



**JOURNAL
OF EMERGING
BUSINESS MANAGEMENT AND
ENTREPRENEURSHIP STUDIES**



J | E | B | M | E | S

Volume 1 | Nomor 2 | Tahun 2021 | Hal. 243-320





Volume 1, Number 2, October 2021

Published by
Research Center and Case Clearing House
PPM School of Management
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

The Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies is established in April 2021
Publication frequency: April (no.1) and October (no.2)

EDITOR IN CHIEF

Dr. Aprihatiningrum Hidayati, S.Psi., M.M.

MANAGING EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

EDITORIAL ADVISORY AND REVIEW BOARD

Rike Penta Sitio, S.E., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Noveri Maulana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Anggun Pesona, S.Psi., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dimas Maulana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Yunita Andi Kemalasari, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Yuniari Susilowati, M.M, M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Riza Aryanto, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wendra, M. HRM.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Syamsul Amar
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Endah N. Hamdani, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Martdian Ratnasari, S.E., M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
M Akhsanur Rofi, M.M, NPDP
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Lufina Mahadewi, M.M., M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Novy Silviadewi, S.E., M.M
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ahalik, S.E., Ak., M. Si., M.Ak.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dolly A. Prameswari, M.M
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Ricky Virona Martono, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Hendrarto K. Supangkat, M.M, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ir. Erlinda N. Yunus, M.M., Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Alain Widjanarka, S.T., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Diyah Ratna Fauziana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Andi Ilham Said, M.S.O.M., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Andrianto Widjaja
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia
Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51
jebmes@ppm-manajemen.ac.id



Volume 1, Number 2, October 2021

TABLE OF CONTENTS

Panduan Kelayakan dan Pengukuran Kinerja Investasi PT Indo Inkubator Bisnis <i>Arief Jenny Bachtiar, Hendrarto Supangkat</i>	243-258
Peran Kualitas Produk dan Promosi terhadap Minat Beli Produk Coklat <i>Reza Galieno, Veronika Rahmawati, Santho Vlennerly Mettan</i>	259-272
Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, <i>Debt to Equity Ratio</i> dan Ukuran Perusahaan terhadap Manajemen Laba pada Perusahaan <i>Trading</i> di Indonesia dan Filipina Tahun 2016-2020 <i>Tommy Lim, Nora Sri Hendriyeni</i>	273-287
Perumusan Strategi Samudra Biru <i>Strategic Business Unit Express</i> PT XYZ Periode 2021–2023 <i>Dieni Fitriani, Muhammad Ihsan Firdaus, Joni Phangestu</i>	288-305
Strategi Pemasaran RR Outdoor Purworejo Periode 2021-2022 <i>Rahmat Susbiyanto, Aprihatiningrum Hidayati</i>	306-320

Panduan Kelayakan dan Pengukuran Kinerja Investasi PT Indo Inkubator Bisnis

Arief Jenny Bachtiar*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

ariefjb@yahoo.com

Hendrarto Supangkat

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

hensupangkat@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 03-06-2021 | Disetujui: 30-06-2021 | Dipublikasi: 30-10-2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Penelitian dalam tesis ini dilatarbelakangi oleh kerugian yang dialami perusahaan modal ventura, PT Indo Inkubator Bisnis dalam mengakuisisi pasangan usaha. Tujuan dari penelitian ini adalah dirumuskannya panduan evaluasi kelayakan dan pengukuran kinerja pada aset investasi PT Indo Inkubator Bisnis. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada enam aspek yang perlu dievaluasi sebelum memutuskan untuk menanam saham pada suatu pasangan usaha. Keenam aspek tersebut adalah: aspek legal, aspek operasional, aspek pasar dan persaingan, aspek pengelola kunci, aspek keuangan dan aspek valuasi. Setiap aspek memiliki sub aspek yang lebih rinci sehingga secara total terdapat 22 kriteria yang perlu dievaluasi sebelum memutuskan untuk berinvestasi pada suatu target pasangan usaha. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa ada empat indikator yang perlu secara rutin dipantau pada setiap pasangan usaha yang telah menjadi objek investasi. Keempat indikator tersebut adalah: perkembangan nilai pendapatan, perkembangan nilai keuntungan dan tingkat marginnya, perkembangan nilai dividen, dan perkembangan nilai saham dari unit usaha. Hasil uji dari panduan evaluasi kelayakan investasi pada objek PT LMS menyimpulkan bahwa unit usaha ini sebetulnya bukan merupakan target investasi yang layak. Hasil uji panduan pemantauan kinerja investasi pada objek PT LMS juga menunjukkan bahwa aset investasi ini tidak memiliki perkembangan kinerja yang baik.

Kata Kunci:

Modal Ventura; Studi Kelayakan; Panduan Evaluasi Kelayakan; Pengukuran Kinerja Aset Investasi; Evaluasi Kelayakan Investasi.

ABSTRACT

The research in this thesis is motivated by the losses suffered by the venture capital company, PT Indo Inkubator Bisnis in acquiring a business partner. The purpose of this study is to formulate a guideline for the feasibility evaluation and performance measurement of the investment assets of PT Indo Incubator Bisnis. The results of the study concluded that there are six aspects that need to be evaluated before deciding to invest in a business partner. The six aspects are: legal aspects, operational aspects, market and competition aspects, key management aspects, financial aspects and valuation aspects. The results also concluded that there are four indicators that need to be routinely monitored for each business partner that has become the object of investment. The four indicators are: development of income value, development of profit value and margin level, development of dividend value, and development of share value of business units. The test results of the investment feasibility evaluation guide on the object of PT LMS conclude that this business unit is actually not a viable investment target. The results of the investment performance on the object of PT LMS also show that this investment asset does not have a good performance development.

Keywords:

Venture Capital; Feasibility Studies; Feasibility Evaluation Guides; Investment Asset Performance Measurement; Investment Feasibility Evaluation.

PENDAHULUAN

Modal ventura adalah perusahaan yang berinvestasi ke dalam perusahaan lain. Perusahaan lain tersebut dapat berupa perusahaan kecil menengah, perusahaan besar dan juga perusahaan *start-up*. PT Indo Inkubator Bisnis adalah perusahaan modal ventura yang mengkhususkan diri untuk berinvestasi pada perusahaan *start-up* dan usaha kecil dan menengah (UKM). Perusahaan sudah melakukan investasi pada beberapa entitas bisnis yang meliputi berbagai jenis bidang usaha. Tabel 1. menyajikan proyek investasi pada pasangan usaha yang dilakukan oleh PT Indo Inkubator Bisnis.

Tabel 1. Proyek Investasi PT Indo Inkubator Bisnis

No	Nama Aset Investasi	Tanggal Investasi
1	RM Angkringan Nuswantoro	20/01/17
2	PT Lentera Mitra Strategis	16/03/17
3	Perkebunan Jeruk Banyuwangi	27/02/17
4	Peternakan ayam petelur Bandung	05/10/16
5	PT Akatara Properti	05/09/17
6	Bakso BOM "Mas Erwin" Rawangmangun	05/09/17

Sumber: PT Indo Inkubator Bisnis (2020)

Saat ini hanya satu dari seluruh proyek investasi pada pasangan usaha yang masih bertahan, yaitu PT Lentera Mitra Strategis. Sisanya tutup dengan berbagai alasan, seperti kasus penipuan, pasar yang menurun, pengelolaan yang kurang baik, dan lokasi yang bermasalah. Usaha yang masih berjalan pun belum memberikan besaran pemasukan seperti yang diharapkan.

Tutupnya hampir seluruh proyek investasi yang dimiliki mengindikasikan kinerja investasi PT Indo Inkubator Bisnis yang rendah. Ada dua faktor yang dapat menjadi penyebab utama. Pertama adalah kelemahan dalam proses evaluasi kelayakan dari suatu pasangan usaha sebelum investasi dilakukan. Kedua adalah kelemahan dalam proses pemantauan kinerja pasangan usaha setelah investasi dibuat. Selama ini keputusan untuk melakukan investasi tidak didasari oleh suatu proses evaluasi yang memadai, namun lebih kepada pertemanan dengan pemilik usaha atau mengandalkan pada penilaian subyektif pada saat visitasi. Demikian pula, perusahaan tidak pernah melakukan pemantauan terhadap perkembangan kinerja dari suatu proyek investasi setelah penempatan modal dilakukan.

Penelitian ini mempunyai urgensi yaitu merumuskan panduan yang dapat digunakan oleh PT Indo Inkubator Bisnis untuk mengevaluasi kelayakan investasi dari suatu pasangan usaha sebelum investasi dilakukan, dan untuk memantau perkembangan kinerjanya setelah investasi dilakukan. Panduan yang dimaksud berisikan daftar hal-hal yang harus diperiksa atau diukur sebelum dan setelah menempatkan modal pada suatu kegiatan usaha, serta persyaratan minimum atau nilai ambang batas yang perlu dipenuhi agar dipandang layak investasi. Panduan yang disusun diharapkan memadukan antara konsep teoritis di bidang keuangan/investasi dan ekspektasi dari pemilik PT Indo Inkubator Bisnis.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini secara umum adalah dalam pengelolaan modal ventura agar dikelola secara profesional dan cermat menggunakan metode manajemen yang

membantu perusahaan. Implikasi khusus untuk objek penelitian adalah perusahaan dapat menerapkan metode kelayakan dan evaluasi ini ke dalam manajemen perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja investasi yang lebih baik.

Modal ventura berdasarkan SK Presiden Nomor 61 Tahun 1988 didefinisikan sebagai usaha pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal ke dalam suatu perusahaan yang menerima bantuan pembiayaan untuk jangka waktu tertentu, lamanya pembiayaan bersifat sementara dan tidak boleh lebih dari 10 tahun (Rachmat, 2005).

Kementrian Usaha Kecil Menengah mengelompokkan UKM menjadi 3 kelompok (Manurung, 2006). Kelompok pertama adalah usaha mikro, yaitu kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil, masih tradisional serta informal, belum tercatat berbadan hukum dengan maksimal penjualan sebesar 100 juta. Kelompok kedua adalah Usaha Kecil, yaitu kegiatan ekonomi yang memiliki kekayaan bersih maksimal 200 juta tidak termasuk tanah dan bangunan, memiliki penjualan paling banyak 1 milyar dalam satu tahun dan bukan cabang dari usaha menengah atau besar. Kelompok ketiga adalah usaha menengah, yaitu usaha yang memiliki kekayaan bersih 200 juta sampai dengan 10 milyar tidak termasuk tanah dan bangunan dan bukan merupakan bagian dari usaha lain. *Start-up* berarti suatu bisnis yang baru berkembang. Definisi lengkap *start-up* yaitu sebuah perusahaan yang didesain bertumbuh dengan cepat (Jonicas, 2017). Hal yang paling penting sebuah perusahaan disebut *start-up* adalah adanya pertumbuhan yang pesat akan suatu perusahaan.

Pengertian analisis studi kelayakan adalah menganalisa permasalahan-permasalahan yang ada pada proses kegiatan perusahaan (Tanaka, 2017). Studi kelayakan bisnis adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha atau proyek (Gumelar, 2011). Tujuan studi kelayakan adalah untuk menilai apakah investasi layak atau tidak untuk dijalankan (Manope, Kindangen dan Tawas, 2014). Tujuan dilakukannya analisis bisnis (Purnamasari, 2013) yaitu sebagai berikut”:

1. Untuk mengetahui tingkat keuntungan yang dapat dicapai melalui investasi dalam suatu proyek;
2. Menghindari pemborosan sumber-sumber daya, yaitu menghindari pelaksanaan kegiatan yang tidak menguntungkan;
3. Mengadakan penilaian terhadap peluang investasi yang ada sehingga dapat memilih alternatif kegiatan yang paling menguntungkan;
4. Menentukan prioritas investasi.

Dalam penelitian ini aspek-aspek yang ada pada studi kelayakan bisnis digunakan untuk mengevaluasi kelayakan dari peluang investasi yang dimiliki modal ventura. Berikut adalah penjelasan dari aspek-aspek tersebut (Kasmir, 2017):

1. Aspek Hukum

Aspek hukum meliputi semua hal yang berhubungan dengan hukum dan legalitas pendirian usaha. Kelayakan yang digunakan sebagai dasar aspek hukum adalah ketika pelaku bisnis dapat memenuhi semua syarat ketentuan hukum dan ijin yang berlaku (Suliyanto, 2010).

Aspek hukum diantaranya tentang:

- a. Bentuk badan usaha
- b. Jaminan-jaminan yang bisa disediakan kalau menggunakan pinjaman
- c. Berbagai akta, sertifikat, izin yang diperlukan dan sebagainya.

2. Aspek Operasional

Aspek operasional meliputi evaluasi terhadap lokasi, tata letak (*layout*), peralatan, proses produksi, teknologi dan tenaga kerja. Evaluasi terhadap aspek operasional bertujuan untuk memastikan agar seluruh sumberdaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang.

3. Aspek Pasar

Pasar merupakan tempat berkumpul para penjual yang menawarkan barang atau jasa kepada para pembeli yang mempunyai keinginan dan kemampuan untuk membeli barang dan jasa tersebut hingga terjadinya kesepakatan transaksi atau transfer atas kepemilikan barang atau kenikmatan jasa (Johan, 2011). Aspek pasar meliputi evaluasi terhadap potensi pasar, jumlah konsumen, daya beli masyarakat, segmentasi, situasi persaingan di industri tersebut, dan lain-lain. Evaluasi terhadap aspek pasar bertujuan memastikan adanya pasar yang memadai untuk produk dan jasa yang dibuat perusahaan saat ini dan di masa akan datang. Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah penyaluran dan komunikasi nilai-nilai pelanggan (*customer value*) kepada pasar (Kotler dan Keller, 2012). Terdapat empat komponen dari bauran pemasaran untuk masuk ke pasar, yaitu perusahaan memiliki produk yang bagus dan sesuai dengan target pasar (*product*). Kemudian produk tersebut harus memiliki harga yang sesuai target pasar (*price*). Keberhasilan memasuki pasar juga ditentukan oleh lokasi (*place*) dan melalui promosi (*promotion*) yang tepat agar produk dapat diterima sesuai dengan target pasar.

4. Aspek Manajemen

Aspek manajemen mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan rencana pengelolaan dan pelaksanaan bisnis (Rangkuti, 2012). Fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan (Kasmir, 2017). Aspek manajemen meliputi evaluasi terhadap proses pengelolaan kegiatan utama dan sumberdaya kunci di dalam perusahaan. Evaluasi terhadap aspek manajemen bertujuan memastikan agar kegiatan pokok dapat berjalan secara efektif dan efisien. Demikian pula agar sumberdaya kunci dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

5. Aspek Keuangan

Aspek keuangan meliputi evaluasi terhadap kondisi keuangan saat ini dan proyeksinya ke depan. Evaluasi terhadap aspek keuangan bertujuan untuk memastikan perusahaan dalam kondisi yang aman dan menguntungkan. Evaluasi ini juga bertujuan untuk memastikan investasi yang ditanamkan memberikan tingkat pengembalian yang memadai.

Salah satu jenis rasio yang digunakan dalam perusahaan untuk menilai kinerjanya adalah rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas adalah rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan. Jenis-jenis rasio profitabilitas adalah sebagai berikut (Kasmir, 2019: 115):

1. *Ratio profit margin*, merupakan rasio untuk mengukur margin laba atas penjualan
2. *Return on Investment*, merupakan rasio yang menunjukkan return/hasil atas jumlah aktiva yang digunakan perusahaan.
3. *Return on equity*, merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri.
4. Laba per lembar saham, merupakan rasio untuk mengetahui keberhasilan manajemen dalam mencapai keuntungan bagi pemegang saham
5. Rasio pertumbuhan, merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya.

METODE RISET

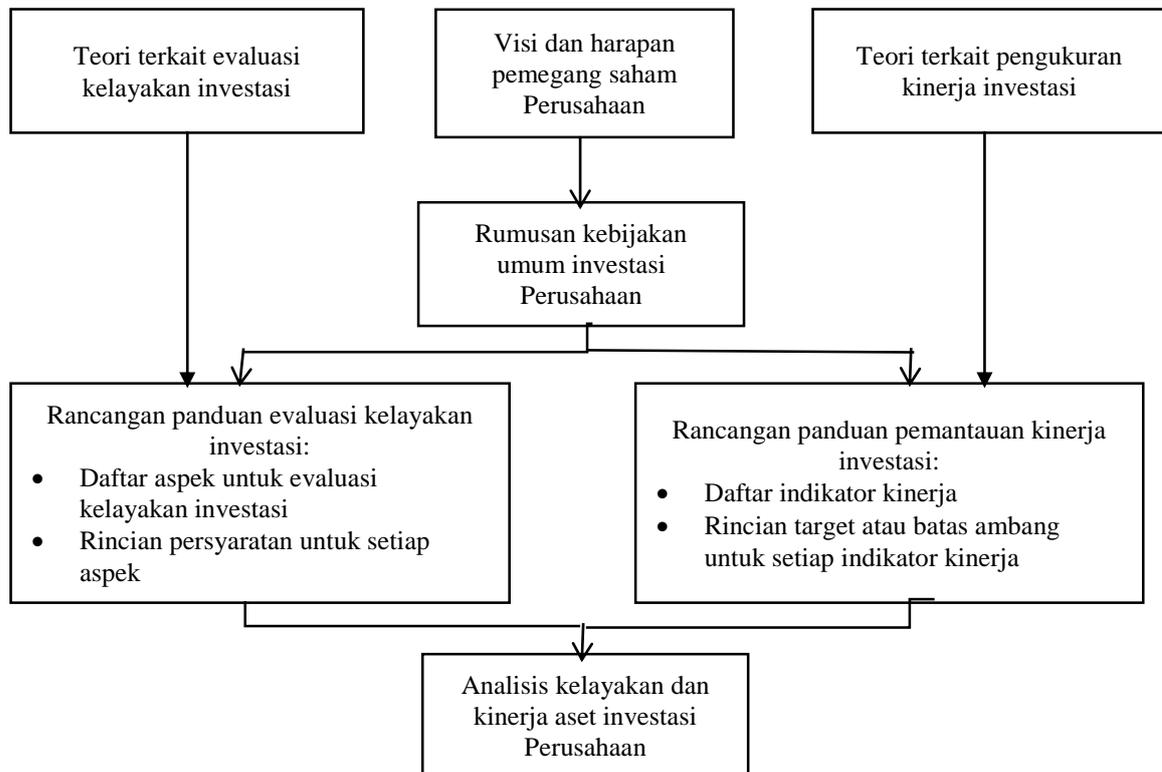
Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian terapan, yaitu penelitian berguna untuk memecahkan masalah di sebuah perusahaan (Sekaran, 2017). Objek penelitian ini adalah PT Indo Inkubator Bisnis, khususnya dalam bidang kegiatan investasi ekuitas pada perusahaan tertutup skala kecil dan menengah. Hasil akhir yang diharapkan adalah panduan untuk evaluasi kelayakan investasi dan panduan untuk pengukuran kinerja proyek investasi.

Tahapan penelitian dilaksanakan mengacu pada kerangka analisis. Penelitian ini dimulai dengan memahami visi dan harapan pemegang saham terhadap aktivitas investasi ekuitas dari PT Indo Inkubator Bisnis. Visi dan pandangan tersebut kemudian dituangkan ke dalam rumusan kebijakan umum investasi perusahaan. Kebijakan ini berisikan kaidah-kaidah pokok yang harus diikuti dalam melakukan kegiatan investasi, misalnya jenis bidang usaha yang menjadi target, karakteristik perusahaan yang menjadi target, indikator kinerja utama yang dipantau dan batas besaran minimumnya, batasan minimum atau maksimum persentase kepemilikan, batasan periode investasi, dan hal-hal lain yang dianggap penting untuk mengarahkan kegiatan investasi perusahaan.

Kebijakan umum investasi perusahaan tersebut kemudian dipadukan dengan konsep teoritis terkait investasi untuk menjadi dua buah panduan. Panduan pertama adalah untuk evaluasi kelayakan investasi dari suatu kegiatan usaha yang menjadi target. Panduan kedua adalah untuk memantau perkembangan kinerja dari proyek investasi yang telah dimiliki. Panduan pertama setidaknya terdiri

atas daftar aspek-aspek yang perlu dievaluasi beserta persyaratan detail di setiap aspek untuk menentukan layak tidaknya. Panduan kedua setidaknya berisikan daftar indikator kinerja yang perlu dipantau dan target atau ambang batas yang perlu dipenuhi agar dipandang berkinerja baik. Kedua panduan yang disusun kemudian diuji coba untuk mengevaluasi kelayakan dan kinerja dari aset investasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Penelitian ini menggunakan kerangka analisis sebagaimana tersaji pada gambar berikut



Gambar 1. Kerangka Analisis

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2020)

Metode penelitian ini menggunakan *mix method* yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Kedua metode ini dipilih karena dalam penelitian ini akan menghasilkan data yang berupa data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dilapangan melalui survei, wawancara dan kuesioner. (Sugiyono, 2012). Data yang digunakan pada penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori. Pertama adalah visi dan harapan pemegang saham. Data ini bersifat kualitatif yang diperoleh melalui bertanya kepada pemegang saham. Hal yang ditanyakan antara lain visi terhadap kegiatan investasi, karakteristik atau persyaratan bidang usaha yang menjadi target, bentuk pemasukan yang diharapkan dari suatu proyek investasi, indikator yang digunakan untuk menilai kinerja investasi, batas periode waktu di mana suatu pasangan usaha diharapkan sudah mulai memberikan pemasukan rutin, serta batas periode waktu maksimum suatu proyek investasi dipegang sebelum divestasi. Hal-hal pokok dari harapan pemegang saham tersebut kemudian dimasukkan dalam rumusan kebijakan umum investasi dan dalam panduan yang dibuat.

Kategori data kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep teoritis mengenai aspek-aspek yang perlu diperiksa untuk evaluasi kelayakan investasi, dan indikator yang perlu diukur untuk pemantauan kinerja investasi. Kajian untuk mendapatkan informasi ini telah disampaikan. Hasil kajian tersebut kemudian dipilih dan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi oleh objek penelitian serta ekspektasi dari pemegang saham.

Kategori data ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi mengenai kondisi dari aset-aset yang pernah dan masih dimiliki oleh PT Indo Inkubator Bisnis. Informasi yang dibutuhkan dapat berupa data kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan aspek atau indikator kinerja yang ada dalam kedua panduan yang dibuat. Sumber informasi berasal dari dokumen tertulis yang dimiliki perusahaan dan atau masukan dari narasumber yang terlibat dalam proses pembelian serta pengelolaan aset investasi perusahaan.

