar atau bagan). (Calibri 12 pt, Spasi 1.15, Sentence Case, Regular, Justify)

KESIMPULAN (Calibri 12 pt, Capital, Bold)

Kesimpulan adalah bagian penutup pada sebuah artikel penelitian. Kesimpulan bukan ringkasan dari bab-bab sebelumnya. Kesimpulan menjabarkan jawaban atas pertanyaan penelitian atau rumusan masalah yang menjadi tujuan penelitian. Uraian kesimpulan tidak diperlukan lagi sumber penulisan atau rujukan. Selain itu, dijabarkan rekomendasi yang bermanfaat secara praktis maupun teoritis bagi penelitian selanjutnya. Maksimal 200 kata yang dijadikan 1 paragraf. (Calibri 12 pt, Spasi 1.15, Sentence Case, Regular, Justify)

DAFTAR PUSTAKA (Calibri 12 pt, Capital, Bold)

Daftar pustaka memuat sumber-sumber yang dikutip dalam badan tulisan artikel dan bukan berisi sumber yang tidak diacu di badan tulisan. Jumlah daftar pustaka minimum 20 referensi, dan disarankan dengan rentang periode 10 tahun terakhir untuk sumber primer. Format penulisan kutipan dan daftar pustaka yang digunakan di Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan adalah APA Style (*American Psychological Association*), dan kami sangat menyarankan penulis untuk menggunakan manajer kutipan seperti Mendeley atau Zotero. (Calibri 12 pt, Spasi 1.15, Sentence Case, Regular, Justify)

Untuk Jurnal Akademik :

Krasnova, H., Widjaja, T., Buxmann, & Benbasat, I (2022). Electronic Records Management Implementation: Factors Affecting Organizational Readiness. *Jurnal: Information and Knowledge Management. Journal of Management and Business*, 21(1), 76-84.

Triana, L., & Martono, N. (2022). The Relationship between Social Status and Students Consumptive Behaviour. *Journal of Social Sciences and Management*, 1(2), 1-6.

Sundie, J. M., Ward, J. C., Beal, D. J., Chin, W. W., & Geiger-Oneto, S. (2022). Schadenfreude As A Consumption-Related Emotion: Feeling Happiness About The Downfall of Another's Product. *Journal of Consumer Psychology*, 28(4), 1397-1411.

Untuk Buku:

Koffka, K. (2021). *Principles of Gestalt psychology*. New York: McGraw-Hill.

Enrico, A., Aron, R., & Oktavia, W. (2021). *Technology-Based Electronic Archive Management*. New York: McGraw-Hill Education.

Untuk Makalah dalam Seminar:

Xinhui, C., & Han, D. (2022). Archival Management for Public, Business, Social, Political, And Civic Organizations. In *Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2021"* (pp. 621-630).

Untuk Tesis atau Disertasi yang tidak dipublikasikan:

Dwipayana, K. 2011. Analisis Efektivitas Aplikasi E-Arsip Sebagai Media Temu Kembali Informasi. *Unpublished Thesis*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Untuk Sumber Internet:

Hashina. 2021. *Apa Itu Manajemen? Pengertian, Unsur, dan Fungsinya*. Available at: <https://tirto.id/apa-itu-manajemen-pengertian-unsur-dan-fungsinya-ga1a>. 28 Maret 2022.

Dokumen Resmi Pemerintah:

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan

ISSN 2986-285X



ISSN 2985-6728



MEISTER
INDONESIAN JOURNAL OF APPLIED BUSINESSMANAGEMENT

Dipublikasikan oleh:

Sekolah Vokasi, Universitas Sebelas Maret,
Alamat: Jalan Kolonel Sutarto 150k, Jebres, Surakarta
Telepon: +62 812 90901464