Proses analisis yang dilakukan untuk menyusun kebijakan dan panduan pada prinsipnya adalah memadukan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan menyaringnya agar sesuai dengan kondisi perusahaan. Penyusunan kebijakan dan panduan dilakukan oleh penulis dengan mempertimbangkan masukan dari pemegang saham serta teori terkait. Proses pengolahan data untuk mengukur kelayakan dan kinerja proyek investasi yang dimiliki saat ini juga dilakukan sendiri oleh penulis dengan berbasis panduan teknis yang dibuat dan data terkait objek yang dievaluasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Umum Investasi Perusahaan

PT Indo Inkubator Bisnis memiliki visi untuk menjadi perusahaan besar, terkemuka, dan kompeten dalam hal kerjasama strategis, manajemen aset dan investasi. Penempatan modal pada berbagai pasangan usaha merupakan kegiatan dan sumber pendapatan pokok perusahaan, namun kinerja selama ini menunjukkan bahwa kegiatan tersebut tidak terkelola dengan baik. Banyak proyek investasi yang terpaksa berhenti di tengah jalan akibat kegiatan usaha yang tidak berlanjut. Salah satu penyebab utamanya adalah tidak adanya arahan yang jelas dalam pemilihan target investasi.

Kebijakan umum investasi perusahaan dirumuskan untuk memberikan arahan bagi PT Indo Inkubator Bisnis dalam memilih target investasi yang tepat. Kebijakan ini juga menjadi payung dalam penyusunan panduan teknis yang lebih detail. Kebijakan tersebut meliputi sebagian dari aspek-aspek yang dipandang penting dalam teori manajemen investasi. Kebijakan umum investasi disusun oleh penulis dengan mengacu pada harapan pemegang saham terhadap kegiatan investasi perusahaan di masa depan. Kebijakan umum investasi PT Indo Inkubator Bisnis adalah sebagai berikut:

1. Bidang usaha

PT Indo Inkubator Bisnis diarahkan untuk berinvestasi pada kegiatan usaha di bidang properti, kuliner dan teknologi informasi. Pemilihan bidang-bidang usaha tersebut didasarkan atas pandangan Komisaris dan Direktur akan potensi pertumbuhannya yang besar.

Pertimbangan lain dalam pemilihan bidang tersebut adalah adanya pengalaman perusahaan atau pengalaman individu Komisaris dan Direktur berhubungan dengan kegiatan usaha di bidang-bidang tersebut. Pengecualian dalam pilihan bidang usaha dimungkinkan selama potensi pertumbuhannya tinggi dan masih berada dalam ruang lingkup kompetensi Direktur dan Komisaris perusahaan. Pengecualian ini hanya dapat dilakukan melalui pembahasan seksama antara Direktur dan Komisaris perusahaan.

2. Karakteristik target investasi

PT Indo Inkubator Bisnis diarahkan untuk berinvestasi pada kegiatan usaha yang memiliki bentuk badan usaha resmi dan perijinan yang lengkap. Kegiatan usaha yang menjadi target juga diharapkan selama ini telah menunjukkan kinerja operasi yang baik dan memiliki potensi untuk tumbuh tinggi di masa depan. Ketentuan terkait bentuk badan usaha, kinerja operasi dan potensi pertumbuhan dimaksudkan untuk memperkecil risiko terjadinya kegiatan usaha yang berhenti di tengah jalan. Pengecualian terhadap ketentuan bentuk badan usaha dan kinerja operasi historis dimungkinkan untuk kegiatan usaha kecil atau *start-up* dengan potensi pertumbuhan yang tinggi. Pengecualian ini hanya dapat dilakukan melalui pembahasan seksama antara Direktur dan Komisaris perusahaan.

3. Nilai investasi

Penentuan besar nilai investasi PT Indo Inkubator Bisnis pada suatu kegiatan usaha harus didasarkan pada perhitungan atas tingkat pengembalian yang akan diterima. Untukantisipasi risiko kegagalan, maka nilai maksimum investasi pada suatu kegiatan usaha dibatasi sebesar Rp. 1 Miliar.

4. Pengembalian investasi

Investasi yang dilakukan pada suatu kegiatan usaha diharapkan dapat memberikan keuntungan dalam bentuk dividen dan *capital gain*. Dividen diharapkan sudah dapat diperoleh paling lambat satu tahun setelah investasi dilakukan. Besar total pengembalian yang diharapkan dari dividen dan *capital gain* minimal setara dengan bunga atas modal sebesar 15% per tahun sejak penempatan.

5. Persentase kepemilikan

PT Indo Inkubator Bisnis ingin berperan sebagai pasangan pemilik dengan posisi yang cukup penting dalam suatu kegiatan usaha. Posisi penting ini hanya dapat terwujud bila persentase kepemilikan dalam suatu kegiatan usaha cukup besar. Di sisi lain, persentase kepemilikan perlu dibatasi agar sejalan dengan peran perusahaan sebagai pemilik non-pengelola. Dengan pertimbangan tersebut, persentase kepemilikan perusahaan pada suatu kegiatan usaha dibatasi pada kisaran 10% - 50%. Pengecualian terhadap persentase kepemilikan dimungkinkan dengan mempertimbangkan nilai total dari suatu kegiatan usaha, potensi pertumbuhan, risiko dan komposisi pemegang sahamnya. Pengecualian ini hanya dapat dilakukan melalui pembahasan seksama antara Direktur dan Komisaris perusahaan.

6. Rentang Waktu Investasi

Investasi yang dilakukan oleh PT Indo Inkubator Bisnis bersifat penempatan modal sementara dalam jangka waktu yang cukup panjang. Rentang waktu masa investasi diperkirakan antara 5 – 10 tahun, sebelum divestasi dilakukan. Pengecualian terhadap periode investasi dimungkinkan dengan mempertimbangkan kondisi operasi saat ini, tingkat pengembalian yang sudah dan akan diperoleh, serta potensi pertumbuhan di masa depan. Pengecualian ini hanya dapat dilakukan melalui pembahasan seksama antara Direktur dan Komisaris perusahaan.

7. Keputusan Investasi

Keputusan untuk melakukan investasi pada suatu kegiatan usaha harus didasarkan pada kajian yang memadai. Ruang lingkup kajian meliputi aspek-aspek yang dinilai penting bagi keberlangsungan, pertumbuhan dan profitabilitas kegiatan usaha, serta penilaian terhadap harga pantas saham. Hasil kajian perlu dibahas bersama antara Direksi dan Komisaris perusahaan sebelum keputusan investasi dilakukan.

8. Pemantauan Kinerja Investasi

PT Indo Inkubator Bisnis perlu memantau secara rutin perkembangan kinerja dari setiap proyek investasi minimal satu tahun sekali. Aspek yang dipantau meliputi pertumbuhan dan profitabilitas kegiatan usaha, perkembangan nilai usaha, tingkat pengembalian investasi, serta masalah dan risiko yang dihadapi. Pemantauan dilakukan baik melalui dokumen laporan kinerja rutin, komunikasi dengan pengelola, dan kunjungan langsung ke tempat usaha. Hasil pemantauan perkembangan kinerja perlu dibahas bersama antara Direksi dan Komisaris perusahaan.

9. Keputusan Divestasi

Keputusan divestasi terhadap aset investasi dilakukan dengan mempertimbangkan kebijakan masa investasi, tingkat pengembalian yang sudah dan akan diterima, potensi pertumbuhan usaha di masa depan, serta masalah dan risiko yang dihadapi. Keputusan divestasi terhadap aset perlu dibahas bersama antara Direksi dan Komisaris.

Panduan Evaluasi Kelayakan Investasi

Kebijakan umum investasi perusahaan perlu diturunkan ke dalam panduan teknis untuk melakukan evaluasi terhadap suatu target potensial. Kebijakan terkait keputusan investasi mensyaratkan adanya evaluasi terhadap aspek-aspek yang dinilai penting bagi keberlangsungan, pertumbuhan dan profitabilitas kegiatan usaha. Kebijakan tersebut juga mensyaratkan adanya valuasi terhadap nilai pantas dari saham yang akan dibeli. Berdasarkan kebijakan tersebut serta mengacu pada konsep teoritis terkait studi kelayakan bisnis dan analisis investasi, maka detail aspek yang perlu dievaluasi sebelum PT Indo Inkubator Bisnis memutuskan investasi adalah sebagai berikut:

1. Aspek legal

Perusahaan perlu memastikan legalitas dari kegiatan usaha yang menjadi target investasi

2. Aspek operasional

Perusahaan perlu memastikan kelayakan dari kondisi operasional kegiatan usaha yang menjadi target investasi.

3. Aspek pasar dan pemasaran

Perusahaan perlu memastikan kelayakan aspek pasar dan pemasaran dari pasangan usaha.

4. Aspek manajemen/pengelola kunci

Menganalisis apakah personil dan tim pasangan usaha mempunyai kemampuan dalam mengelola usahanya.

5. Aspek keuangan

Menganalisis apakah unit usaha yang menjadi target investasi secara keuangan dapat dikatakan mempunyai kinerja yang bagus.

6. Aspek valuasi

Harga saham yang ditawarkan oleh pasangan usaha paling tinggi 5% di bawah nilai pantas yang diukur menggunakan metode valuasi tertentu.

Panduan Pemantauan Kinerja Investasi

Kebijakan umum investasi perusahaan mensyaratkan adanya pemantauan terhadap perkembangan kinerja dari setiap kegiatan usaha. Kebijakan ini perlu diturunkan ke dalam panduan teknis. Mengacu pada kebijakan tersebut dan indikator yang biasa digunakan dalam pemantauan perkembangan kinerja bisnis dan investasi, maka hal-hal yang perlu dipantau secara rutin pada setiap proyek investasi adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan penjualan (*revenue*)

Merupakan informasi penting yang perlu dipantau karena mencerminkan kemampuan untuk mendapatkan uang masuk. Data mengenai perkembangan nilai penjualan pasangan usaha sejak investasi dilakukan perlu dianalisis. Rata-rata pertumbuhan penjualan tahunan perlu dihitung dan tren perkembangannya perlu diidentifikasi. Kinerja penjualan yang baik diharapkan memiliki tren yang positif dengan rata-rata pertumbuhan penjualan minimal 15%.

2. Perkembangan keuntungan (*net income*)

Merupakan informasi penting yang perlu dipantau karena mencerminkan kemampuan untuk mengelola biaya secara efisien. Data margin laba dari tahun ke tahun perlu dianalisa, apakah menunjukkan nilai laba yang meningkat dan profit margin yang memadai minimal 10%.

3. Perkembangan dividen

Dividen perlu dipantau karena menunjukkan bentuk pengembalian investasi yang dapat dirasakan secara langsung. Pengembalian investasi berupa dividen diharapkan terus naik setiap tahun.

4. Perkembangan nilai (*value*) dari kegiatan usaha

Perlu dipantau karena menunjukkan perubahan dari nilai investasi yang ditanamkan. Nilai pasangan usaha diharapkan meningkat setiap tahun yang dilihat dari pertumbuhan nilai buku (*book value*) dari ekuitas.

5. Masalah dan risiko yang dihadapi,

Dalam menjalankan bisnis dari pasangan usaha perlu dievaluasi dan dinilai dampaknya terhadap kelangsungan kegiatan usaha. Hal-hal yang bersifat ancaman mendesak perlu segera diantisipasi agar tidak mengganggu kelangsungan usaha dan profitabilitasnya.

Evaluasi Kelayakan Aset Investasi

Bagian ini memberikan contoh penggunaan panduan evaluasi kelayakan investasi sebagaimana dijelaskan pada Sub Bab Panduan Evaluasi Kelayakan Investasi. Objek yang dipilih adalah aset investasi yang saat ini masih dimiliki oleh perusahaan yaitu PT Lentera Mitra Strategis (LMS), namun dengan mengasumsikan kondisi di Tahun 2017 pada saat investasi baru akan diputuskan. Evaluasi dalam aspek legal menunjukkan bahwa PT LMS layak untuk investasi. PT LMS telah berbadan hukum resmi dengan bentuk perseroan terbatas dan memiliki perizinan yang lengkap untuk menjalankan kegiatan usahanya.

Evaluasi dalam aspek operasional juga menunjukkan bahwa PT LMS layak untuk investasi. Unit usaha ini telah beroperasi selama 3 tahun, lokasi tempat usaha terbebas dari masalah, kondisi aset fisik terjamin karena berstatus sewa, serta didukung oleh SDM generasi muda yang bertalenta dan bersemangat tinggi. Ada sedikit kekhawatiran terkait usia karyawan yang masih muda, yaitu pengalaman di lapangan yang masih minim.

Evaluasi dalam aspek pasar menunjukkan hasil yang tidak seluruhnya baik. Pada satu sisi, produk yang ditawarkan berupa properti secara umum dinilai masih dibutuhkan hingga 5 tahun ke depan. Di sisi lain, PT LMS dinilai masih kurang mampu bersaing dengan perusahaan sejenis. Evaluasi berikutnya adalah dalam aspek manajemen atau pengelola kunci. Aspek ini penting karena bagaimanapun seluruh aktifitas pasangan usaha sangat bergantung pada manajemen yang menjalankannya. Sub aspek pengalaman mensyaratkan bahwa pengelola kunci harus sudah pernah mengelola usaha sejenis lebih dari 3 tahun. Kondisi yang ada, pengelola kunci PT LMS belum mempunyai pengalaman lebih dari 3 tahun. Pengelola kunci PT LMS hanya berpengalaman sebagai pegawai Bank bukan sebagai pengelola sebuah lembaga investasi dan properti seperti PT LMS. Sub aspek keterikatan mensyaratkan bahwa pengelola kunci dapat diharapkan bertahan lebih dari 5 tahun pada perusahaan pasangan usaha. Syarat ini dapat dipenuhi karena pengelola kunci adalah menantu dari pendiri PT LMS. Pengelola kunci juga telah memenuhi kriteria dalam sub aspek integritas, yaitu tidak pernah sekalipun tersangkut kasus hukum. Sub aspek komunikasi, pengelola kunci juga cukup terbuka dalam memberikan informasi tentang usaha PT LMS.

Untuk aspek keuangan ada beberapa sub aspek yang dianalisa. Aspek ini tidak bisa dianalisa karena pada tahun 2017 bertepatan dengan akuisisi pasangan usaha ini tidak ada dokumen keuangan yang diminta oleh PT IIB ke PT LMS. Disimpulkan maka bahwa aspek keuangan tidak layak karena tidak ada dokumen keuangan dari PT LMS. Aspek selanjutnya adalah aspek valuasi, aspek ini menganalisa apakah nilai perusahaan cukup murah untuk dibeli. Terdiri dari beberapa sub aspek salah satunya sub aspek harga wajar saham perusahaan. Sub aspek harga wajar ini tidak bisa dianalisa karena dokumen keuangannya tidak ada. Kemudian dari sub aspek periode investasi yaitu apakah bisa saham PT LMS dijual maksimal 10 tahun. Ternyata dari hasil komunikasi dengan pengelola saham perusahaan tersebut tidak mudah untuk dijual. Sub aspek berikutnya adalah nilai investasi maksimum Rp 1 miliar, PT LMS memenuhi kriteria tersebut karena bisa di investasi sampai dengan Rp 1 Miliar. Sub aspek berikutnya Proporsi saham antara 10% s.d. 30%. PT LMS memenuhi kriteria tersebut karena dapat diinvestasi sesuai proporsi tersebut.

Berdasarkan data yang telah dihimpun, investasi pada PT LMS tergolong tidak layak, terlihat dengan adanya beberapa sub aspek yang tidak memenuhi kriteria. Sub aspek tersebut diantaranya adalah sub aspek kemampuan bersaing, sub aspek pengalaman, sub aspek kenaikan penjualan, sub aspek *profit margin*, sub aspek rasio hutang terhadap ekuitas, sub aspek dividen, sub aspek harga saham dan sub aspek periode investasi. Investasi pada contoh PT LMS dikategorikan tidak layak dan harus dihindari untuk berinvestasi. Dibawah ini menyajikan kembali hasil evaluasi sebagaimana dijelaskan di atas dalam bentuk tabel 2.

Evaluasi Kinerja Aset Investasi

Bagian ini memberikan contoh penggunaan pemantauan kinerja aset investasi sebagaimana dijelaskan pada Sub Bab Panduan Pemantauan Kinerja Investasi. Objek yang dipilih adalah aset investasi yang saat ini masih dimiliki oleh perusahaan yaitu PT Lentera Mitra Strategis (LMS). Pada data tahun 2018 dan tahun 2019 menunjukkan kinerja keuangan PT LMS. Revenue di dua tahun tersebut nyaris sama yaitu di tahun 2018 sebesar 1,194 miliar dan tahun 2019 sebesar 1,195 miliar rupiah. Pertumbuhan revenue atau sales menjadi kurang dari 1 persen. Net income margin berbeda cukup jauh antara dua tahun tersebut. Tahun 2018 net income sebesar 30 persen dan di tahun 2019 sebesar 5 persen. Jadi selama 2 tahun ini net income margin mengalami penurunan 25 persen. Indikator pertumbuhan dividen PT LMS juga menunjukkan tanda kurang bagus. Di tahun 2019 tidak membagikan dividen sehingga pertumbuhan dividen menjadi -100%. Pada indikator perkembangan nilai atau Book Value perusahaan juga kurang bagus yaitu sebesar -1% atau menurun 1%.

Dari hasil analisis di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan mengalami penurunan kinerja keuangan yang cukup signifikan. Oleh karena itu, perlu ada komunikasi dan pembinaan lebih jauh kepada pengelola kunci. Tabel dibawah menyajikan kembali hasil evaluasi dalam bentuk tabel 3.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Kelayakan

Aspek	Sub Aspek	Persyaratan	Hasil Evaluasi
Legal	Bentuk badan usaha	Berbadan hukum resmi (PT)	Sudah berbadan hukum
	Perijinan	Lengkap terpenuhi	Lengkap
	Lama beroperasi	Minimal sudah 3 tahun	Sudah berdiri 3th lebih
Operasional	Lokasi tempat usaha	Sesuai peruntukkan, bebas potensi masalah, dapat digunakan untuk jangka waktu minimal 5 tahun	Bebas potensi masalah
	Kondisi aset fisik	Dapat digunakan untuk jangka waktu minimal 5 tahun	Gedung sewa bagus
	Kondisi SDM	Tenaga kerja cukup (tidak kurang dan berlebih), kompetensi sesuai kebutuhan	Kondisi cukup baik
Pasar	Produk/jasa	Masih dibutuhkan/disukai hingga 5 tahun ke depan	Masih
	Kemampuan bersaing	Termasuk dalam lima teratas di mata pelanggan	Kurang mampu
	Pengalaman	Minimal sudah 3 tahun	Belum hanya beberapa tahun
Pengelola kunci	Keterikatan dengan usaha	Dapat diharapkan untuk bertahan di tempat usaha untuk jangka waktu minimal 5 tahun	Terikat 5tahun
	Integritas	Tampak jujur dan tidak pernah mengalami kasus hukum	Jujur
	Komunikasi	Terbuka memberikan data atau informasi	Terbuka
	Laporan keuangan	Lengkap minimal 3 tahun	Lengkap
	Tertib administrasi	Dokumen transaksi bisa dilacak minimal 3 tahun	Cukup tertib
Keuangan	Rata-rata kenaikan penjualan tahunan	Minimal 20 % dalam 3 tahun terakhir	Belum mencapai
	Rata-rata net profit margin	Minimal 10% dalam 3 tahun terakhir	Belum mencapai
	Rasio utang terhadap ekuitas	Maksimal 50%	Lebih dari 50%
	Dividen	Dapat diharapkan untuk memberikan dividen minimal 1 tahun setelah investasi	Dividen ada tetapi masih kecil
	Harga saham	Minimal 10% di bawah nilai pantas	Agak mahal
Valuasi	Periode investasi	Memungkinkan untuk dijual kembali maksimal 10 tahun setelah investasi	kurang likuid
	Nilai investasi	Maksimum Rp. 1 Miliar	Bisa
	Proporsi saham	Antara 10% s.d. 30%	Bisa

Sumber : Hasil pengolahan oleh peneliti (2020)

Tabel 3. Pemantauan Kinerja Investasi

Tahun	2018	2019	
Indeks Tahun	1	2	
<i>Revenue</i> (dalam juta)	1194	1195	
<i>Net Income</i> (dalam juta)	359	57	
<i>Dividend</i>	400	0	
<i>Revenue Growth</i>		0.08%	
<i>Net profit margin</i>	30.1%	4.8%	
<i>Dividend growth</i>		-100%	
<i>Book Values</i>	10573	10443	
Pertumbuhan BV		-1%	
Evaluasi :			
Indikator	Target	Hasil Evaluasi	Tindak Lanjut
<i>Sales growth</i>	$\geq 20\%$	0.08%	
<i>Net income margin</i>	$\geq 10\%$	5%	Komunikasi dengan
<i>Dividend growth</i>	$> 0\%$	-100%	Pengelola Perusahaan
Perkembangan nilai (BV)	$> 0\%$	-1%	
Masalah dan risiko yang dihadapi		SDM kurang terampil	Pembinaan ke pengelola

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2020)

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada enam aspek yang perlu dievaluasi sebelum memutuskan untuk menanam saham pada suatu pasangan usaha. Keenam aspek tersebut adalah: aspek legal, aspek operasional, aspek pasar dan persaingan, aspek pengelola kunci, aspek keuangan dan aspek valuasi. Setiap aspek memiliki sub aspek yang lebih rinci sehingga secara total terdapat 22 kriteria yang perlu dievaluasi sebelum memutuskan untuk berinvestasi pada suatu target pasangan usaha.

Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa ada empat indikator yang perlu secara rutin dipantau pada setiap pasangan usaha yang telah menjadi objek investasi. Keempat indikator tersebut adalah: perkembangan nilai pendapatan, perkembangan nilai keuntungan dan tingkat marginnya, perkembangan nilai dividen, dan perkembangan nilai saham dari unit usaha. Di samping keempat indikator tersebut, PT Indo Inkubator Bisnis juga perlu mengidentifikasi masalah dan risiko yang dihadapi.

Hasil uji dari panduan evaluasi kelayakan investasi pada objek PT LMS menyimpulkan bahwa unit usaha ini sebetulnya bukan merupakan target investasi yang layak. Aspek utama yang membuat tidak layak adalah aspek pasar, aspek pengelola kunci, aspek keuangan, aspek valuasi. Hasil uji panduan pemantauan kinerja investasi pada objek PT LMS juga menunjukkan bahwa aset investasi ini tidak memiliki perkembangan kinerja yang baik. Hal-hal yang menunjukkan rendahnya kinerja

diantaranya rendahnya *sales growth*, *net income margin*, *dividen growth*, perkembangan nilai/ BV, dan adanya masalah serta risiko yang dihadapi.

Adapun saran bagi PT Indo Inkubator Bisnis sebaiknya menggunakan panduan yang sudah dirumuskan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kelayakan dari suatu target investasi dan memantau perkembangan kinerjanya. Personil yang bertanggung jawab untuk menggunakan panduan ini perlu mendapatkan pelatihan agar memahami tujuannya dan detail pelaksanaannya. Penggunaan panduan ini diharapkan dapat memperkecil terulangnya kembali kejadian lenyapnya dana investasi akibat pasangan usaha yang tutup atau berhenti beroperasi di tengah jalan. Penggunaan panduan ini juga diharapkan dapat memicu perubahan dalam manajemen investasi di PT Indo Inkubator Bisnis sehingga menjadi lebih professional. Industri modal ventura masih sangat muda, dengan adanya penelitian tentang modal ventura dapat menjadikan industri ini berkembang lebih besar lagi. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah supaya mengembangkan metode kelayakan dan evaluasi yang akurat dan terbukti membantu perusahaan modal ventura.

DAFTAR PUSTAKA

- Gumelar, Galuh. (2011). *Analisis Kelayakan Bisnis Kedai Kopi Mobil di wilayah kota Bogor*. Bogor : Institut Pertanian Bogor.
- Johan, Suwinto. (2011). *Studi Pengembangan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Jonicas, Jonatas. (2017). *Start-up Evolution Curve*. Amazon Publishing.
- Kasmir. (2019). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Kencana Prenadamedia Group.
- Kasmir. (2017). *Studi Kelayakan Bisnis*. Kencana Prenadamedia Group.
- Kotler, dan Keller. (2012). *Manajemen Pemasaran, Edisi 12*. Jakarta: Erlangga.
- Manope, B. F., Kindangen, P., & Tawas, H. (2014). Analisis Kelayakan Usaha Komoditas Biji dan Fuli Pala Melalui Penilaian Aspek Finansial pada Pedangan Pengumpul "KIOS CHANDRA" di Pulau Siau. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*.
- Manurung, Adler. (2006). *Wirausaha Bisnis UKM*. Penerbit Buku Kompas.
- Purnamasari, Dewi. (2013). Analisis Kelayakan Bisnis Usaha Roti Ceriwis sebagai Oleh-Oleh Khas Kota Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Batam*.
- Rachmat, Budi. (2005). *Modal Ventura, Cara Mudah Meningkatkan Usaha Kecil dan Menengah*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, F. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis dan Investasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, Umar *et al.* (2017). *Research Method in Business*. John Wiley & Sons Ltd.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :Alfabeta
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Tanaka, Lukas Ardianto. (2017). Studi Kelayakan Bisnis Uniquephotocard Di Mal Ciputra World Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*. Universitas Ciputra Surabaya

Peran Kualitas Produk dan Promosi terhadap Minat Beli Produk Coklat

Reza Galieno

Fakultas Kewirausahaan, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo 42-44, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
rezagalieno12@gmail.com

Veronika Rahmawati*

Fakultas Kewirausahaan, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo 42-44, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
veronika@ukwms.ac.id

Santho Vlennerly Mettan

Fakultas Kewirausahaan, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo 42-44, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
vlennerly@ukwms.ac.id

**Corresponding Author*

Diterima: 20-09-2021 | Disetujui: 29-10-2021 | Dipublikasi: 30-10-2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Bisnis makanan dan minuman di zaman sekarang tidak lagi asing di kalangan masyarakat sebab manusia membutuhkan makanan, sehingga bisa memberikan peluang untuk bisnis dalam bidang kuliner terutama makanan ringan yaitu coklat. Produk olahan coklat bisa sangat beragam, dari mulai berbentuk coklat batangan sampai minuman. Pada penelitian ini fokus pada konsumsi coklat yang berbentuk batang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh kualitas produk dan promosi terhadap minat beli konsumen coklat. Penelitian dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner dilakukan masyarakat umum penyuka coklat. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 150 responden dan total kuesioner yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut adalah sebanyak 131 responden. Penelitian menggunakan responden dengan kriteria 18 - 50 tahun, berdomisili di Kota Surabaya dan penyuka coklat. Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda berdasarkan uji t yang bisa digunakan untuk menerangkan pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan terdapat pengaruh kualitas produk dan promosi terhadap minat beli konsumen. Implikasi manajerial pada produsen coklat untuk lebih fokus pada peningkatan kualitas produk dan inovasi, serta kemasan yang tidak hanya menarik tetapi juga dapat membuat ketahanan coklat menjadi lebih baik.

Kata Kunci:

Makanan dan Minuman; Kualitas produk; Promosi; Minat beli.

ABSTRACT

The current food and beverage business can open up potential opportunities, one of which is chocolate products. Processed chocolate products can be very diverse, from chocolate bars to drinks. In this study, the focus is on the consumption of chocolate in the form of bars. This study aimed to analyze the effect of product quality and promotion on consumer buying interest in chocolate. The research was conducted by distributing questionnaires to the general public who like chocolate. Questionnaires were distributed to 150 respondents, and a total of 131 respondents were eligible for further processing. The study used respondents with criteria 18 - 50 years, domiciled in the city of Surabaya, and chocolate lovers. This study uses multiple linear regression analysis based on the t-test, which can explain the effect of an independent variable on the dependent variable. From the study results, it can be concluded that there is an effect of product quality and promotion on consumer buying desired. Hence,

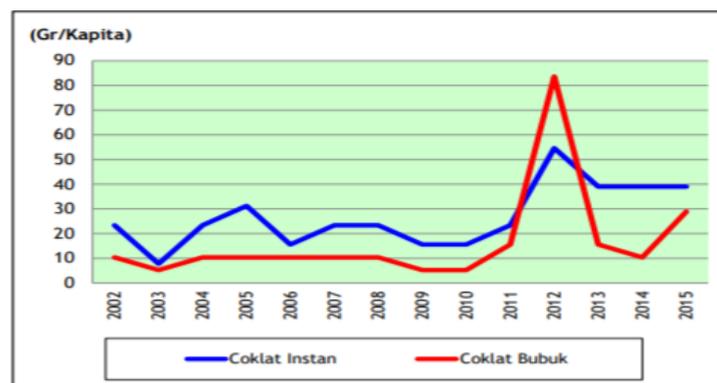
managerial implications for chocolate producers to focus more on product quality improvement and innovation, as well as packaging that is attractive and can also improve the durability of chocolate.

Keywords:

Food and Beverage; Product Quality; Promotion; Buying Interest.

PENDAHULUAN

Perkembangan usaha di sektor usaha kuliner Indonesia menunjukkan perkembangan sebesar 12,7% pada tahun 2018 menurut data dari Asosiasi Perusahaan Jasaboga Indonesia (Trihendrawan, 2019). Dalam mengembangkan usahanya para pelaku bisnis dituntut untuk lebih kreatif dan berinovasi agar pelaku usaha kuliner yang ingin merintis usahanya bisa bertahan dan berkembang pesat. Usaha kuliner merupakan bisnis yang memiliki perkembangan cukup pesat karena usaha kuliner banyak dibutuhkan banyak pelanggan sehingga membuat semakin berkembangnya usaha kuliner dari waktu ke waktu. Salah satu contoh usaha di bidang kuliner yang tidak memiliki kehabisan ide untuk bisa dikembangkan yaitu coklat karena coklat merupakan makanan yang sangat populer untuk bisa dijadikan olahan makanan dan minuman. Coklat juga memiliki penggemar yang cukup banyak karena makanan dari olahan ini mudah untuk di dapatkan di berbagai kesempatan. Konsumsi coklat instan di Indonesia selama periode 2002-2015 meningkat sebesar 22,16% per tahun, sedangkan konsumsi coklat bubuk meningkat 53,77% per tahun. Lonjakan konsumsi yang sangat signifikan terjadi pada tahun 2012, dimana konsumsi coklat bubuk mencapai 83,6 gram/kapita melebihi dari konsumsi coklat instan yaitu sebesar 83,6 gram/kapita (Trihendrawan, 2019).



Gambar 1. Data Konsumsi coklat di Indonesia
Sumber: BPS (2015)

Konsumsi coklat yang semakin meningkat dapat mendorong pengembangan industri pengolahan coklat di Indonesia. Peluang usaha dimanfaatkan dengan memberikan kualitas terbaik pada produk olahan coklat, baik dalam rupa makanan atau minuman. Industri coklat yang bertumbuh membawa dampak pada tingkat persaingan yang menuntut pebisnis coklat untuk selalu memperhatikan kualitas produk. Untuk pebisnis coklat yang memberi fokus pada kualitas produk dapat memberikan penambahan value agar coklat yang dijual menjadi produk yang dapat bersaing dengan produk coklat sejenis lainnya. Cara agar bisa bersaing dengan produk lain dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu menonjolkan produk dengan menambahkan inovasi di dalamnya. Kualitas produk merupakan bagian penting dari sebuah produk makanan, karena akan memiliki nilai jual yang berbeda dan memberikan manfaat yang berbeda dibandingkan produk pesaing. Banyak yang bisa dilakukan untuk dapat menjual produk yaitu dengan cara mempromosikan ke konsumen dengan menawarkan produk yang baru.

Keberhasilan di dalam promosi adalah produk yang sudah bisa diterima oleh konsumen dan juga memiliki keuntungan agar bisa meningkatkan penjualan. Promosi juga memiliki indikator pendukung yaitu periklanan, personal selling, sales promotion, dan public relation. Dengan menyesuaikan produk yang baru akan membuat menarik perhatian agar konsumen bisa membeli produk yang dijual dan produk juga bisa semakin dikenal oleh konsumen. Penjualan juga harus memiliki promosi yang disesuaikan dengan pengembangan produk baru, hal ini dilakukan karena pengaruh dalam penjualan merupakan bagian terpenting di dalam promosi sehingga coklat dengan perkembangan produk yang baru dapat diterima oleh konsumen dan memberikan nilai jual yang baik. Penelitian ini untuk mengetahui apakah kualitas produk mempengaruhi minat beli konsumen makanan coklat? apakah promosi produk coklat mempengaruhi minat beli konsumen produk coklat? Kualitas dan promosi produk masih menjadi isu yang menarik mengingat masing-masing karakter produk yang berbeda dan paparan promosi di media yang berbeda akan membawa dampak yang berbeda pula. Pada penelitian ini membahas issue promosi yang menggunakan media sosial Instagram.

Coklat merupakan salah satu kategori produk kuliner yang dalam penjualannya harus memiliki kualitas produk yang baik, karena coklat dalam bentuk batangan rentan untuk berubah bentuk, lembek atau bahkan meleleh. Suatu produk dikatakan berkualitas jika memiliki nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan manfaat yang sesuai dengan calon konsumen. Kualitas produk memiliki dua jenis ukuran yang perlu diperhatikan, yaitu keamanan dan inovasi sehingga dua hal tersebut dapat meningkatkan minat beli dan menghasilkan keuntungan (Sudirjo, 2018). Produk adalah sesuatu yang ditawarkan pada pasar baik berupa barang atau jasa sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen. Kualitas produk adalah kemampuan sebuah produk dalam memperagakan fungsi untuk bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga konsumen bisa puas dengan produk yang ditawarkan (Kotler & Armstrong, 2013). Kualitas produk merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas produk merupakan penilaian karakteristik barang dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan pembuatan produk dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (Irawan, 2020). Kualitas merupakan faktor yang terdapat dalam suatu produk yang menyebabkan produk tersebut bernilai sesuai dengan maksud untuk apa produk itu di produksi. Kualitas produk akan membuat produk yang ditawarkan lebih menonjol karena produk yang dibutuhkan oleh pelanggan sudah memenuhi kebutuhan sehingga pelanggan akan membeli produk tersebut. Produk yang sudah memenuhi kebutuhan akan membuat barang atau jasa lebih laku untuk dijual karena pelanggan akan membeli sebuah produk barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan oleh pelanggan sehingga produk harus memiliki kualitas yang baik dan memenuhi kebutuhan dengan memberikan nilai lebih dari produk yang akan ditawarkan (Maryama dan Rachmi, 2018). Kualitas produk memiliki kaitannya dengan minat beli karena jika kualitas produk kurang sesuai dengan konsumen bisa berakibat pada minat beli yang turun namun, sebaliknya jika kualitas produk memiliki fungsi dan manfaat yang sesuai maka minat beli akan mengalami kenaikan (Aprian dan Hidayat, 2018).

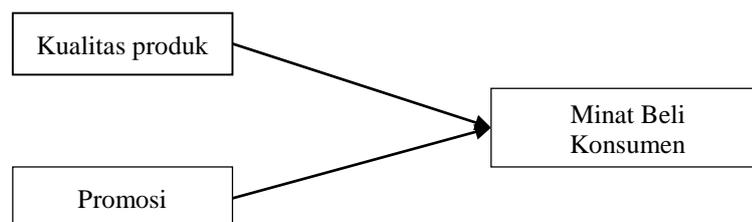
Kualitas produk memiliki tingkat mutu yang diharapkan dan pengendalian keragaman dalam mencapai mutu agar bisa memenuhi kebutuhan konsumen. Minat beli konsumen merupakan bagian dari komponen perilaku dalam sikap mengkonsumsi. Dalam proses evaluasi, seseorang akan membuat suatu rangkaian pilihan mengenai produk yang hendak dibeli atas dasar merek maupun minat. Faktor yang membuat minat beli konsumen yaitu: Sikap orang lain dan faktor situasi yang tidak terantisipasi. Minat beli memiliki beberapa kategori yaitu eksploratif, preferensial, transaksional dan referensial (Latief, 2018). Pada dasarnya dalam membeli suatu produk, konsumen tidak hanya membeli produk tetapi konsumen juga membeli manfaat atau keunggulan yang dapat diperoleh dari produk yang dibeli (Ati *et al.*, 2020), sehingga dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan hipotesis pertama yaitu kualitas produk memiliki pengaruh positif terhadap minat beli konsumen

Promosi menjadi salah satu kegiatan pemasaran yang penting untuk menginformasikan kepada konsumen bahwa perusahaan mengenalkan produk baru atau memberikan inovasi yang dapat digunakan untuk menarik perhatian konsumen (Ati *et al.*, 2020). Strategi pemilihan media promosi merupakan komponen penting dari perencanaan komunikasi, media merupakan tempat dimana iklan suatu produk akan disajikan. Kategori media yang digunakan tergantung pada barang atau jasa apa yang akan dijalankan, segmen pasar mana yang ingin dituju, dan apa yang menjadi tujuan pemasar mengiklankan produk. Komunikasi pemasaran adalah komunikasi yang dilakukan antara produsen, perantara, pemasar dan konsumen yang merupakan kegiatan untuk membantu konsumen mengambil keputusan di bidang pemasaran dengan cara memasarkan barang atau jasa secara langsung atau tidak langsung contohnya adalah promosi mulut ke mulut. Serta mengarahkan pertukaran atau transaksi agar lebih memuaskan dengan menyadarkan semua pihak untuk berpikir, berbuat, dan bersikap lebih baik (Sangadji dan Sopiah, 2013:224). Sedangkan promosi juga merupakan bentuk komunikasi pemasaran untuk menyebarkan informasi, mempengaruhi, dan mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar konsumen bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan (Latief, 2018). Kegiatan promosi harus dirancang semenarik mungkin dan informasi yang disampaikan harus mudah dimengerti oleh masyarakat. Untuk promosi penjualan yang sering digunakan akhir-akhir ini adalah menggunakan promosi penjualan di media *online* seperti *Instagram*. Dengan mempromosikan penjualan di *Instagram* maka produk -produk baru dapat mudah dikenal oleh masyarakat. Promosi memiliki beberapa indikator pendukung yaitu periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relation*), penjualan perorangan (*personal selling*), *publisitas* (Kotler dan Keller, 2016). Kegiatan promosi diharapkan dapat menarik minat calon konsumen. Minat beli merupakan sebuah perilaku konsumen yang mempunyai keinginan, dalam memilih, menggunakan, mengonsumsi atau bahkan menginginkan suatu produk yang ditawarkan (Kotler dan Keller, 2016). Minat beli adalah proses responden merasakan kecenderungan untuk bertindak sebelum keputusan membeli benar-benar dilaksanakan (Aprian dan Hidayat, 2018). Minat beli konsumen adalah perilaku konsumen dimana konsumen memiliki keinginan dalam memilih dan mengonsumsi suatu produk (Kotler dan Keller, 2016). Minat beli adalah sesuatu yang diperoleh

dari proses belajar dan proses pemikiran dengan cara membentuk satu persepsi dimana minat beli merupakan aktivitas yang berasal dari diri seseorang konsumen untuk bisa memuaskan memenuhi kebutuhan. Promosi memiliki kaitannya dengan minat beli karena jika promosi memberikan informasi yang menarik, memenuhi kebutuhan konsumen, menjelaskan barang secara detail dan dapat mempengaruhi konsumen agar bisa membeli itu akan mengakibatkan minat belinya meningkat namun, sebaliknya jika promosi dilakukan kurang tepat akan mengakibatkan minat belinya turun (Latief, 2018), dimana penelitian ini menunjukkan bahwa promosi produk berpengaruh positif terhadap minat beli konsumen, sehingga hipotesis kedua yaitu promosi memiliki pengaruh positif terhadap minat beli konsumen

METODE RISET

Penelitian yang digunakan adalah menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode *survey* yaitu metode untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau masa sekarang, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data data dengan pengamatan (wawancara atau kuesoner) yang tidak mendalam, dan hasil cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2019:36). Pada penelitian populasi menargetkan kepada konsumen yang menyukai makan coklat. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 131 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *Non probability sampling*, dengan *purposive sampling*, dimana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2019:136). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan responden yang memiliki karakteristik yaitu usia 17-50 Tahun, domisili di Surabaya, suka mengkonsumsi coklat. Variabel yang diteliti adalah kualitas produk (X1), promosi (X2), dan minat beli konsumen (Y1). Indikator kualitas produk yang digunakan dalam penelitian ini adalah keandalan/kinerja produk, variasi rasa, konsistensi produk, dan desain kemasan. Sedangkan promosi memiliki beberapa indikator pendukung yaitu Tondang *et al.* (2019) promosi menggunakan media sosial, menggunakan tester, *give away*, pembagian brosur. Untuk minat beli menggunakan beberapa indikator sebagai berikut (Latief, 2018): minat eksploratif, minat referensial, minat transaksional, minat preferensial. Berdasarkan pengaruh antar variabel dan metode riset yang digunakan, maka model konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Model Konseptual

Sumber: Latief (2018); Aprian dan Hidayat (2018)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuesioner dilakukan melalui *google form* dengan menggunakan pengukuran skala likert. Pengembalian kuesioner di dapat melalui hasil rekap yang dapat dilihat melalui *google form* peneliti. Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan didapatkan jumlah responden sebanyak 131 responden. Karakteristik responden merupakan responden-responden yang sudah memenuhi syarat dan ketentuan karakteristik yang telah ditentukan di dalam proses penelitian yang memiliki berbagai kriteria meliputi: berjenis kelamin: laki-laki dan perempuan, berusia 18-50 tahun, bekerja sebagai mahasiswa/pelajar, karyawan, dan wirausaha, berdomisili di Surabaya, pendidikan terakhir, pendapatan atau pemasukan untuk setiap bulannya, pengetahuan tentang produk coklat, perbedaan produk pesaing coklat dan frekuensi responden untuk konsumsi coklat setiap bulannya yang disajikan pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	58	44,3
Perempuan	73	55,7
Total	131	100

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Persentase diatas menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan merupakan responden terbanyak yaitu 55,7%, sedangkan responden laki-laki yaitu sebesar 44,3%. Responden yang berjenis kelamin perempuan, merupakan responden terbanyak dikarenakan perempuan memiliki sifat yang lebih konsumtif dibandingkan laki-laki, selain itu perempuan juga lebih tertarik produk yang memiliki manfaat dan memiliki promosi yang menarik untuk bisa dibeli.

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Domisili

Domisili	Jumlah	Persentase (%)
Surabaya Barat	20	15,3
Surabaya Timur	45	34,4
Surabaya Pusat	34	26,0
Surabaya Selatan	27	20,6
Surabaya Utara	5	3,8
Total	131	100

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan domisili. Persentase tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berdomisili di Surabaya Timur merupakan responden terbesar pertama yaitu 34,4%, kemudian responden yang berdomisili di Surabaya Pusat menjadi responden kedua yaitu 26,0%, kemudian responden yang berdomisili di Surabaya Selatan merupakan responden ketiga yaitu 20,6%, kemudian responden yang berdomisili di Surabaya Barat menjadi responden keempat yaitu 14,9%, dan responden yang berdomisili di Surabaya Utara merupakan responden terakhir yaitu 3,8%. Responden yang berdomisili di Surabaya Timur merupakan responden terbanyak dikarenakan responden berdomisili tersebut menyesuaikan dengan cakupan penelitian, selain itu Soerabaia De Chocolate juga melakukan penjualan dan tempat produksi di lokasi tersebut agar

masyarakat bisa lebih dijangkau dengan lokasi yang sama dengan tempat penjualan Soerabaia De Chocolate.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Persentase (%)
Mahasiswa/Pelajar	91	69,5
Karyawan	35	26,7
Wirausaha	3	2,3
Lainnya	2	1,5
Total	131	100

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pekerjaan. Persentase tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden sebagai mahasiswa merupakan responden terbesar pertama yaitu 69,5%, sedangkan responden yang bekerja sebagai karyawan merupakan responden terbanyak kedua yaitu 26,7%, sedangkan responden yang bekerja sebagai wirausaha merupakan responden terbanyak ketiga yaitu 2,3%, sedangkan responden yang masih belum bekerja merupakan responden terakhir yaitu 1,5%. Responden dengan pekerjaan mahasiswa atau pelajar merupakan responden terbanyak dikarenakan menyesuaikan dengan target yang sudah ditetapkan oleh Soerabaia De Chocolate.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Mengetahui tentang Soerabaia De Chocolate

Mengetahui tentang SDC	Jumlah	Persentase (%)
Media Sosial	33	25,2
Teman	90	68,7
Publik	4	3,1
Lainnya	4	3,1
Total	131	100

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan mengetahui produk Soerabaia De Chocolate. Persentase tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang mengetahui produk Soerabaia De Chocolate dari teman merupakan responden terbesar pertama yaitu 68,7%, sedangkan jumlah responden yang mengetahui produk Soerabaia De Chocolate dari media sosial merupakan responden terbanyak kedua yaitu 25,2%, sedangkan jumlah responden yang tidak mengetahui produk Soerabaia De Chocolate merupakan responden terbanyak ketiga yaitu 3,1%, sedangkan jumlah responden yang mengetahui produk Soerabaia De Chocolate dari publik merupakan responden terakhir yaitu 3,1%. Responden yang mengetahui Soerabaia De Chocolate melalui teman merupakan responden terbanyak dikarenakan penjualan dan testimoni yang dilakukan oleh Soerabaia De Chocolate adalah cara untuk bisa mengenalkan produk yang baru kepada calon konsumen melalui koneksi teman-teman terdekat agar produk yang dijual bisa diterima oleh konsumen yang ingin membeli produk coklat.

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan frekuensi konsumsi coklat. Persentase tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden menjawab kadang-kadang mengkonsumsi coklat merupakan responden terbesar pertama yaitu 83,2%, sedangkan jumlah responden yang menjawab sebulan sekali mengkonsumsi coklat terbanyak kedua yaitu 9,9%, sedangkan

jumlah responden yang menjawab satu minggu sekali mengkonsumsi coklat bekerja sebagai wirausaha merupakan responden terbanyak ketiga yaitu 5,3%, sedangkan jumlah responden yang menjawab tidak pernah mengkonsumsi coklat merupakan responden terbanyak terakhir yaitu 1,5%. Berdasarkan hasil data di atas diketahui bahwa tanggapan responden untuk rata-rata variabel kualitas produk 4,17 untuk rata-rata variabel promosi sebesar 3,17 dan nilai rata-rata minat beli sebesar 3,90. Kuesioner yang digunakan adalah sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu dilakukan pengolahan outlier yaitu data yang tidak sesuai harus dihilangkan, kemudian data dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen di atas diketahui bahwa nilai signifikan pada variabel peneliti menunjukkan $< 0,05$ dan nilai koefisien *pearson* $> 0,1432$ (r tabel). Dengan demikian pertanyaan di variabel kualitas produk dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat mengumpul data dalam penelitian. Untuk pengujian reliabilitas instrumen didapatkan hasil nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 sehingga disimpulkan bahwa semua dimensi pada setiap variabel dinyatakan reliabel atau layak untuk digunakan sebagai alat pengumpul data

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Konsumsi

Frekuensi Konsumsi	Jumlah	Persentase (%)
Satu Minggu Sekali	7	5,3
Sebulan Sekali	13	9,9
Kadang-Kadang	109	83,2
Lainnya	2	1,5
Total	131	100

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Hasil Uji Asumsi

Sebelum melakukan analisis regresi, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Diantaranya adalah asumsi, berdasarkan pengujian asumsi normalitas menghasilkan nilai probabilitas statistik uji *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari nilai *significant alpha* 0,05 sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 6. Kolmogorov-Smirnov - Pengujian Normalitas

<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	Probabilitas
0,073	0,081

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan hasil sebaran data terlihat sebaran data, maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga asumsi heteroskedastisitas terpenuhi. Berdasarkan hasil pada Tabel 8, dapat diketahui bahwa semua variabel independen menghasilkan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF yang lebih kecil dari 10. Berdasarkan dari data di atas didapatkan hasil *Tolerance* 0,595 dan VIF 1,680. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas, sehingga asumsi tidak terjadi multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 7. Tabel Collinearity Statistics - Pengujian Multikolinieritas

Variabel Independen	<i>Tolerance</i>	VIF
Kualitas Produk	0,595	1,680
Promosi	0,595	1,680

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Koefisien Determinasi

Berdasarkan analisis data didapatkan hasil bahwa R square 0,380 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasinya 38%, maka variabel X1 dan X2 dapat menjelaskan variabel Y sebesar 38%, dan sisanya yaitu 62% merupakan faktor lain yang mempengaruhi variabel Y yang tidak diteliti oleh penelitian.

Hasil Uji Model

Pengujian pengaruh secara simultan menghasilkan nilai F hitung sebesar 39,173 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas < *level of significance* ($\alpha=5\%$ atau 0,05). Hal ini berarti terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara Kualitas Produk (X1) dan Promosi (X2) terhadap Minat Beli Konsumen (Y).

Tabel 8. Hasil Uji F

	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>R square</i>
<i>Regression</i>	15,045	2	7,523	39,173	0,000	0,380
<i>Residual</i>	24,580	128	0,192			
Total	39,626	130				

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Hasil Uji Hipotesis dan Persamaan Regresi

Jika variabel kualitas produk (X1) mengalami kenaikan satu satuan maka minat beli (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,242. Sedangkan apabila variabel promosi (X2) mengalami kenaikan satu satuan maka minat beli (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,264.

Tabel 9. Data Persamaan Regresi Linier

Variabel	Koefisien	<i>t Statistics</i>	<i>Sig.</i>
(<i>Constant</i>)	1,920	7,876	0,000
Kualitas Produk (X1)	0,242	3,499	0,001
Promosi (X2)	0,264	4,047	0,000

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Hasil pengujian hipotesis 1 dan 2 dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kualitas produk (X1) terhadap minat beli konsumen (Y)

Berdasarkan hasil pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa nilai t statistik yang dihasilkan dari pengaruh kualitas produk (X1) terhadap minat beli konsumen (Y) menunjukkan bahwa terjadi pengaruh signifikan antara kualitas produk (X1) terhadap minat beli (Y). Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel kualitas produk (X1) terhadap minat beli konsumen (Y) diterima.

2. Pengaruh variabel promosi (X2) terhadap minat beli konsumen (Y)

Berdasarkan hasil pada tabel 10 dapat diketahui bahwa nilai t statistik yang dihasilkan dari pengaruh promosi (X2) terhadap minat beli konsumen (Y) menunjukkan bahwa terjadi pengaruh signifikan antara promosi (X2) terhadap minat beli (Y). Sehingga hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel promosi (X2) terhadap minat beli konsumen (Y) diterima. Hasil uji hipotesis diatas dapat dibentuk suatu persamaan regresi sebagai berikut.

$$(Y) = 1,920 + 0,242 (X1) + 0,264 (X2)$$

Dari persamaan ini dapat disimpulkan bahwa jika ada kenaikan satu satuan pada variabel produk atau promosi, maka akan meningkatkan minat beli sebesar satu satuan.

Pembahasan

Data responden yang sudah di dapat dan diseleksi sesuai kriteria yang ditentukan oleh peneliti diuji dimulai dari normalitas, validitas, dan realibilitas yang sudah terbukti yang diolah adalah normal, valid, dan reliabel. Data responden yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian dilanjutkan dengan pengujian yang diinginkan peneliti yaitu: asumsi klasik, heteroskedastisitas, autokorelasi, multikolinieritas, uji t, dan uji F. Data yang di uji terbukti, lalu tidak terjadi heteroskedastisitas pada data yang diambil oleh peneliti, dan untuk pengambilan kesimpulan lebih lanjut maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji t dan uji F. Hipotesis pertama menyatakan bahwa kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap minat beli konsumen coklat terpenuhi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aprian dan Hidayat (2018), bahwa secara parsial kualitas produk berpengaruh positif terhadap minat beli, oleh sebab itu terbukti bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap minat beli Soerabaia De Chocolate. Peneliti menggunakan 4 indikator pada kualitas produk yaitu keandalan, fitur, konsisten, dan desain. Pada penelitian ini indikator yang memiliki nilai yang paling dominan adalah indikator keandalan dengan pernyataan "*packaging* menggunakan *aluminium foil* merupakan kemasan yang praktis dan aman untuk bisa digunakan oleh Soerabaia De Chocolate" dikarenakan coklat merupakan makanan yang mudah meleleh ketika berada di suhu terbuka maka ketika menambahkan beberapa komponen pada *packaging* seperti membungkus coklat dengan *aluminium foil* akan membuat coklat tersebut dapat bertahan di suhu terbuka dan aman hingga sampai ditangan konsumen. Kekuatan pada *Packaging* berdampak pada kualitas produk karena jika *packaging* di bungkus dengan rapi dan aman maka produk coklat tidak akan mengalami kerusakan.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa promosi berpengaruh signifikan terhadap minat beli konsumen Coklat Soerabaia De Chocolate terbukti. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Latief (2018), yang mengatakan bahwa variabel variabel produk, harga, lokasi, dan promosi berpengaruh secara parsial terhadap minat beli, maka terbukti bahwa promosi dapat berpengaruh positif terhadap minat beli konsumen. Promosi merupakan bentuk komunikasi pemasaran yang berusaha untuk memberikan informasi kepada pelanggan dengan cara menyebarkan informasi, mempengaruhi, dan mengingatkan pasar agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan (Latief, 2018). Berdasarkan data yang didapat dari responden, mayoritas responden berusia 18-30 tahun sehingga dapat dikaitkan dengan data responden yang bisa mengenal Soerabaia De Chocolate yang terbanyak yaitu melalui media sosial yang dimana pada usia ini cenderung menggunakan media sosial, seperti *Instagram* dan *Facebook*. Pada penelitian ini, indikator yang memiliki nilai paling dominan adalah indikator dengan pernyataan "promosi Soerabaia De Chocolate memenuhi kebutuhan untuk membeli produk coklat" dikarenakan promosi yang menarik adalah

promosi yang memberikan informasi-informasi yang bisa ditonjolkan agar konsumen bisa membeli produk yang dijual dengan memberikan informasi penting terkait manfaat dari coklat tersebut. Dibandingkan dengan indikator di pernyataan "promosi media sosial yang dilakukan oleh Soerabaia De Chocolate sudah baik" alasannya adalah konsumen menganggap jika promosi yang dilakukan oleh Soerabaia De Chocolate kurang menarik dan menonjolkan produk yang ingin dijual sehingga konsumen masih bingung dan menganggap jika produk coklat yang dijual masih sama dengan produk pesaing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan sebagai berikut: kualitas produk berpengaruh positif terhadap minat beli konsumen, artinya bahwa semakin baik kualitas produk maka semakin tinggi minat beli konsumen Soerabaia De Chocolate. Kemasan menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh produsen produk coklat. Kemasan yang praktis dan aman bisa digunakan karena sebuah produk harus memiliki kemasan yang aman dan praktis tidak hanya untuk memudahkan konsumen untuk dibawa, melainkan juga untuk membedakan dengan pesaing, menarik perhatian dan menjaga kualitas produk. Promosi berpengaruh positif terhadap minat beli konsumen, artinya bahwa semakin baik promosi maka semakin tinggi minat beli konsumen pada produk coklat.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah dapat dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel-variabel pendukung lainnya, seperti misalnya gaya hidup, pengaruh grup referensi, variasi produk, dan lain-lain. Sebagai produk yang baru, Soerabaia De Chocolate masih perlu pengembangan lebih lanjut, terutama pada kualitas produk. Dengan memberikan perbaikan di dalam kualitas maka akan membuat produk semakin digemari atau dibeli konsumen karena konsumen menginginkan kemenarikan yang bisa ditonjolkan atau memberikan kebutuhan yang penting untuk bisa diberikan oleh tubuh sehingga produk bisa bermanfaat untuk dibeli oleh konsumen. Perlunya dilakukan promosi melalui media sosial di berbagai *platform* yang lebih gencar, dengan memberikan informasi yang menarik dan wawasan tentang produk Soerabaia De Chocolate agar konsumen lebih memahami produk dari Soerabaia De Chocolate, asli dari kota Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprian, B. A., & Hidayat, A. (2018). Pengaruh Citra Merek dan Kualitas Produk Terhadap Minat Beli Snack Coklat Tobelo Pada PT. Bumi Tangerang Coklat Utama. *ECo-Buss*, 1(1). <https://doi.org/10.32877/eb.v1i1.28>
- Ati, P. S. U., Islamudin, & Finthariasari, M. (2020). Pengaruh Promosi, Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Minat Beli Konsumen Produk Elektronik Merek Polytron. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, e-ISSN 2721-5415, 1(2) 168-176
- Cahya, Kahfi., Dirga., (2018) *Manfaat Cokelat Bagi Kesehatan*. <https://lifestyle.kompas.com/read/2018/02/15/211829620/5-manfaat-cokelat-bagi-kesehatan>, pada 5 Juli 2020 pukul 14.00 WIB
- Irawan, M. R. N. (2020). Pengaruh Kualitas Produk, Harga dan Promosi Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Pt. Satria Nusantara Jaya. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 5(2). <https://doi.org/10.30737/ekonika.v5i2.1097>
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. (2013). *Prinsip Prinsip Pemasaran* (12th ed.). Erlangga.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Global Edition, Pearson.
- Kara, Anastasia (2016), Pengaruh Promosi Penjualan Pakaian Online Shop Elevenia Di Bbm Grup Terhadap Minat Beli Mahasiswi. *OJS Jisip Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 5,(1) <https://doi.org/10.33366/jisip.v5i1.218>
- Latief, A. (2018). Analisis Pengaruh Produk, Harga, Lokasi dan Promosi terhadap Minat Beli Konsumen pada Warung Wedang Jahe (Studi Kasus Warung Sido Mampir di Kota Langsa). *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(1). <https://doi.org/10.33059/jmk.v7i1.756>
- Maryama, M., Karimatul., Rachmi,A., (2018). Pengaruh kualitas produk dan kemasan terhadap keputusan pembelian coklat di Coklatku Malang. 4(1) <http://jab.polinema.ac.id/index.php/jab/article/view/168> pada 23 Oktober 2021
- Narita, T., & Suyanto, A. (2019). Analisa Efektivitas Iklan Web Series Dengan Menggunakan Epic Model. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(1). <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i1.183>
- Sangadji, Etta, Mamang., (2013). Perilaku Konsumen: Pendekatan Praktis Disertai Himpunan. *Jurnal Penelitian*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sudirjo, F. (2018). Pengaruh Kualitas Produk dan Iklan Terhadap Minat Beli Konsumen AMDK Amidis di Semarang. 7 (1) <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/sa/article/view/695> pada 22 September 2021
- Sugiyono, P.D., (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
-

- Sudirman, A., (2020). *Perilaku Konsumen Dan Perkembangan Di Era Digital*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Siagian, VeraJunita., (2016). Outlook Kakao Komoditas Pertanian Subsektor Perkebunan. *Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Kementerian Pertanian*. <http://epublikasi.setjen.pertanian.go.id>, pada 22 Oktober 2020, pukul 02.00 WIB
- Tondang, Berty.Windi, Sutisna, Endang (2019), Pengaruh Promosi Dan Harga Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Toko Sepatu Bata MTC Giant Pekanbaru. *JOM Fisip* 6(2) <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/25203/24418>
- Trihendrawan, Nuriwan., (2019). *Sektor Kuliner Indonesia Tumbuh 12,7%*. <https://ekbis.sindonews.com/berita/1388028/34/sektor-kuliner-indonesia-tumbuh-127>, pada 5 Juli 2020, pukul 03.00 WIB
- Trisliatanto, D.A (2020), *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta : CV Andi Offset
- Wunsch, Nils, Gerrit., (2017). *Market Share Of Leading Chocolate Companies World Wide in 2016* <https://www.statista.com/statistics/629534/market-share-leading-chocolate-companies-worldwide/>,. pada 4 Juli 2020, pukul 02.00 WIB

Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, *Debt to Equity Ratio* dan Ukuran Perusahaan terhadap Manajemen Laba pada Perusahaan *Trading* Di Indonesia dan Filipina Tahun 2016-2020

Tommy Lim*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

tommylim14@gmail.com

Nora Sri Hendriyeni

Dosen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

nora.hendriyeni@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 27-08-2021 | Disetujui: 09-09-2021 | Dipublikasi: 30-10-2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Perusahaan yang tiap tahun mengungkapkan CSR membatasi terjadinya praktik EM. DER yang baik ialah yang persentasenya rendah dan SIZE yang besar akan mengurangi terjadinya EM. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dari CSR, DER dan SIZE terhadap EM pada perusahaan *trading* di Indonesia dan Filipina tahun 2016-2020 sekaligus membandingkan hasil dari masing-masing variabel. Teori yang digunakan adalah teori keagenan dan stakeholder. Metode untuk mengukur dalam penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Variabel Dependen EM, Variabel Independen: CSR, DER dan SIZE, data penelitian diambil tahun 2016–2020 pada perusahaan *trading* yang ada di Indonesia dan Filipina, pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* terdapat 70 data yang akan dijadikan sampel dalam penelitian. Hasil dari penelitian ini melihat bahwa CSR pada perusahaan *trading* di Filipina berpengaruh signifikan dalam mengurangi terjadinya praktik EM, sedangkan di Indonesia tidak berpengaruh. DER tidak berpengaruh terhadap EM pada kedua Negara, SIZE pada Negara Indonesia berpengaruh negatif terhadap EM dan SIZE tidak berpengaruh terhadap EM pada Negara Filipina.

Kata Kunci:

Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan; Debt to Equity Ratio; Ukuran Perusahaan; Manajemen Laba; Perusahaan Trading; Indonesia; Filipina.

ABSTRACT

Companies that annually disclose CSR limit the occurrence of EM practices. A good DER is one with a low percentage, and a large SIZE will reduce the occurrence of EM. This study aims to see the effect of CSR, DER, and SIZE on EM in trading companies in Indonesia and the Philippines in 2016-2020 and compare the results of each variable. The theory used is agency and stakeholder theory. The method to measure in the study using multiple regression analysis. Dependent Variables: EM, Independent Variables: CSR, DER, and SIZE, research data were taken from 2016–2020 on trading companies in Indonesia and the Philippines, sampling using purposive sampling 70 data will be sampled in the study. The results of this study see that CSR in trading companies in the Philippines has a significant effect in reducing the occurrence of EM practices, while in Indonesia, it has no effect. DER has no impact on EM in both countries, SIZE in Indonesia has a negative impact on EM, and SIZE has no effect on EM in the Philippines.

Keywords:

Disclosure of Corporate Social Responsibility; Debt to Equity Ratio; Company Size; Earnings Management; Trading Company, Indonesia, Philippines.

PENDAHULUAN

Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) itu dianggap sebagai alat akuntabilitas yang memberikan informasi transparan dan dapat diandalkan bagi setiap pemangku kepentingan (Suryani & Herianti, 2015). Namun pada penelitian yang dilakukan oleh McWilliams & Siegel (2000) menyatakan bahwa perusahaan bisa saja memberikan informasi CSR perusahaan dengan maksud insentif oportunistik. Jika manajer perusahaan menggunakan pengungkapan kegiatan CSR dengan maksud mendapatkan keuntungan, maka manajer tidak mencerminkan nilai perusahaan dan kinerja keuangannya yang semestinya kepada pemangku kepentingan (Suryani & Herianti, 2015).

Manajemen yang memiliki fleksibilitas dengan standar akuntansi, memungkinkan manajemen perusahaan untuk membuat pilihan dan penilaian berdasarkan kepentingan pribadi yang bertentangan dengan informasi yang dibutuhkan oleh publik atau pengguna. Penting untuk digaris bawahi bahwa menurut IFRS (*International Financial Reporting Standards*), kegunaan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna publik harus memberikan informasi yang relevan dan representasi yang setia dan ditingkatkan apakah itu sebanding, dapat diverifikasi, tepat waktu dan dapat dimengerti. Manipulasi hasil yang disengaja disebut dalam literatur akademis sebagai manajemen laba (EM) (Geron & Grecco, 2017).

Industri *trading* saat ini sedang mengalami perkembangan yang signifikan dikarenakan banyaknya investor lokal baru yang bergabung pada industri ini. Akibat pandemi *Covid-19* bursa di Indonesia sendiri mengalami volatilitas yang tinggi dan IHSG berfluktuasi yang mengakibatkan pasar sedang turun. Hal ini menyebabkan *trading* dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi dan instan dengan cara membeli pada harga sedang turun dan menjualnya lagi pada saat harga sedang naik, ini juga menjadi penyebab banyaknya investor lokal baru yang didominasi oleh milenial yang masuk dalam tren ini. Pandemi *Covid-19* berdampak pada ekonomi global termasuk negara Filipina walaupun Filipina termasuk ke dalam negara yang pertumbuhan ekonomi tercepat di dunia tidak menjadi pengecualian bagi negara ini mengalami resesi global (Lestari, 2021). Sebagian besar industri di negara Filipina mengalami penurunan, sampai Filipina mengambil keputusan untuk menutup perdagangan bursa selama pandemi sampai waktu yang belum ditentukan.

Penelitian ini menggunakan dasar dari teori keagenan dan teori stakeholder, dimana teori keagenan menjelaskan mengenai perbedaan kepentingan antara prinsipal dengan agen lalu teori stakeholder menjelaskan mengenai tanggung jawab perusahaan terhadap para *stakeholder*. Teori keagenan menjadi landasan dari praktik manajemen laba, sedangkan teori stakeholder akan menjadi dasar dari aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimana perbandingan dari pengaruh pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), *Debt to Equity Ratio* (DER) dan ukuran perusahaan (SIZE) terhadap manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* di Indonesia dan Filipina?

Tabel 1. Alasan Perbandingan Negara Indonesia Dengan Filipina

	Filipina	-	Indonesia
Kategori Negara	Berkembang	-	Berkembang
Letak Negara	Asia Tenggara	-	Asia Tenggara
GDP	6,9% / 6,7% / 6,4% / 5,9% / -9,5%	-	5,02% / 5,07% / 5,17% / 5,02% / -2,07%
Kapitalisasi Pasar	3551,10 / 3888,90 / 5144,82 /	-	5753,61 / 7052,39 / 7023,50 / 7265,02 /
Modal (Triliun Rupiah)	4273,78 / 4070,48		6304
CSRD	10,29%	-	15,95%
Perlindungan Investor	Rendah	-	Rendah

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Pengaruh pengungkapan *Corporate Social Responsibility* terhadap Manajemen Laba

Menurut Suryani & Herianti (2015), adanya kegiatan tanggung jawab sosial pada laporan tahunan akan membuat informasi keuangan lebih terpercaya bagi pihak-pihak yang menggunakan laporan keuangan. Sebaliknya, perusahaan yang kurang terbuka dalam pengungkapan informasi kegiatan perusahaan cenderung melakukan berbagai bentuk manajemen laba baik untuk keuntungan pribadi maupun keuntungan perusahaan (Arief, 2014). Hal ini mengakibatkan adanya hubungan negatif antara pengungkapan informasi yang dilakukan perusahaan dengan manajemen laba. Tetapi perlu diperhatikan juga bahwa adanya pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSRD) bisa jadi untuk membalikan opini masyarakat luas agar tidak ada pihak yang akan mencurigai manajer untuk melakukan perubahan pada laporan keuangan perusahaan untuk kepentingan pribadi ataupun perusahaan seperti pada penelitian Jordaan, Klerk & Villers (2018). Menurut penelitian Suryani & Herianti (2015) dan Abner & Ferrer (2019) menyatakan bahwa CSRD berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka penulis menjabarkan hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H1a: CSRD berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina.

H1b: CSRD berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia.

Pengaruh *Debt to Equity Ratio* terhadap Manajemen Laba

Pada penelitian Grimaldi *et al.*, (2020) dan Haryanto *et al.*, (2018) mengatakan bahwa DER memiliki pengaruh positif terhadap EM karena perusahaan yang memiliki DER yang rendah yang berarti perusahaan tersebut memiliki modal usaha yang lebih banyak dari hutang yang dimilikinya. Perusahaan yang tidak sedang mengalami kesulitan keuangan melakukan tindak manajemen laba lebih rendah dibandingkan perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan, karena dengan adanya manajemen laba yang membuat profit perusahaan meningkat dianggap dapat menarik perhatian dari para investor untuk menginvestasikan uangnya ke dalam perusahaan tersebut. Pada penelitian Jordaan, Klerk & Villers (2018) melihat bahwa variabel DER tidak berpengaruh terhadap EM perusahaan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2a: DER berpengaruh positif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina.

H2b: DER berpengaruh positif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia.

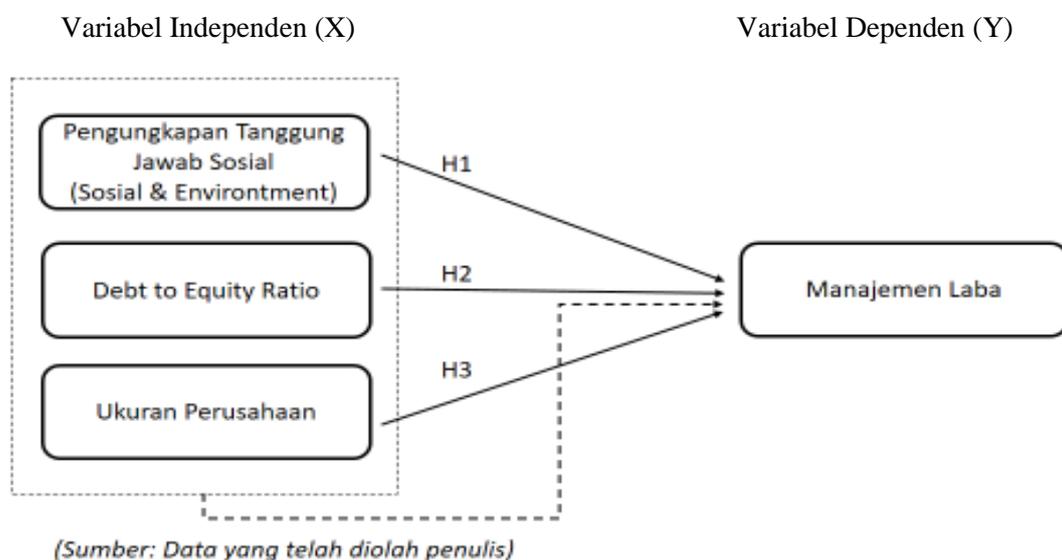
Pengaruh Ukuran Perusahaan terhadap Manajemen Laba

Ukuran Perusahaan merupakan tolak ukur besar atau kecilnya suatu perusahaan dengan menggunakan logaritma natural dari total aset perusahaan. Menurut Santi & Wardani (2018) dan Jao & Robert (2011) mengatakan bahwa ukuran perusahaan memiliki pengaruh negatif terhadap manajemen laba karena perusahaan yang besar lebih diperhatikan oleh masyarakat. Semakin besar ukuran suatu perusahaan, peluang untuk melakukan manajemen laba semakin kecil. Kondisi tersebut dapat terjadi dikarenakan perusahaan besar menjaga nama baiknya dengan tidak melakukan hal-hal yang negatif. Berbeda dengan perusahaan kecil, mereka lebih memiliki peluang melakukan tindakan manajemen laba dengan tujuan untuk memperlihatkan kinerja baik perusahaan yang secara tidak langsung membantu meningkatkan nilai perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Shu & Chiang (2014) melihat Ukuran perusahaan (SIZE) tidak bisa menjadi tolak ukur yang pasti dalam melihat praktik Manajemen laba (EM) yang dilakukan perusahaan. Menurut penelitian terdahulu dari Santi & Wardani (2018), Grimaldi *et al.*, (2020) dan Yip, Staden & Cahan (2011) mengatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3a: SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina.

H3b: SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia.

Kerangka Konseptual



Keterangan:

- > Pengaruh variabel secara Parsial
- - - - -> Pengaruh variabel secara Simultan

Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang dimana penelitian dengan menganalisis data dengan bentuk angka yang dipusatkan pada pengujian hipotesis. Penelitian ini juga dilakukan menggunakan studi *kausal komparatif*, yang artinya penelitian ini menggunakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan perhitungan sistematis dengan menggunakan rumus statistik untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang diteliti, kemudian hasil dari penelitian akan menghasilkan kesimpulan dengan tujuan membuktikan hipotesis.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan *trading* yang terdaftar *Philippine Stock Exchange* dan Bursa Efek Indonesia pada tahun 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Dengan kriteria pemilihan sampel sebagai berikut:

1. Perusahaan *trading* yang mempublikasikan laporan keuangan tahunan dan laporan pertanggung jawaban sosial perusahaan per 31 Desember tahun 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020 tersedia secara berturut-turut di *Philippine Stock Exchange* dan Bursa Efek Indonesia.
2. Perusahaan *trading* yang memiliki persamaan *range net income* di Negara Filipina dan Indonesia.

Berdasarkan kriteria pemilihan sampel yang ada di atas maka diperoleh perusahaan yang akan digunakan sebagai sampel penelitian, yaitu sebanyak 14 perusahaan selama 5 tahun, terdiri dari 7 perusahaan *trading* untuk Negara Filipina dan 7 perusahaan *trading* juga untuk Negara Indonesia. Maka jumlah pengamatan adalah 35 perusahaan untuk masing-masing negara.

Operasionalisasi Variabel

Variabel dependen dalam penelitian ini manajemen laba sebagai variabel dependen, manajemen laba diukur dengan menggunakan *discretionary accrual (DAC)* yang merupakan perhitungan model Jones modifikasian (*modified jones model*) (1991) dalam Santi & Wardani (2018). Alasan memilih model ini karena model ini mengasumsikan manipulasi dapat dilakukan pada pendapatan dan memperhitungkan pendapatan sebagai akrual diskresioner, sehingga dianggap lebih baik dalam mengukur dan mendeteksi manajemen laba (Ricardo & Faisal, 2015).

Discretionary accrual merupakan perbedaan antara total akrual dengan *non-discretionary accrual*. Setelah didapatkan hasil dari perhitungan *nondiscretionary accruals*, maka untuk menghitung *discretionary accruals* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$DAC = (TAC / TA_{t-1}) - NDAC$$

Keterangan:

DAC = *Discretionary accruals*

TA_{it-1} = Total aset perusahaan pada akhir tahun t

TAC_{it} = Total akrual perusahaan i pada tahun t

$NDAC_{it}$ = *Nondiscretionary accruals* perusahaan i pada tahun t

Setelah didapatkan hasil dari perhitungan *discretionary accrual*, penulis kemudian merata-rata hasil *discretionary accrual* yang telah didapatkan. Rata-rata tersebut diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh nilai *discretionary accrual* kemudian membaginya dengan jumlah total sampel, setelah nilai rata-rata didapatkan kemudian memberikan skor 1 pada perusahaan yang memiliki nilai *discretionary accrual* diatas nilai rata-rata dan memberikan skor 0 pada perusahaan yang memiliki nilai *discretionary accrual* dibawah nilai rata-rata.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *corporate social responsibility* (X1), *debt to equity ratio* (X2) dan ukuran perusahaan (X3). Pengukuran *corporate social responsibility* (X1) dilakukan dengan cara mengamati dilakukan atau tidaknya aktivitas tanggung jawab sosial sesuai dengan standar pengungkapan yang ditemukan dalam laporan tahunan. Dalam pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan indikator yang digunakan adalah sosial dan lingkungan karena pada Negara Filipina kedua indikator tersebut yang paling banyak diungkapkan dalam laporan CSR perusahaan. Apabila informasi tanggung jawab sosial perusahaan tersebut diungkapkan dalam laporan tahunan atau laporan keberlanjutan maka akan diberi skor 1, jika informasi tanggung jawab sosial perusahaan tersebut tidak diungkapkan dalam laporan tahunan atau laporan keberlanjutan maka diberi skor 0. Pengukuran ukuran perusahaan (X3) dilakukan dengan cara logaritma natural dari total aset perusahaan.

Data yang digunakan dalam pembuatan penelitian ini yaitu data sekunder berupa laporan keuangan dari sampel data perusahaan yang diteliti dan data tanggung jawab sosial perusahaan yang akan terlihat dari laporan pertanggung jawaban atau laporan tahunan perusahaan. Menggunakan metode dokumentasi dan studi pustaka. Data pada penelitian diolah dengan menggunakan Analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis. Dengan model penelitian sebagai berikut:

$$EM = a + \beta_1 CSR + \beta_2 DER + \beta_3 SIZE + e$$

Keterangan:

EM = *Earning Management*

a = Konstanta

β_1-5 = Koefisien Regresi

CSR = Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

DER = *Debt to Equity Ratio*

SIZE = Ukuran Perusahaan

e = Kesalahan Random/*error*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Berganda dan Uji t

Tabel 1. Coefficients Negara Filipina

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	25,906	2,434		10,643	,000		
CSR	-,037	,010	-,555	-3,602	,001	,886	1,129
DER	,588	,305	,283	1,926	,064	,973	1,028
SIZE	,112	,107	,158	1,041	,307	,909	1,100

a. Dependent Variable: EM

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

$$EM = 25,906 - 0,037 CSR + 0,588 DER + 0,112 SIZE$$

Dari tabel *Coefficients* Negara Filipina diatas menyatakan:

1. Hasil pengujian parsial (uji t) antara pengungkapan tanggung jawab perusahaan (CSR) dengan manajemen laba (EM) menunjukkan nilai t hitung sebesar -3,602 dengan nilai signifikan sebesar 0,001 yang berada dibawah 0,05. Hal itu membuktikan bahwa CSR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina. Sehingga H1a yang menyatakan CSR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina dapat diterima. Yang artinya adanya CSR akan menekan dan mengurangi terjadinya EM pada perusahaan.
2. Hasil pengujian parsial (uji t) antara *Debt to Equity Ratio* (DER) dengan manajemen laba (EM) menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,926 dengan nilai signifikan sebesar 0,064 yang berada diatas 0,05. Hal ini melihat bahwa DER tidak berpengaruh terhadap EM pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina. Sehingga H2a yang menyatakan DER berpengaruh positif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina tidak dapat diterima.
3. Hasil pengujian parsial (uji t) antara ukuran perusahaan (SIZE) dengan manajemen laba (EM) menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,041 dengan nilai tidak signifikan sebesar 0,307 diatas dari 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa SIZE tidak berpengaruh terhadap EM pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina. Sehingga H3a yang menyatakan SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina tidak dapat diterima.

Tabel 2. Coefficients Negara Indonesia

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	49,354	9,410		5,245	,000		
CSR	-,151	,101	-,253	-1,493	,146	,853	1,173
DER	,084	,216	,063	,389	,700	,924	1,082
SIZE	-1,032	,446	-,397	-2,314	,028	,834	1,199

a. Dependent Variable: EM

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

$$EM = 49,354 - 0,151 CSR + 0,084 DER - 1,032 SIZE$$

Dari tabel Coefficients Negara Indonesia diatas menyatakan:

1. Hasil pengujian parsial (uji t) antara pengungkapan tanggung jawab perusahaan (CSR) dengan manajemen laba (EM) menunjukkan nilai t hitung sebesar -1,493 dengan nilai signifikan sebesar 0,146 yang berada diatas 0,05. Hal itu menyatakan bahwa CSR tidak berpengaruh terhadap EM pada perusahaan *trading* yang ada di Indonesia. Sehingga H1b yang menyatakan CSR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia tidak dapat diterima.
2. Hasil pengujian parsial (uji t) antara *debt to equity ratio* (DER) dengan manajemen laba (EM) menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,389 dengan nilai signifikan sebesar 0,700 yang berada diatas 0,05. Hal ini melihat bahwa DER tidak berpengaruh terhadap EM pada perusahaan *trading* yang ada di Indonesia. Sehingga H2b yang menyatakan bahwa DER berpengaruh positif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia tidak dapat diterima.
3. Hasil pengujian parsial (uji t) antara ukuran perusahaan (SIZE) dengan manajemen laba (EM) menunjukkan nilai t hitung sebesar -2,314 dengan nilai signifikansi sebesar 0,028 dibawah dari 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM pada perusahaan *trading* yang ada di Indonesia. Sehingga H3b yang menyatakan SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia dapat diterima. Yang artinya semakin besar SIZE perusahaan *trading* yang ada di Indonesia akan memperkecil kemungkinan terjadinya praktik EM pada perusahaan.

Pengujian Secara Simultan

Tabel 3. Anova Negara Filipina

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	F	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	6,474	3	2,158	6,518	,002 ^b
<i>Residual</i>	9,269	28	,331		
<i>Total</i>	15,743	31			

a. *Dependent Variable: EM*
 b. *Predictors: (Constant), SIZE, DER, CSR*

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel Anova Negara Filipina yang ada diatas didapat F hitung sebesar 6,518 dengan probabilitas 0,002. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa Pengungkapan tanggung jawab perusahaan (CSR), *debt to equity ratio* (DER) dan ukuran perusahaan (SIZE) secara simultan mempengaruhi manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* di Filipina.

Tabel 4. Anova Negara Indonesia

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	F	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	47,831	3	15,944	3,900	,019 ^b
<i>Residual</i>	118,559	29	4,088		
<i>Total</i>	166,390	32			

a. *Dependent Variable: EM*
 b. *Predictors: (Constant), SIZE, DER, CSR*

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel Anova Negara Indonesia yang ada diatas didapat F hitung sebesar 3,900 dengan probabilitas 0,019. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa Pengungkapan tanggung jawab perusahaan (CSR), *debt to equity ratio* (DER) dan ukuran perusahaan (*SIZE*) secara simultan mempengaruhi manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* di Indonesia.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 5. Model Summary Negara Filipina

<i>Model</i>	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	,641 ^a	,411	,348	,57537	1,746

a. Predictors: (Constant), SIZE, DER, CSR
b. Dependent Variable: EM

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel *Model Summary* Negara Filipina diatas, didapatkan nilai *Adjusted R Square* dalam penelitian ini sebesar 0,348. Hal ini menjelaskan bahwa variabel independen Pengungkapan tanggung jawab perusahaan (CSR), *debt to equity ratio* (DER) dan ukuran perusahaan (*SIZE*) dapat menjelaskan variabel dependen manajemen laba (EM) sebesar 34,8% sedangkan sisanya 65,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan kedalam penelitian ini. Kemudian *R Square* sebesar 0,411 jika semakin mendekati 1 maka variabel independen semakin kuat pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Tabel 6. Model Summary Negara Indonesia

<i>Model</i>	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	,536 ^a	,287	,214	2,02194	1,877

a. Predictors: (Constant), SIZE, DER, CSR
b. Dependent Variable: EM

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel *Model Summary* Negara Indonesia diatas, didapatkan nilai *Adjusted R Square* dalam penelitian ini sebesar 0,214. Hal ini menjelaskan bahwa variabel independen Pengungkapan tanggung jawab perusahaan (CSR), *debt to equity ratio* (DER) dan ukuran perusahaan (*SIZE*) dapat menjelaskan variabel dependen Manajemen laba (EM) sebesar 21,4% sedangkan sisanya 78,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan kedalam penelitian ini. Kemudian *R Square* sebesar 0,287 jika semakin mendekati 1 maka variabel independen semakin kuat pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Melihat dari hasil perhitungan dan analisis data penelitian yang sudah dilakukan peneliti, terlihat adanya hubungan negatif signifikan antara pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina sedangkan perusahaan *trading* di Indonesia terlihat hubungan negatif yang tidak signifikan antara Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap Manajemen laba (EM). Variabel independen kedua yaitu *debt to equity ratio* (DER) terlihat hubungan positif tidak signifikan dengan manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina maupun Indonesia. Variabel independen penelitian ketiga

yaitu ukuran perusahaan (SIZE) terlihat hubungan positif tidak signifikan dengan manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina sedangkan perusahaan *trading* di Indonesia terlihat hubungan negatif dan signifikan dengan Manajemen laba (EM).

Pengaruh Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR/D) terhadap Manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Negara Filipina dan Indonesia.

Manajemen laba (EM) adalah kegiatan yang dilakukan manajemen perusahaan dalam menaikkan atau menurunkan laba perusahaan, dalam pengungkapannya pada laporan keuangan perusahaan hal ini dipengaruhi oleh target yang ditetapkan pemilik perusahaan (*stakeholders*) kepada manajemen untuk mencapai target laba setiap tahunnya. Manajemen laba juga bisa dilakukan oleh manajemen dikarenakan pihak manajemen perusahaan tidak mau mengungkapkan laba perusahaan semestinya dan mengambil kepentingan pribadi atau kelompok didalam asimetri informasi ini. Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR/D) adalah laporan keberlanjutan perusahaan yang diungkapkan setiap tahunnya, dalam laporan tersebut berisikan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk membantu masyarakat sekitar perusahaan, lingkungan dan ekonomi Negara. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR/D) efektif dalam menurunkan tingkat kemungkinan terjadinya manajemen laba (EM) yang ada pada perusahaan *trading* di Filipina. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Abner & Ferrer (2019) pada penelitian di Negara Filipina bahwa perusahaan yang lebih banyak mengungkapkan informasi mengenai aktivitas perusahaan, akan lebih banyak membatasi untuk melakukan praktik manajemen laba. Sebaliknya jika perusahaan yang kurang terbuka dalam pengungkapan informasi kegiatan perusahaan akan lebih banyak yang melakukan praktik manajemen laba untuk kepentingan pribadi ataupun perusahaan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa CSR/D dapat menurunkan tingkat kemungkinan terjadinya praktik EM yang ada di perusahaan *trading* Indonesia. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Haryanto *et al.*, (2018) pada penelitian di Negara Indonesia bahwa dengan adanya CSR/D dapat menurunkan tingkat terjadinya praktik EM perusahaan tetapi tidak signifikan mengurangi atau bisa dibilang sebagai mekanisme pengganti.

Pengaruh *Debt to Equity Ratio* (DER) terhadap manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Negara Filipina dan Indonesia.

Debt to Equity Ratio adalah salah satu rasio yang menilai performa keuangan suatu perusahaan yang dihitung dengan total hutang dibagi dengan ekuitas perusahaan. Perusahaan yang DER nya rendah menunjukkan peluang terjadinya praktik EM yang rendah juga, dikarenakan hutang perusahaan masih lebih rendah dari modal yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan masih terhitung mampu dalam mengelola hutang yang dimilikinya. Perusahaan yang DER nya menunjukkan angka yang tinggi peluang terjadinya praktik EM akan tinggi juga, dikarenakan hutang yang dimiliki perusahaan lebih besar dari modal milik perusahaan tersebut, sehingga perusahaan terhitung tidak cukup mampu dalam mengelola hutang yang dimilikinya. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa DER yang rendah dapat menurunkan tingkat kemungkinan terjadinya praktik EM yang ada di perusahaan *trading* di Filipina dan Indonesia

tetapi tidak secara signifikan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Grimaldi *et al.*, (2020) dan Haryanto *et al.*, (2018) DER berhubungan positif dengan EM, yang berarti semakin besar DER perusahaan semakin besar juga kemungkinan terjadinya praktik manajemen laba EM.

Pengaruh Ukuran Perusahaan (SIZE) terhadap Manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Negara Filipina dan Indonesia.

Ukuran Perusahaan adalah besar dari suatu perusahaan yang dihitung dengan total aset yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Biasanya perusahaan yang besar mempunyai aturan-aturan yang sudah terstruktur dan baik dan sehingga untuk terjadinya kegiatan Manajemen laba (EM) akan lebih sulit, karena tindakan manajemen akan dibatasi oleh regulasi pada perusahaan. Pada perusahaan yang kecil kemungkinan terjadinya Manajemen laba (EM) lebih besar, dikarenakan regulasi yang masih longgar menyebabkan manajemen perusahaan masih leluasa dalam menyajikan informasi dalam laporan keuangan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Ukuran perusahaan (SIZE) berkontribusi untuk menaikkan praktik Manajemen laba (EM) tapi tidak besar pada Negara Filipina dan SIZE juga berkontribusi untuk menurunkan tingkat praktik EM pada perusahaan *trading* di Indonesia. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shu & Chiang (2014) pada penelitian di Negara Filipina yang melihat Ukuran perusahaan (SIZE) tidak bisa menjadi tolak ukur yang pasti dalam melihat praktik Manajemen laba (EM) yang dilakukan perusahaan karena perusahaan yang besar juga memperhatikan opini publik jika diungkapkan bahwa laba yang diterima perusahaan menurun maka publik akan menilai buruk perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Grimaldi *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap EM, lalu pada penelitian Geron & Grecco (2017) juga menunjukkan bahwa ukuran perusahaan secara konsisten berhubungan signifikan negatif terhadap EM.

Perbandingan pengaruh Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), *Debt to Equity Ratio* (DER) dan Ukuran perusahaan (SIZE) terhadap Manajemen laba (EM) pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina dan Indonesia.

Berdasarkan tabel 7 Perbandingan pengaruh CSR, DER dan SIZE terhadap EM diatas, Negara Filipina mempunyai nilai Adjusted R Square 34,80% lebih besar dibandingkan nilai dari Negara Indonesia yaitu 21,40%. Hubungan CSR negatif terhadap EM pada kedua Negara, tetapi tingkat signifikan dari pengaruh CSR pada perusahaan *trading* yang ada di Filipina lebih kuat dengan nilai 0,001 sedangkan Indonesia nilainya sebesar 0,146. Hubungan DER positif dan tidak signifikan terhadap EM pada kedua Negara. Hubungan SIZE terhadap EM pada perusahaan *trading* di Filipina positif dan tidak signifikan, sedangkan pada perusahaan *trading* di Indonesia memiliki hubungan negatif dan signifikan dalam mempengaruhi EM.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi manajemen perusahaan Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dapat mengurangi terjadinya praktik Manajemen Laba (EM) yang dilakukan perusahaan, karena dengan semakin banyak pengungkapan informasi mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan, dapat membantu mengurangi aktivitas-aktivitas manipulasi yang dilakukan perusahaan terutama pada perusahaan *trading* di Filipina. Dengan penurunan praktik EM pada perusahaan maka data yang disajikan perusahaan sesuai dengan kondisi yang dialami perusahaan tersebut, hal ini menjadi alasan investor dan masyarakat mempercayai data yang diungkapkan perusahaan.
2. Bagi investor, penelitian ini bisa jadi bahan pertimbangan untuk berinvestasi pada suatu perusahaan, bahwa tidak hanya laporan keuangan saja yang dihitung tetapi pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan juga dinilai kelengkapannya. DER tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya manajemen laba pada perusahaan *trading* di Filipina dan Indonesia. Ukuran perusahaan tidak memiliki banyak pengaruh dalam terjadinya praktik manajemen laba pada perusahaan *trading* di Filipina tetapi pada perusahaan *trading* di Indonesia, Ukuran perusahaan salah satu indikator dalam kemungkinan terjadinya Manajemen laba perusahaan.

Bagi akademis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta bahan acuan untuk diadakannya penelitian yang lebih lanjut mengenai Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap Manajemen laba (EM)

Tabel 7. Perbandingan Pengaruh CSR, DER dan SIZE terhadap EM

Filipina				Indonesia			
	<i>Adjusted R Square</i>	t	<i>Signifikansi</i>		<i>Adjusted R Square</i>	t	<i>Signifikansi</i>
CSR		-3,602	0,001	CSR		-1,493	0,146
DER	34,80%	1,926	0,064	DER	21,40%	0,389	0,7
SIZE		1,041	0,307	SIZE		-2,314	0,028

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t):
 - a. H1a yang menyatakan CSR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina dapat diterima. H1b yang menyatakan CSR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia tidak dapat diterima.
 - b. H2a yang menyatakan DER berpengaruh positif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina dan H2b yang menyatakan DER berpengaruh positif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia tidak dapat diterima.

- c. H3a yang menyatakan SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina tidak dapat diterima. H3b yang menyatakan SIZE berpengaruh negatif dan signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Indonesia dapat diterima.
2. Hasil pengujian hipotesis secara simultan (uji F) pada Negara Filipina menunjukkan bahwa F hitung sebesar 6,518 dengan signifikan 0,002. Hasil pengujian hipotesis secara simultan (uji F) pada Negara Indonesia menunjukkan bahwa F hitung sebesar 3,900 dengan signifikan 0,019. Maka CSRD, DER dan SIZE secara simultan berpengaruh signifikan terhadap EM perusahaan *trading* di Filipina dan Indonesia.
3. Hasil uji koefisien determinasi, berdasarkan nilai *adjusted R square* pada perusahaan *trading* di Filipina sebesar 0,348. Hal ini menjelaskan bahwa variabel independen CSRD, DER dan SIZE dapat menjelaskan variabel dependen EM sebesar 34,8% sedangkan sisanya 65,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini. Hasil uji koefisien determinasi, berdasarkan nilai *adjusted R square* pada perusahaan *trading* di Indonesia sebesar 0,214. Hal ini menjelaskan bahwa variabel independen CSRD, DER dan SIZE dapat menjelaskan variabel dependen EM sebesar 21,4% sedangkan sisanya 78,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa CSRD, DER dan SIZE pada perusahaan *trading* di Filipina lebih kuat mempengaruhi EM.

Beberapa keterbatasan dan kelemahan dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti pada perusahaan *trading* yang ada di Indonesia dan Filipina.
2. Alat uji yang digunakan dalam menghitung indikator CSRD hanya indikator *social* dan *environment* saja.
3. Periode penelitian ini hanya mengcover tahun penelitian 2016-2020.

Hasil penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan beberapa saran sebagai berikut:

1. Menambah variabel-variabel independen lain yang akan berpengaruh terhadap Manajemen laba seperti *ROA*, *DAR* dan *Company Age* karena tiga variabel independen tersebut banyak digunakan oleh peneliti lain untuk menguji pengaruh terhadap EM.
2. Menambah indikator dalam pengungkapan CSRD, agar penilaian dalam variabel CSRD lebih lengkap.
3. Dapat meneliti pada sektor industri lain, misalnya manufaktur karena dalam industri manufaktur sampel perusahaan yang dapat diambil akan lebih banyak sehingga hasil penelitian pada jumlah sampel yang banyak akan menunjukkan hasil yang konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Abner, R. A., & Ferrer, R. C. (2019). The role of corporate social responsibility on the link of real earnings management with financial performance and firm value of publicly listed companies in the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 19(2), 15–29.
- Arief, A. (2014). *Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Manajemen Laba (Studi Kasus Pada Perusahaan Non Keuangan dan Jasa yang Terdaftar di BEI tahun 2010-2012)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Grimaldi, F., Caragnano, A., Zito, M., & Mariani, M. (2020). Sustainability engagement and earnings management: The Italian context. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/SU12124881>
- Haryanto, H., Faisal, F., Prasetya, A. R., & Chariri, A. (2018). The relationship between corporate social responsibility disclosure and earnings management: is it a complement mechanism or a substitute mechanism? *International Journal of Business Governance and Ethics*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbge.2018.10016568>
- Jao, & Robert. (2011). “*Corporate Governance, Ukuran Perusahaan, dan Leverage terhadap Manajemen Laba Perusahaan Manufaktur Indonesia*.”
- Jordaan, L. A., de Klerk, M., & de Villiers, C. J. (2018). Corporate social responsibility and earnings management of South African companies. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1849>
- Lestari. (2021). *Ekonomi Filipina Susut Hingga 9,5% di 2020, Terparah Sejak 1946*. Bisnis.Com.
- McWilliams, & Siegel. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603–609.
- Pelucio, M., Geron, C., & Grecco, G. (2017). Corporate Social Responsibility and Its Relation With Performance and Earnings Management. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(1), 25–44.
- Ricardo, & Faisal. (2015). Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Praktik Manajemen Laba. *Diponegoro Journal of Accounting*, 4, No.2, 33–42.
- Santi, D. K., & Wardani, D. K. (2018). Pengaruh Tax Planning, Ukuran Perusahaan, Corporate Social Responsibility (Csr) Terhadap Manajemen Laba. *Jurnal Akuntansi*, 6(1), 11–24. <https://doi.org/10.24964/ja.v6i1.536>
- Shu, & Chiang. (2014). ‘Firm size, ming , and earnings management of seasoned equity oerings. *Internaonal Review of Economics and Finance*, 29, 177–194.
- Suryani, A., & Herianti, E. (2015). Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Koefisien Respon Laba dan Manajemen Laba (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia). *Simposium Nasional Akuntansi XVIII. Medan*, (September), 1–26.
-

Yip, E Staden, C, V Cahan, S. (2011). Corporate Social Responsibility Reporting and Earnings Management: The Role of Political Costs. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 5(3), 17–34. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.75172>.

Perumusan Strategi Samudra Biru *Strategic Business Unit Express* PT XYZ Periode 2021–2023

Dieni Fitriani*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

dienifitriani17@gmail.com

Muhammad Ihsan Firdaus

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

ihsan326@gmail.com

Joni Phangestu

Dosen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

jonphang@gmail.com

*Corresponding Author

Diterima: 29-09-2021 | Disetujui: 22-10-2021 | Dipublikasi: 30-10-2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Pasar *courier, express, dan parcel* (CEP) di Indonesia berkembang pesat sejalan dengan pertumbuhan *e-commerce*. Perkembangan tersebut menciptakan persaingan yang ketat di antara perusahaan CEP tersebut. SBU ekspres PT. XYZ sebagai perusahaan CEP baru berupaya menghindari persaingan samudra merah tersebut dengan melakukan inovasi strategi Samudra Biru. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif untuk mempelajari fenomena sosial dengan mengolah data berupa kata-kata yang bersumber dari wawancara dan studi dokumen perusahaan dan artikel dari luar perusahaan. Berdasarkan analisis strategi samudra biru, PT. XYZ merumuskan strategi perusahaan dengan membuat model bisnis B2C (*Business to Customer*) dan C2C (*Customer to Customer*), serta B2B (*Business to Business*). Rumusan strategi samudra biru layanan CEP untuk B2C dan C2C yaitu pengiriman melalui 3D printing, kemasan ramah lingkungan, *drop off drive thru, mobile outlet*, dan layanan halal logistik. Sementara untuk B2B yaitu penanganan khusus untuk *special goods*, layanan halal logistik, kemasan ramah lingkungan, ketepatan waktu pengiriman, dan jasa konsultasi logistik.

Kata Kunci:

Industri CEP; Logistik; Strategi Samudra Biru.

ABSTRACT

The *courier, express, and parcel* (CEP) market in Indonesia is growing rapidly in line with the growth of *e-commerce*. These developments created intense competition among the CEP companies. SBU expresses PT. As a new CEP company, XYZ seeks to avoid the red ocean competition by innovating the Blue Ocean Strategy. The research method used is qualitative research to study social phenomena by processing data in words sourced from interviews and studies of company documents and articles from outside the company. Based on the blue ocean strategy analysis, PT. XYZ formulates the company's strategy by creating B2C (*Business to Customer*) and C2C (*Customer to Customer*), and B2B (*Business to Business*) business models. The formulation of the blue ocean strategy for CEP services for B2C and C2C, is delivery via 3D printing, *eco-friendly packaging, drop off drive-thru, mobile outlets and halal logistics services*. Meanwhile, for B2B, is *special handling for special goods, halal logistics services, environmentally friendly packaging, on-time delivery, and logistics consulting services*.

Keywords:

CEP Industry; Logistics; Blue Ocean Strategy.

PENDAHULUAN

Menurut ALFI (Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia), bisnis logistik Indonesia diprediksi tumbuh lebih dari 30% di tahun 2020 dapat dilihat dari beberapa faktor diantaranya banyak perusahaan logistik yang mendapatkan pendanaan, munculnya pemain baru terutama *start-up logistic* yang masuk ke Indonesia baik *start-up* luar maupun dalam negeri, pertumbuhan *e-commerce* Indonesia semakin meningkat yang juga berkontribusi memberikan pendapatan tinggi untuk bisnis logistik, bertumbuhnya *modern trade* di Indonesia, serta meningkatnya masyarakat kelas menengah dan penggunaan perangkat *mobile* Indonesia merupakan pasar dengan pertumbuhan yang tercepat dan terbesar di ASEAN (Annur, 2019).

Menurut Statista dalam *databooks.katadata.co.id* mencatat pertumbuhan *e-commerce* diproyeksikan akan mencapai 168,3 juta pengguna pada 2019 telah membuka peluang bagi banyak perusahaan logistik untuk menyediakan layanan pengiriman. Kehadiran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dan kemajuan digitalisasi menghadirkan peluang untuk pasar CEP (*Courier, Express, dan Parcel*) (Jayani, 2019). Ada dua pengertian UMKM yaitu menurut Badan Pusat Statistik serta Undang-Undang yang ditetapkan pemerintah. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja (BPS, 2013). Sementara menurut undang-undang mendefinisikan UMKM berdasarkan kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan (PP RI No.7, 2021). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2013), usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja lima orang sampai dengan 19 orang. Sedangkan, usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang.

Pada jasa penyedia layanan CEP, merek *top of mind* pertama pada *top brand index* (TBI) ditempati oleh JNE dengan 27,3%, kemudian diikuti oleh J&T dengan 21,3%, Tiki dengan 10,8%, Pos Indonesia dengan 7,7%, dan DHL 4,1% (Top Brand Index, 2020). Berdasarkan alasan mengapa konsumen memilih merek-merek tersebut, dapat dirumuskan bahwa faktor-faktor kompetisi yang diterima oleh konsumen adalah estimasi waktu pengiriman, kecepatan, keandalan, pelacakan langsung, digitalisasi pelayanan, dan pelayanan dalam logistik *e-commerce*. Adanya faktor-faktor yang diterima oleh konsumen tersebut, akan muncul persaingan bisnis yang ketat antar perusahaan karena perusahaan akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memenuhi faktor kompetisi tersebut. Faktor-faktor kompetisi yang nyaris sama antar perusahaan logistik serta terjadinya perubahan pada era digitalisasi dan *e-commerce* ini membuat perusahaan harus berinovasi untuk dapat bertahan di industri.

Salah satu pendekatan strategi bisnis untuk memungkinkan para pelaku bisnis dengan menciptakan peluang pasar yang baru sehingga dapat keluar dari persaingan samudra merah (*red ocean*) dan menjadikan persaingan tidak relevan adalah strategi samudra biru (*blue ocean strategy*) (Kim and Mauborgne, 2015). Konsep dasar strategi samudra biru adalah *value innovation*, yaitu strategi

bagaimana berpindah dari kompetisi yang sangat tinggi di level samudra merah yang cenderung kompetitif sehingga ketika persaingan meningkat, perusahaan harus kreatif.

Pasar CEP di Indonesia masih memiliki potensi sehingga PT. XYZ dapat mengambil peluang untuk masuk ke industri CEP melalui unit bisnis yang telah direncanakan dari tahun 2019. Melalui unit bisnis CEP ini, diharapkan PT. XYZ dapat menjangkau pasar domestik lebih besar dengan sektor berbeda dan memberikan layanan dari hulu ke hilir, serta dapat menambah segmen pelanggan baru.

Inovasi

Inovasi sebuah istilah yang digunakan dalam bisnis, dimaksudkan untuk menggambarkan produk, layanan, metode, dan pendekatan organisasi baru yang memungkinkan bisnis mencapai hasil yang luar biasa dan sebagai mesin yang menghasilkan peluang bisnis di pasar (Wheelen *et al.*, 2018). Pengertian lain adalah bahwa inovasi merupakan implementasi praktis dari sebuah ide ke dalam perangkat atau proses baru (Schilling, 2017). Inovasi terdapat berbagai macam jenis dimensi inovasi salah satunya ialah mengklasifikasikan dimensi inovasi ke dalam dua jenis yang berbeda, yaitu inovasi *incremental* dan inovasi radikal (Schilling, 2017). Kedua jenis inovasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda pada penerapannya.

Inovasi *incremental* adalah inovasi yang akan dibangun berdasarkan pada pengetahuan dan sumber daya yang ada di dalam perusahaan, yang mengarah pada peningkatan kompetensinya (Trott, 2017). Pada tipe inovasi *incremental* mungkin tidak terlalu baru atau istimewa, mungkin sebelumnya telah diketahui oleh perusahaan atau industri, dan hanya melibatkan perubahan kecil dari (atau penyesuaian) praktik yang ada (Schilling, 2017).

Inovasi radikal adalah inovasi yang akan membutuhkan pengetahuan dan/atau sumber daya yang sama sekali baru dan oleh karena itu dapat menghancurkan banyak kompetensi yang ada (Trott, 2017). Inovasi radikal adalah sebuah inovasi yang sangat baru dan berbeda dari solusi sebelumnya terkadang didefinisikan dalam istilah risiko. Karena inovasi radikal sering kali mewujudkan pengetahuan baru, produsen dan pelanggan akan merasakan perbedaan dalam pengalaman dan keakraban mereka dengan inovasi, serta memiliki penilaian tentang kegunaan atau keandalannya (Schilling, 2017).

Strategi Samudra Biru

Strategi samudra biru adalah pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara simultan untuk membuka ruang pasar baru dan menciptakan permintaan baru. Ini adalah tentang menciptakan dan menangkap ruang pasar yang tidak terbantahkan, sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Kim dan Mauborgne membagi dua area kompetisi yaitu *red ocean* (samudra merah) dan *blue ocean* (samudra biru) yang tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Samudra Merah dan Samudra Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Berkompetisi di ruang pasar yang ada	Menciptakan ruang pasar tak terbantahkan
Mengalahkan persaingan.	Membuat persaingan menjadi tidak relevan
Memanfaatkan permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Membuat pilihan atas nilai-biaya	Mematahkan pilihan atas nilai-biaya
Mensejajarkan seluruh sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan diferensiasi atau berbiaya rendah yang strategis	Mensejajarkan seluruh sistem kegiatan perusahaan dalam mencapai diferensiasi dan berbiaya rendah

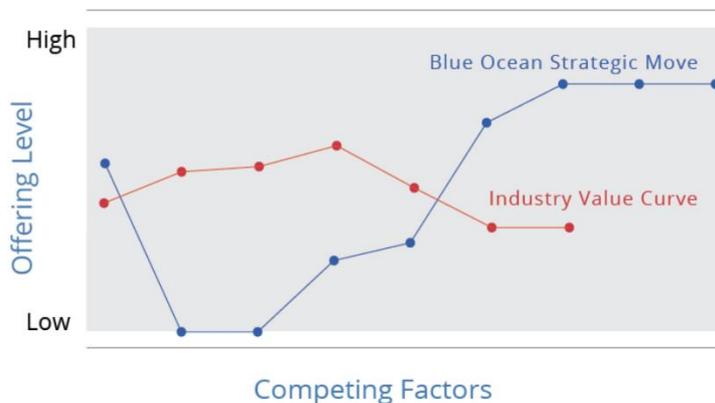
Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Value Innovation

Value innovation adalah landasan strategi samudra biru. *Value innovation* lebih dari sekedar inovasi. Ini adalah strategi yang mencakup seluruh sistem aktivitas perusahaan. *Value innovation* mengharuskan perusahaan untuk berorientasi terhadap seluruh sistem terhadap pencapaian lompatan nilai baik untuk pembeli maupun perusahaan. *Value innovation* didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidak diberikan dan dapat dibangun kembali melalui tindakan dan kepercayaan para pemain industri dan ini disebut dengan *reconstructionist view*. Dengan *reconstructionist view* ini perusahaan melihat adanya permintaan tambahan yang sebagian besar belum dimanfaatkan atau tersentuh. Perusahaan akan menciptakan *value innovation* untuk membuka permintaan baru (Kim and Mauborgne, 2015).

Strategy Canvas

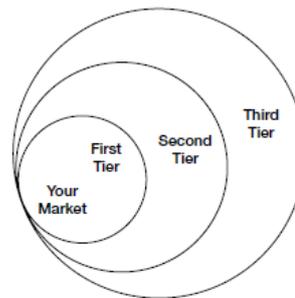
Strategy canvas merupakan kerangka kerja diagnosa dan tindakan untuk membangun strategi samudra biru yang memikat dan memiliki dua tujuan. Pertama, ia menangkap kondisi permainan saat ini di ruang pasar yang dikenal. Ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dimana persaingan saat ini berinvestasi, faktor-faktor industri yang sedang bersaing saat ini pada produk, layanan, dan pengiriman, dan apa yang pelanggan terima dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. *Value curve* adalah komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis dari kinerja relatif perusahaan di seluruh faktor persaingan industri (Kim and Mauborgne, 2015). Gambar 1 menjelaskan contoh dari *strategy canvas*.



Gambar 1. Contoh strategy canvas
 Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Three Tiers of Noncustomers

Ada tiga tingkatan non konsumen yang dapat diubah menjadi pelanggan. Masing-masing konsumen memiliki jarak yang relatif dari pasar yang ada. Tingkatan tersebut menggambarkan letak dari non konsumen tingkat pertama, non konsumen tingkat kedua, dan non konsumen tingkat ketiga terhadap pasar (Kim and Mauborgne, 2015). Gambar 2 menjelaskan letak dari *three tiers of noncustomers*.



First Tier: "Soon-to-be" noncustomers who are on the edge of your market, waiting to jump ship.
 Second Tier: "Refusing" noncustomers who consciously choose against your market.
 Third Tier: "Unexplored" noncustomers who are in markets distant from yours.

Gambar 2. Three tiers of noncustomers
 Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Buyer Utility Map

Peta utilitas pembeli (*buyer utility map*) merupakan alat untuk menampilkan tuas yang bisa ditarik perusahaan untuk menawarkan utilitas istimewa kepada pembeli serta menampilkan berbagai pengalaman yang bisa dirasakan pembeli ketika mengkonsumsi barang/jasa yang diberikan. Peta ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi cakupan lengkap dari ruang-ruang utilitas yang dapat diisi oleh suatu barang/jasa secara potensial (Kim and Mauborgne, 2015). Peta utilitas pembeli terbagi menjadi dua sumbu yaitu siklus pengalaman pembeli dan tuas utilitas. Peta utilitas pembeli dapat dijelaskan pada gambar 3 dibawah ini.

The Six Stages of the Buyer Experience Cycle

	1. Purchase	2. Delivery	3. Use	4. Supplements	5. Maintenance	6. Disposal
Customer productivity						
Simplicity						
Convenience						
Risk						
Fun and image						
Environmental friendliness						

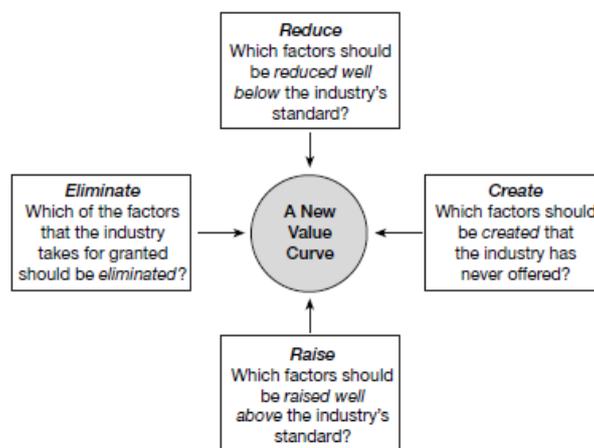
Gambar 3. Buyer utility map
 Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Six Paths Framework

Secara khusus, ada enam pendekatan dasar untuk membentuk kembali batas pasar yang disebut *six paths framework* (Kim and Mauborgne, 2015). Enam langkah ini memiliki penerapan umum di seluruh sektor industri dan langkah ini mengarahkan perusahaan ke koridor ide-ide samudra biru secara komersial. Untuk keluar dari samudra merah, perusahaan harus keluar juga dari batasan-batasan yang diterima yang menentukan persaingan di industri tersebut. Daripada melihat di dalam batasan ini, para manajer perlu melihat secara sistematis apa yang ada di hadapannya untuk menciptakan samudra biru. Mereka perlu melihat seluruh industri alternatif (*across alternative industries*), lintas kelompok strategis (*across strategic groups*), lintas kelompok pembeli (*across buyer groups*), lintas penawaran produk dan layanan pelengkap (*across complementary product and service offerings*), lintas orientasi fungsional-emosional suatu industri (*across the functional-emotional orientation of an industry*), dan bahkan lintas waktu (*across time*). Ini memberi perusahaan wawasan tajam tentang bagaimana merekonstruksi realitas pasar untuk membuka samudra biru.

The Four Actions Framework

Setelah mendapatkan hasil dari kanvas strategi, kemudian hasil tersebut dipakai untuk merumuskan “*The Four Actions Framework*” dimana hasil dari kerangka tersebut akan menghasilkan empat pertanyaan sebagai berikut seperti pada gambar 4 dibawah ini.

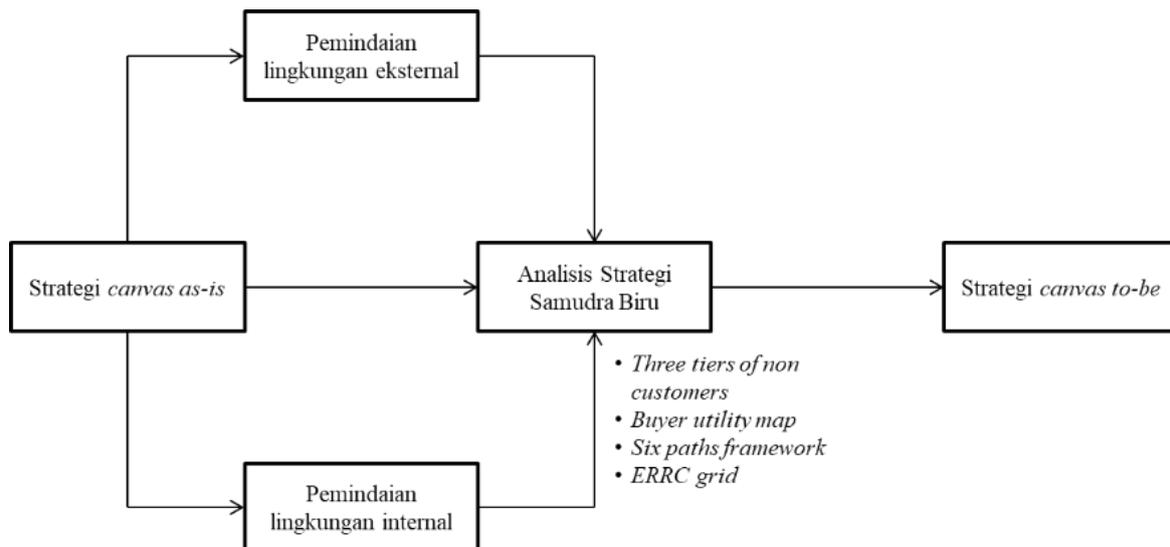


Gambar 4. The four actions framework
Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Pertanyaan pertama memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan kembali faktor-faktor kompetitif yang diterima begitu saja dari industri, tidak begitu memiliki nilai yang berarti sehingga dapat dihapuskan. Pertanyaan kedua memaksa perusahaan untuk mengurangi suatu standar sampai dengan level bawah tanpa mempengaruhi faktor-faktor positif. Pada poin kedua ini maksudnya adalah untuk mengurangi barang atau jasa yang ternyata dihasilkan secara berlebihan karena perusahaan yang berusaha mengejar kompetisi/saingan. Pada pertanyaan ketiga mendorong perusahaan untuk membuka kembali pemikiran perusahaan bahwa untuk memberi *value* atau pelayanan lebih bagi apa yang menjadi keinginan konsumen, perusahaan harus melewati standar dengan memproduksi barang/jasa diatas

standar industri yang sudah ada. Pertanyaan keempat dapat membantu perusahaan untuk mengeksplorasi nilai-nilai yang sepenuhnya baru bagi konsumen untuk menciptakan permintaan baru dan menetapkan harga industri.

Ketika pertanyaan-pertanyaan di atas sudah dapat terjawab maka hasil tersebut dapat digambarkan pada “*The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*”. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah namun juga bertindak berdasarkan jawaban pertanyaan tersebut untuk menciptakan kurva nilai yang baru (Kim and Mauborgne, 2015).



Gambar 5. Kerangka analisis
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Definisi penelitian kualitatif yang mempertimbangkan lima fitur yaitu metode yang mempelajari makna kehidupan orang dalam peran dunia nyata dan secara eksplisit memperhatikan dan memperhitungkan kondisi kontekstual dunia nyata, mewakili pandangan dan perspektif, dalam sebuah penelitian, membantu menjelaskan perilaku dan pemikiran sosial (Yin, 2015). Metode pengumpulan data yang akan dilakukan adalah studi dokumen dan wawancara. Peneliti membutuhkan sumber dan pengumpulan data dengan rincian seperti pada tabel 2.

Narasumber untuk kebutuhan wawancara dalam penelitian ini ditentukan dengan mempertimbangkan kriteria berikut:

1. Narasumber merupakan *head of SBU* Express di PT. XYZ yang menjabat saat ini
2. Narasumber mengetahui strategi bisnis SBU Express PT. XYZ.
3. Narasumber mengetahui struktur organisasi dan tugas fungsional masing-masing divisi yang ada di SBU Express PT. XYZ.
4. Narasumber berperan langsung dalam penyusunan strategi bisnis SBU Express PT. XYZ.

Tabel 2. Metode pengumpulan data

No	Langkah Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode
1	Analisis internal dan eksternal	- Visi dan misi - <i>Strategic planning</i> perusahaan - Struktur organisasi dan tugas fungsional Data terkait analisis PESTEL	Data internal perusahaan, laporan riset industri logistik, artikel <i>website</i>	Studi dokumen, wawancara
2	<i>The Strategy Canvas</i>	Kondisi industri CEP dan <i>pain point</i> industri	Laporan riset industri logistik KPMG dan PwC, jurnal logistik.	Studi dokumen
3	<i>The Buyer Utility Map</i>	<i>Buyer experience</i> dan utilitas produk	Data internal perusahaan mengenai konsumen	Studi dokumen
4	<i>The Three Tiers Noncustomers</i>	Data konsumen yang termasuk kategori <i>three tiers noncustomers</i> dan <i>customer journey/experience</i>	Laporan logistik, jurnal, artikel internet, <i>websites</i>	Studi dokumen
5	<i>The Six Paths Framework</i>	- Data industri alternatif - <i>Data strategic groups within logistic industry</i> - <i>Data buyer group in logistic industry</i> - <i>Data complementary product/service</i> - <i>Functional-emotional industry decisioning</i> <i>Research data for emerging logistics industry</i>	Laporan industri logistik, jurnal, artikel <i>website</i>	Studi dokumen
6	- <i>The Four Actions Framework</i> dan <i>ERRC Grid</i>	<i>Pain point analysis</i> , <i>customer selling point</i> , faktor - faktor bisnis dan/atau industri,	Laporan riset, jurnal logistik, <i>the strategy canvas</i>	Studi dokumen

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

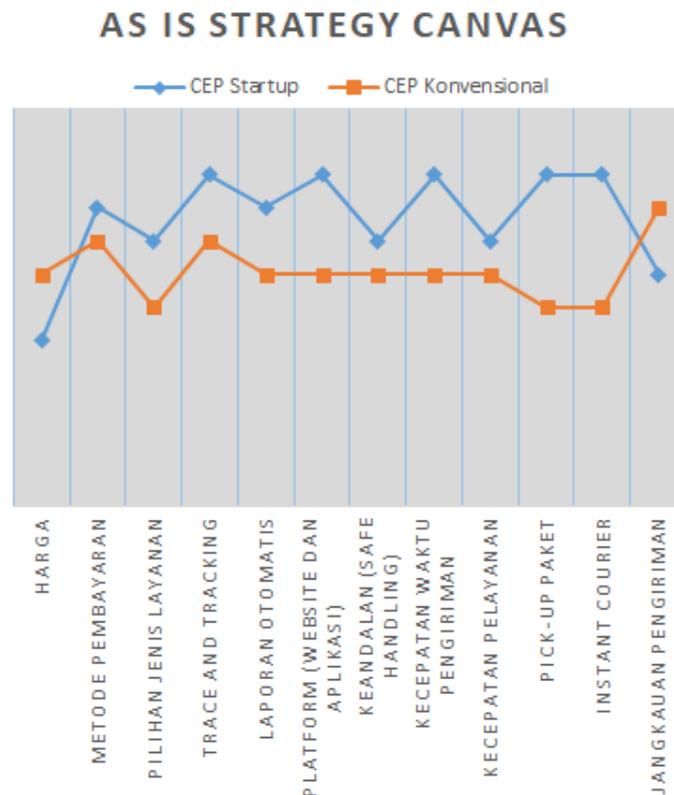
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategy Canvas As-Is

Pada pembuatan *strategy canvas*, diperlukan faktor-faktor persaingan dan tingkat penawaran yang diterima pembeli pada industri CEP. Adapun faktor-faktor persaingan tersebut bisa dirumuskan sebagai berikut (Chaturvedi *et al.*, 2012; Mazaky, 2018; Pratama, 2019):

1. Harga
2. Metode pembayaran
3. Pilihan jenis layanan
4. *Trace and tracking* pengiriman
5. *Platform* (website dan aplikasi)
6. Keandalan (*safe handling*)
7. Kecepatan waktu pengiriman
8. Kecepatan pelayanan
9. *Pick-up* paket
10. *Instant courier* atau pengiriman paket super instan
11. Jangkauan pengiriman

Berdasarkan faktor-faktor tersebut kemudian dibuatkan penilaian dan grafik *strategy canvas* yaitu perbandingan antara industri CEP konvensional dan industri CEP *start-up*. *Strategy canvas* yang terbentuk dapat dilihat pada gambar 6 berikut ini.



Gambar 6. As-is strategy canvas
 Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Three Tiers of Noncustomers

Pada analisis *three tiers of noncustomers* ini akan dilihat potensi pasar yang dapat diubah menjadi pelanggan dalam industri. Non-konsumen tingkat pertama yaitu konsumen yang pernah kecewa dengan pelayanan yang diterima. Tingkat kedua non-konsumen yaitu konsumen yang tidak dapat mendapatkan pelayanan baik karena kendala tempat, lokasi, maupun harga. Tingkat non-konsumen ketiga adalah pelanggan yang tidak pernah memikirkan untuk menggunakan layanan sama sekali. Ketiga tingkatan tersebut yang dapat teridentifikasi pada industri *courier, express, dan parcel* dapat dilihat pada tabel 3.

Buyer Utility Map

Pada tahapan analisis ini, *buyer utility map* digunakan untuk memetakan *pain point* atau masalah yang dihadapi oleh konsumen dan yang belum terselesaikan di industri CEP. Pengalaman pembelian jasa di industri CEP dapat dimulai dari proses pencarian informasi mengenai pilihan-pilihan penyedia jasa, kemudian proses pembelian di gerai atau pada saat akan melakukan penyerahan barang, kemudian proses pengiriman barang oleh penyedia jasa dan pelacakan oleh konsumen, dan terakhir

proses setelah barang sampai dan mendapatkan notifikasi penerimaan barang. Pemetaan *pain point* berdasarkan *buyer utility map* di industri CEP ditampilkan pada tabel 4.

Tabel 3. Three tiers of noncustomers

Tingkat	Keterangan
Tingkat 1 (<i>soon to be</i>)	Konsumen yang mengalami kekecewaan karena pengalaman mereka menggunakan jasa CEP diantaranya: 1. Keterlambatan pengiriman atau tidak tepat waktu, layanan yang tidak cepat, dan tidak responsif. 2. Kurangnya informasi tentang status pengiriman. Konsumen mengharapkan pemberitahuan pengiriman yang teratur, pembaruan status pengiriman, dan perkiraan tanggal pengiriman yang harus dipenuhi. 3. Barang rusak dan mengharapkan garansi keamanan barang
Tingkat 2 (<i>refusing</i>)	1. Usaha yang melakukan pengiriman langsung oleh mereka sendiri yang bisa disebabkan karena usaha ingin melakukan pengurangan biaya pengiriman barang. Seperti yang dikutip dari BPS (Lestari & Supriadi, 2019) untuk segmen B2B, sebanyak 55,96% usaha <i>e-commerce</i> melakukan pengiriman barang/jasa langsung oleh usaha sendiri. 2. Konsumen yang mengharapkan pengiriman paket yang bisa tetap dilakukan pada hari libur dan dapat menjangkau pelosok, tidak hanya terbatas pada kota-kota besar saja. 3. Tidak memiliki pelayanan yang dibutuhkan baik dari segi jenis barang dan waktu. Terlebih untuk barang yang membutuhkan penanganan khusus. Seperti dikutip dari Sekjen Kemendes dan PDTT (Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi) (Ichsan & Raharjo, 2018): hampir seratus ribu desa memiliki potensi pertanian, perikanan, perkebunan, peternakan, hingga wisata.
Tingkat 3 (<i>unexplored</i>)	Masih banyak UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang kesulitan mendistribusikan produk olahannya karena sebagian belum paham dengan jasa kurir berbasis <i>online</i> (Info banua, 2020)

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Tabel 4. Buyers utility map

	<i>Search</i>	<i>At outlet/purchase</i>	<i>Delivering</i>	<i>Trace and tracking</i>	<i>After sales/notification</i>
<i>Customer productivity</i>		<i>Pick up</i> terlambat dan tidak ada notifikasi		<i>Trace and tracking error</i>	
<i>Simplicity</i>					Rumitnya proses pelaporan atau complain.
<i>Convenience</i>					<i>Customer service</i> tidak responsif
<i>Risk</i>		Kesalahan data pengirim dan/atau penerima.	- Penerima barang tidak di tempa - Barang rusak/hilang saat pengiriman		Barang terlambat sampai atau tidak sampai tujuan.
<i>Fun & image</i> <i>Environmental friendliness</i>					Sampah pengemasan yang digunakan tidak dapat dimanfaatkan

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Six Paths Framework

Perusahaan harus keluar dari batasan-batasan yang menentukan persaingan di dalam industri. Perusahaan perlu melihat secara sistematis apa yang ada di hadapannya untuk menciptakan samudra

biru. Mereka perlu melihat seluruh industri alternatif (*across alternative industries*), lintas kelompok strategis (*across strategic groups*), lintas kelompok pembeli (*across buyer groups*), lintas penawaran produk dan layanan pelengkap (*across complementary product and service offerings*), lintas orientasi fungsional-emosional suatu industri (*across the functional-emotional orientation of an industry*), dan bahkan lintas waktu (*across time*). Pada tabel 5 dijelaskan apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang diturunkan dari rumusan *six paths framework*.

Tabel 5. Six paths framework

<i>Six Paths Framework</i>	Contoh yang dapat dilakukan
<i>Across alternative industries</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan layanan <i>drive thru</i> agar konsumen tidak perlu turun dari kendaraan - Menjemput paket yang akan dikirimkan dari pelosok negeri - Memberikan pelayanan personalisasi paket serta menyediakan paketan untuk <i>branding</i> bagi UMKM dan <i>e-commerce</i> - Design <i>packaging</i> dengan AI dan <i>prototype</i> sehingga bisa <i>customize packing</i> dan memaksimalkan pengangkutan/pengiriman
<i>Across strategic groups</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan jasa konsultan logistik - Menyediakan layanan konsolidasi pengiriman dari perusahaan logistik lain dan berbagai tempat terpencil di Indonesia - Agen yang juga menyediakan pengumpulan sampah <i>packing</i>
<i>Across buyer groups</i>	Menargetkan konsumen yang menginginkan layanan halal logistik
<i>Across complementary product and service offering</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menargetkan UMKM sebagai mitra dan bukan hanya menjadi konsumen - Menyediakan jasa pindahan barang (rumah tangga) antar kota - Menyediakan solusi dan konsultasi untuk <i>branding</i> dan pemasaran logistik untuk konsumen
<i>Across the functional-emotional orientation of an industry</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat <i>collection point</i> dan agen yang dapat menjadi lokasi menarik bagi konsumen maupun pegawai - Membuat ucapan-ucapan yang menarik pada kemasan paket untuk penerima - Membuat <i>loyalty card</i> yang dapat menghasilkan keuntungan bagi konsumen - Menyediakan <i>packing</i> yang kuat dan ramah lingkungan - Melakukan proses 3R pada <i>packing</i>
<i>Across time</i>	Membuat pengiriman dari desain dan dicetak dalam 3D printing di lokasi tujuan

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Four Actions Framework

Setelah mendapatkan hasil dari analisis sebelumnya, kemudian hasil tersebut dipakai untuk merumuskan *four actions framework*. Analisis pada tahap ini dikenal juga dengan *the eliminate-reduce-raise-create grid* yang bertujuan untuk menciptakan kurva nilai yang baru. Analisis ini didasari oleh faktor-faktor kompetisi dengan *start-up* dan perusahaan CEP. Setelah dianalisis, peneliti mendapatkan bahwa akan ada dua jenis ERRC berdasarkan *buyer groups* yaitu B2C dan C2C, serta B2B. Pada tabel 6 menunjukkan apa saja yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan.

Strategy Canvas To-Be

Berdasarkan langkah-langkah analisis strategi samudra biru yang telah dibuat, dapat ditentukan posisi SBU Express dalam industri CEP yang dituangkan pada grafik *strategy canvas*. Perusahaan dapat membagi strategi mereka untuk model bisnis B2C (*Business to Customer*) dan C2C (*Customer to Customer*), serta B2B (*Business to Business*) dengan faktor kompetisi yang dapat berbeda. Jika strategi

samudra biru telah diterapkan, posisi SBU Express untuk target B2C dan C2C adalah sebagai berikut yang ditampilkan pada gambar 7.

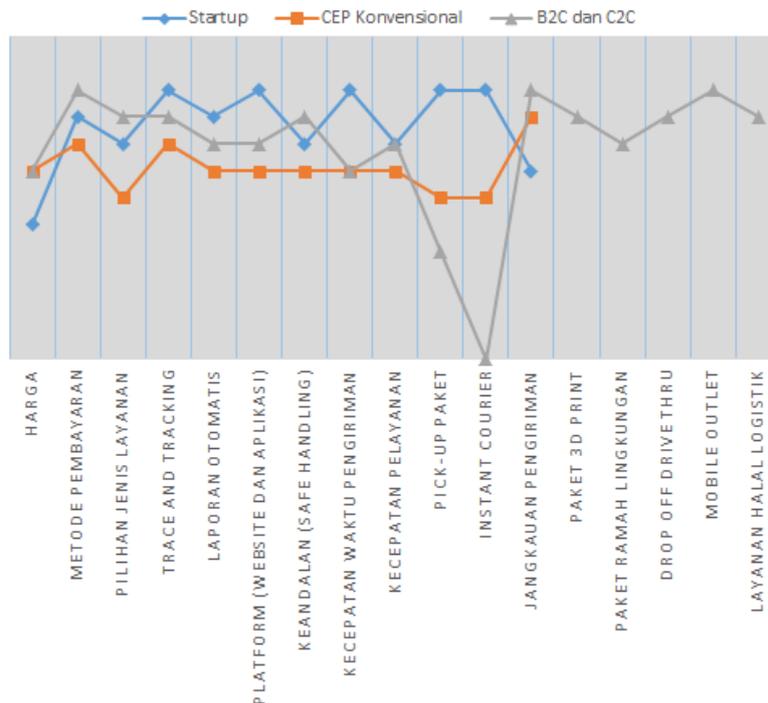
Pada faktor-faktor yang terdapat pada industri CEP ini, posisi SBU Exspress rata-rata berada diantara CEP *start-up* dan CEP konvensional. Perbedaannya terletak pada faktor *pick up* paket dan *instant courier* yang dikurangi dan dihapuskan. Hal ini terkait dengan pengurangan *cost*, karena pada *instant courier* membutuhkan sumber daya manusia yang banyak. Hal baru yang terdapat pada *strategy canvas* di SBU Express yaitu pengiriman melalui teknologi *3D printing*, dengan adanya teknologi ini memungkinkan konsumen membeli barang-barang secara *custom*. Untuk menjalankan layanan *3D printing* ini, SBU Express dapat berkolaborasi dengan penyedia jasa *3D printing* yang sudah ada di kota-kota yang terdapat *collection point* (CP) dari SBU Express. Berikutnya adalah faktor kemasan paket yang aman dan ramah lingkungan. SBU Express menyediakan kemasan yang awet lalu dapat dipakai ulang oleh pelanggan. Kemasan paket akan kuat, tidak mudah bocor, tahan air, dan namun tetap ringan sehingga dapat mengurangi limbah plastik dari sisa pembungkusan paket

Tabel 6. Four actions framework

Dihapuskan	Ditingkatkan
<ul style="list-style-type: none"> a. B2C dan B2C 1. Instant courier b. B2B 1. Instant courier 2. Pick up paket 	<ul style="list-style-type: none"> a. B2C dan C2C 1. Variasi pemilihan metode pembayaran 2. Pilihan jenis layanan 3. Trace and tracking 4. Platform (website dan aplikasi) 5. Keandalan (safe handling) 6. Kecepatan pelayanan 7. Jangkauan pengiriman b. B2B 1. Trace and tracking 2. Laporan otomatis 3. Platform (website dan aplikasi) 4. Keandalan (safe handling) 5. Kecepatan pelayanan 6. Jangkauan pengiriman
Dikurangi	Diciptakan
<ul style="list-style-type: none"> a. B2C dan C2C 1. Pick up paket b. B2B 1. Metode pembayaran 2. Pilihan jenis layanan 3. Kecepatan pengiriman 	<ul style="list-style-type: none"> a. B2C dan C2C 1. Pengiriman 3D print 2. Paket ramah lingkungan 3. Drop off dan drive thru 4. Mobile outlet 5. Layanan halal logistik b. B2B 1. Ketepatan waktu pengiriman 2. Paket ramah lingkungan 3. Layanan halal logistik 4. Penanganan special goods 5. Jasa konsultan supply chain management

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

TO BE STRATEGY CANVAS SBU EXPRESS UNTUK B2C DAN C2C



Gambar 7. To be strategy canvas untuk B2C dan C2C

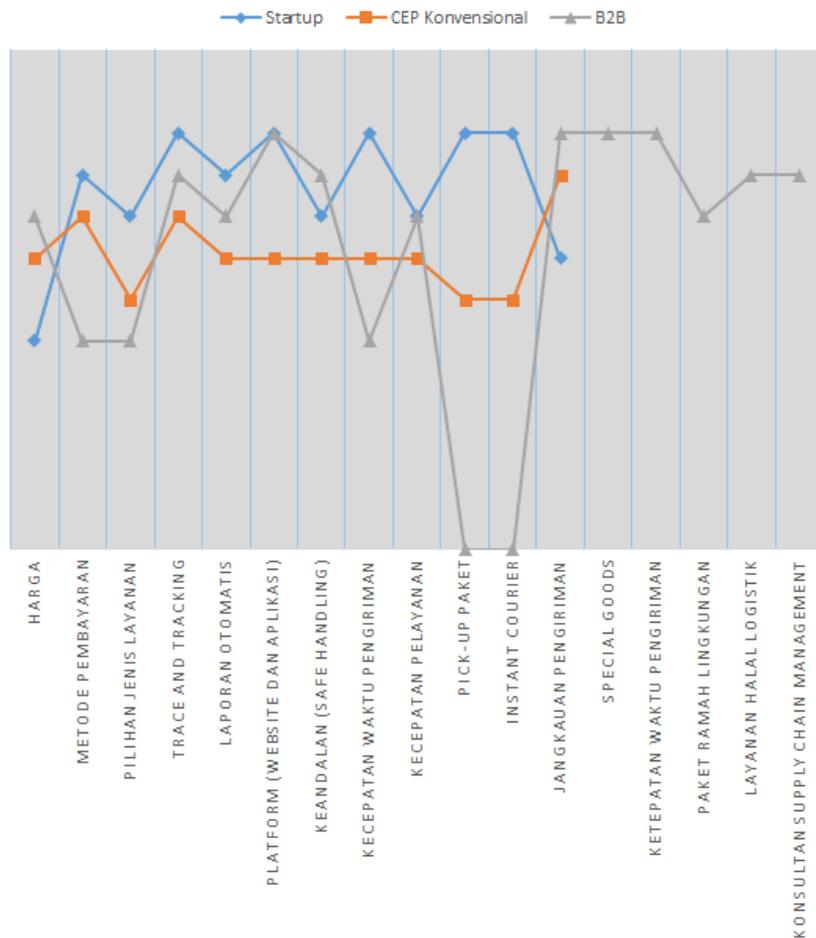
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Kemudian SBU Express akan membuat suatu layanan *drop off drive thru*. Pada pelaksanaannya pelanggan yang sudah membayar dari rumah melalui aplikasi atau *website* akan mendapatkan *barcode* atau nomor resi yang dapat dicetak dari rumah maupun di tempat *drop off*. Kemudian *barcode* atau nomor resi tersebut harus ditempelkan pada kemasan barang sehingga sesudahnya sampai di *collection point* pelanggan hanya tinggal menyimpan paket tersebut di *conveyor belt* dan paket akan berjalan sendiri menuju petugas yang akan melakukan input nomor resi atau *scan barcode* dan melakukan sortasi. Berikutnya ada *mobile outlet* yang bertujuan untuk menjemput dan menyediakan pelayanan yang belum terjamah atau jauh dari lokasi *collection point* dan cabang SBU Express. Terakhir adalah pembuatan layanan halal logistik. SBU Express akan memiliki pengelolaan berbasis hukum Islam dan mendapatkan sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia. Hal ini juga membantu para pelaku usaha untuk terintegrasi dengan proses rantai pasok mereka yang menyediakan produk dan proses halal. Lalu strategi samudra biru untuk target B2B dapat dilihat pada gambar 8.

Pada segmen B2B metode pembayaran yang disediakan ialah melalui *invoice* dengan perjanjian tempo pembayaran baik melalui cicilan maupun tidak. Karena akan menyediakan halal logistik, maka pembayaran tanpa riba dan melalui akad perjanjian sesuai dengan hukum Islam. Pilihan jenis layanan dapat disesuaikan dengan kesepakatan dengan pihak pertama dan pihak kedua pelaku bisnis. Melalui kontrak logistik, SBU Express dengan perusahaan dapat menentukan SLA dari segi waktu pengiriman yang dapat dilakukan misal selama 24 jam atau selama 3 hari dari titik origin ke titik asal sehingga SLA yang ditentukan melakukan hasil negosiasi atau *customize* dari pelanggan, minimal jumlah paket atau

berat paket, jangkauan pengiriman, serta besaran transaksi dan negosiasi harga. Pick up paket dihilangkan yaitu perusahaan mengantarkan barang-barang ke *collection point* atau cabang kemudian barang-barang tersebut akan ditaruh di gudang sehingga akan melayani penyimpanan dan *restock* barang-barang perusahaan. Karena segmen ini menyasar B2B maka layanan *instant courier* juga dihapuskan. Nilai kecepatan waktu pengiriman diturunkan sehingga SBU Express mengandalkan ketepatan waktu. Hal ini dapat membantu misalnya ketepatan waktu produksi dan kapasitas gudang perusahaan. SBU Express berarti dapat menjaga alur rantai pasok perusahaan tersebut.

TO BE STRATEGY CANVAS SBU EXPRESS UNTUK B2B



Gambar 8. To be strategy canvas untuk B2B
 Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Sebagai *sub unit* dari PT. XYZ, SBU Express tentu harus sudah memiliki kemampuan yang cakap dalam bidang pengiriman dengan penanganan khusus. Kemampuan ini dibutuhkan untuk mendapatkan pelanggan dari B2B yang memiliki bisnis dari bidang *food and beverage*, hasil pertanian, peternakan dan perikanan, *life sciences*, bidang medis atau farmasi, serta pengiriman barang mewah dan barang dengan penanganan khusus lainnya. Barang-barang penanganan khusus ini dapat bekerja sama dengan *regulated agent* yang dimiliki oleh PT. XYZ yang berlokasi di enam bandara. Pengiriman barang khusus juga akan bersinggungan dengan penyediaan layanan logistik halal. Sama seperti model

bisnis B2C dan C2C, model bisnis segmen B2B juga akan disediakan layanan halal logistik. Ketika B2B membutuhkan pelayanan khusus terutama untuk barang-barang yang tidak boleh terkontaminasi, maka layanan spesialis barang-barang khusus, kemasan yang ramah lingkungan, dan layanan logistik halal akan menciptakan sebuah ekosistem.

SBU Express juga dapat melakukan jasa konsultasi dan sistem untuk rantai pasok perdagangan B2B karena SBU Express akan menjadi pihak yang akan mengatasi masalah dan memberikan solusi serta nilai inovasi untuk alur rantai pasok mereka. Dengan adanya jasa ini, jangkauan industri menjadi lebih luas dan dapat melayani lintas industri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan langkah-langkah analisis strategi samudra biru yang telah dibuat, perusahaan dapat membagi strategi mereka untuk model bisnis B2C (*Business to Customer*) dan C2C (*Customer to Customer*), serta B2B (*Business to Business*). Strategi samudra biru yang dapat dilakukan oleh SBU ekspres untuk B2C dan C2C yaitu:

1. Pengiriman melalui teknologi 3D printing
2. Kemasan paket yang aman dan ramah lingkungan yang dapat dipakai ulang
3. Membuat suatu layanan *drop off drive thru*
4. *Mobile outlet* yang bertujuan untuk menjemput dan menyediakan pelayanan yang belum terjangkau atau jauh dari lokasi *collection point* dan cabang SBU Express
5. Layanan halal logistik yang memiliki pengelolaan berbasis hukum Islam dan mendapatkan sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia

Kemudian strategi untuk B2B yaitu:

1. Penanganan khusus untuk bidang *food and beverage*, hasil pertanian, peternakan dan perikanan, *life sciences*, bidang medis atau farmasi, serta pengiriman barang mewah dan barang dengan penanganan khusus lainnya
2. Membuat layanan halal logistik untuk mencapai pasar yang belum menjadi target dari SBU Express saat ini.
3. Kemasan paket yang aman dan ramah lingkungan yang dapat dipakai ulang
4. SBU Express mengandalkan ketepatan waktu untuk menjaga alur rantai pasok perusahaan
5. Melakukan jasa konsultasi dan sistem untuk rantai pasok perdagangan B2B karena SBU Express akan menjadi pihak yang akan mengatasi masalah dan memberikan solusi serta nilai inovasi untuk alur rantai pasok

Pada masa pandemi COVID-19 seperti saat ini perusahaan dapat membuat langkah-langkah yang dapat mengurangi kontak fisik antar konsumen terlebih dahulu dengan penerapan pembuatan metode pembayaran secara *online* dari rumah, penggunaan *barcode* untuk nomor resi pesanan, layanan kurir instan dan jemput paket, dan layanan *drop off drive thru*. Kemudian pada saat pandemi juga

pembelian barang melalui *online* cenderung mengalami kenaikan sehingga timbul masalah berupa penumpukan limbah plastik bekas dari pembungkusan paket. Untuk menanggulangi masalah ini, perusahaan dapat melakukan langkah dengan cara pembuatan kemasan paket yang kuat, aman, dan tentunya ramah lingkungan yang berarti dapat dipakai secara berulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Annur, C.M. (2019) *Prospeknya Cerah, Bisnis Logistik Diprediksi Tumbuh Lebih 30% di 2020* Artikel ini telah tayang di [Katadata.co.id](https://katadata.co.id) dengan judul 'Prospeknya Cerah, Bisnis Logistik Diprediksi Tumbuh Lebih 30% di 2020', <https://katadata.co.id/sortatobing/berita/5e9a50d967cca>. Available at: <https://katadata.co.id/sortatobing/berita/5e9a50d967cca/prospeknya-cerah-bisnis-logistik-diprediksi-tumbuh-lebih-30-di-2020>.
- BPS (2013) *Statistik UMKM Tahun 2012–2013*, Badan Pusat Statistik. Available at: <https://www.bps.go.id/subjek/view/id/9#subjekViewTab1>.
- Chaturvedi, R. *et al.* (2012) 'Study of the Express Industry in India'. Available at: [http://www.eiciindia.org/frontSite/Study of Express Industry in India_Final Report_May 12_FINAL.pdf](http://www.eiciindia.org/frontSite/Study%20of%20Express%20Industry%20in%20India_Final%20Report_May%2012_FINAL.pdf).
- Ichsan, A.S. and Raharjo, B. (2018) 'Peluang Desa 40 Bagi Jasa Kurir', Republika.co.id. Available at: <https://www.republika.co.id/berita/pgs8op415/peluang-desa-40-bagi-jasa-kurir>.
- Jayani, D.H. (2019) *Tren Pengguna E-Commerce Terus Tumbuh*. Available at: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/10/tren-pengguna-e-commerce-2017-2023>.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2015) *Blue Ocean Strategy Expanded Edition How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant 1*. 1st edn. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lestari, . Titi Kanti and Supriadi, A.Y. (2019) *Statistik E-Commerce 2019 1*. Jakarta. Available at: <https://www.bps.go.id/publication/>.
- Mazaky, R. (2018) *Market Opportunity Analysis in Indonesia Logistic 1.3 (1)*. Available at: <https://www.slideshare.net/rudymazaky/market-opportunity-analysis-in-indonesia-logistic-13-1/6>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Perlindungan, Dan Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah* (2021). Jakarta.
- Pratama, P.Y. (2019) 'On Time Delivery Improvement At Pt Pos Indonesia', 7(6), pp. 185–198.
- Schilling, M.A. (2017) *Strategic Management of Technological Innovation*. FIFTH EDIT. New York: McGraw-Hill Education.
- Sejahterakan Para Umkm, Kini Si Kurir Hancap Hadir Di Banjarmasin Membantu Logistik Anda* (2020) Available at: <https://infobanua.co.id/blog/2020/06/30/sejahterakan-para-umkm-kini-si-kurir-hancap-hadir-di-banjarmasin-membantu-logistik-anda/>.
- Top Brand Index Fase 2 2020 Kategori Service: Jasa Kurir* (2020). Available at: [https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/?tbi_index=Top Brand&tbi_year=2020](https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/?tbi_index=Top%20Brand&tbi_year=2020).
-

Trott, P. (2017) *Innovation Management and New Product Development Sixth Edition*. Sixth edit. London: Pearson Education Limited.

Wheelen, T.L. *et al.* (2018) *Strategic Management and Business Policy*. FIFTEENTH. London: Pearson.

Yin, R.K. (2015) *Qualitative Research from Start to Finish*. Second Edi. New York: The Guilford Press.

Strategi Pemasaran RR Outdoor Purworejo Periode 2021-2022

Rahmat Susbiyanto*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

rahmatsusbiyanto73317@gmail.com

Aprihatiningrum Hidayati

Dosen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

apri.hidayati@gmail.com

*Corresponding Author

Diterima: 21-07-2021 | Disetujui: 30-08-2021 | Dipublikasi: 30-10-2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

RR Outdoor Purworejo sebagai perusahaan komersial yang bergerak di bidang jasa persewaan alat *outdoor* supaya dapat mengambil peluang dari potensi yang ada harus sangat intens dalam memperhatikan sisi promosi perusahaan. Maka peneliti melakukan penelitian ini dengan tujuan dapat merumuskan strategi *marketing* perusahaan RR Outdoor Purworejo periode tahun 2021-2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis 3c yang meliputi: *customer*, *company*, dan *competitor* dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif kuantitatif dengan metode survey yang meliputi instrumen penelitian angket dan wawancara dengan <50 responden yang dilibatkan. Hasil penelitian ini mengarahkan RR Outdoor Purworejo untuk merumuskan strategi *marketing*nya pada periode 2021-2022 yaitu program promo *tour guide fun camping*, *open trip* dan *private trip*.

Kata Kunci:

Tour Guide Fun Camping, Open trip; Private trip.

ABSTRACT

RR Outdoor Purworejo, as a commercial company engaged in outdoor equipment rental services to take advantage of the existing potential, must be very intense in paying attention to the promotion side of the company. So the researchers conducted this research with the aim of formulating the marketing strategy of the RR Outdoor Purworejo company for the period 2021-2022. This study uses a 3c analysis approach which includes: customers, companies, and competitors by using a quantitative, qualitative research approach with survey methods that include questionnaire research instruments and interviews with <50 respondents involved. The results of this study directed RR Outdoor Purworejo to formulate its marketing strategy for the period 2021-2022, namely the Tour Guide promo program for fun camping, open trips, and private trips.

Keywords:

Tour Guide Fun Camping, Open trip, Private trip.

PENDAHULUAN

RR Outdoor Purworejo sebagai perusahaan komersial yang bergerak di bidang jasa persewaan alat *outdoor* dalam 2 tahun perkembangannya sejak berdiri di tahun 2018 *profit* yang dihasilkan per bulan ternyata belum memenuhi target yang diharapkan perusahaan. Bahkan berdasarkan laporan keuangan perusahaan 5 bulan terakhir pada tahun 2020 pemasukan yang dihasilkan per bulan belum mampu menutup biaya operasional harian perusahaan seperti tagihan listrik, tagihan sewa gedung, air (PDAM), alat *repair kit* dan seterusnya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka diakhir tahun 2020 peneliti sekaligus *owner* RR Outdoor Purworejo melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang dijalankan dan merumuskan strategi pemasaran yang baru untuk periode tahun 2021-2022 dengan tujuan meningkatkan *profit* perusahaan sesuai dengan target yang diharapkan. Berdasarkan permasalahan tersebut rumusan pokok permasalahan yang diteliti yaitu bagaimana Strategi Pemasaran yang harus dilakukan RR Outdoor Purworejo Periode 2021-2022. Dengan pokok rumusan permasalahan tersebut diakhir penelitian diharapkan peneliti dapat merumuskan strategi pemasaran RR Outdoor Purworejo yang baru supaya pemasukan yang didapatkan per bulan dapat menutup segala kebutuhan operasional harian perusahaan selain itu *profit* yang didapatkan per bulan mampu memenuhi target awal perusahaan.

1. Pemasaran

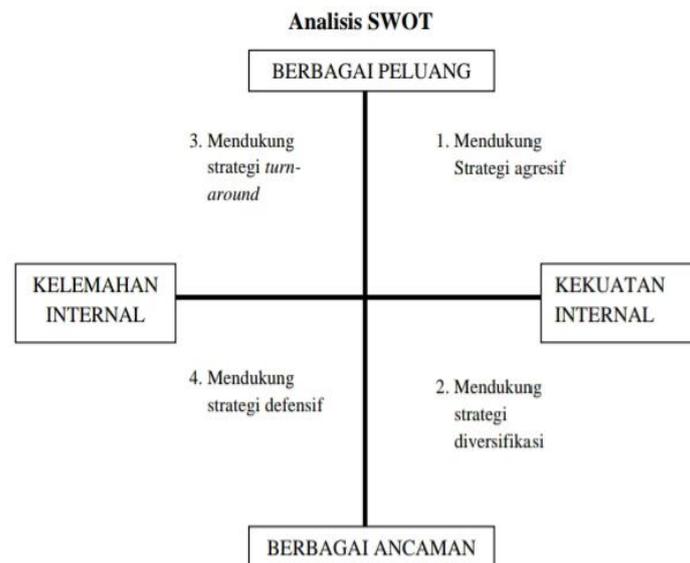
Pemasaran melibatkan banyak pihak dalam perusahaan, oleh karena itu pemasaran merupakan prestasi kerja dalam suatu kegiatan usaha dengan mengalirnya suatu barang atau jasa dari produsen sampai ke konsumen. Menurut Hutama & Subagio (2014) pemasaran merupakan serangkaian kegiatan mulai dari proses dalam pembuatan, mengkomunikasikan mengenalkan dan menawarkan transaksi yang mempunyai nilai bagi konsumen, Klein, partner, dan masyarakat pada umumnya. Sedangkan pemasaran jasa menurut Kanelis (2017) pemasaran jasa merupakan proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan mempertukarkan jasa yang bernilai. Dilihat dari segi manajemen, manajemen pemasaran merupakan kegiatan penganalisisan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang disusun untuk membangun keuntungan dari pertukaran pasar berupa barang atau jasa (Assauri, 2013).

2. Strategi Pemasaran

Strategi adalah keseluruhan konsep bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri dan semua kegiatan dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan berhasil, melakukan persaingan, dan melakukan imbal hasil kepada pemegang saham (Charles, 2010). Menurut Assauri (2013) strategi pemasaran yaitu serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan, acuan beserta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Sedangkan strategi pemasaran

menurut Swasta (2008) adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha melalui perencanaan, penentuan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan pembeli. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *Positioning* dan bauran pemasaran. Bauran pemasaran (*marketing mix*) terdiri dari empat elemen yaitu produk, harga, promosi, tempat. Sementara itu menurut Hurriyati (2010), untuk pemasaran jasa perlu bauran pemasaran yang diperluas dengan penambahan tiga unsur, yaitu orang, fasilitas dan proses sehingga menjadi 7P. Ketujuh elemen tersebut saling berhubungan satu sama lainnya dan dapat dikombinasikan sesuai dengan lingkungan, baik di dalam maupun di luar perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai (Kotler, 2009)

Analisis SWOT



Gambar 1. Analisis SWOT
 Sumber: Rangkuti (2013)

Rangkuti (2013) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis TOWS Matrik

Menurut David (2004) matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strength* (TOWS) merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-*

Opportunities), Strategi ST (*Strength-Threat*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threat*). Analisis ini biasa digunakan untuk mengkombinasikan analisis satu dengan yang lain dan bertujuan mendapatkan solusi dari permasalahan di perusahaan saat ini.

Tabel 1. Analysis SWOT

Internal	Strength (S)	Weakness (W)
	Tentukan beberapa faktor kekuatan internal	Tentukan beberapa faktor kelemahan internal
Eksternal		
Opportunities (O)	Strategi (SO)	Strategi (WO)
Tentukan beberapa faktor peluang internal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
Tentukan beberapa faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

METODE RISET

Jenis pendekatan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh data hasil penelitian sebagai landasan untuk analisis data secara lebih mendalam berdasarkan teori-teori yang sesuai menggunakan pendekatan kualitatif.

Sampel dan Populasi

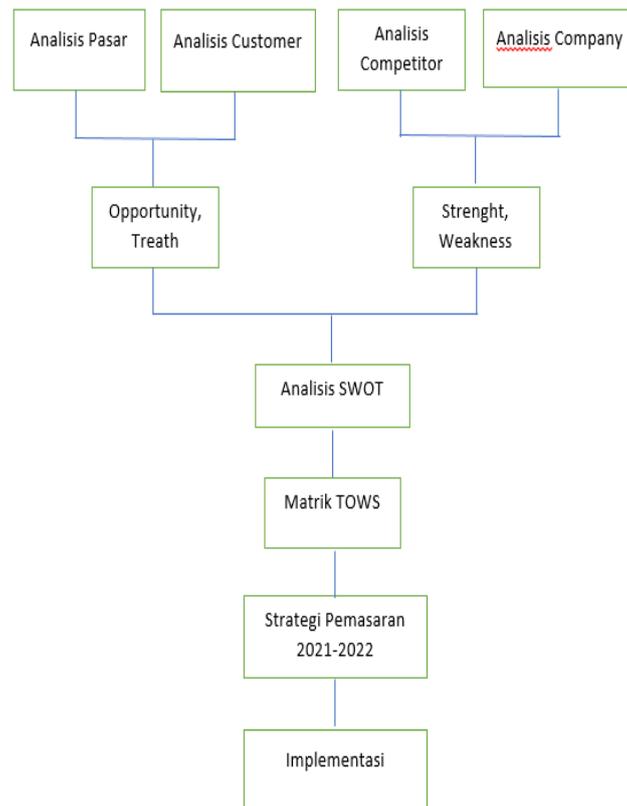
Untuk populasi dari penelitian ini terdiri dari 76 orang yang dengan latar belakang secara umum merupakan orang yang menggemari wisata di alam, dengan sampel hasil wawancara sejumlah 9 orang dari internal dan hasil survey sejumlah 67 orang eksternal. Alasan peneliti menggunakan 9 responden untuk di wawancara adalah mereka adalah pelanggan tetap dari RR Outdoor Purworejo. Untuk 67 orang adalah responden acak secara umum sekitar Eks-Karesidenan Kedu dan DI Yogyakarta.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk penelitian ini adalah angket dan wawancara.

Metode analisis data

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari beberapa metode pengumpulan data di atas, maka dilakukan analisis data hasil penelitian yang meliputi beberapa tahap sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka analisis.
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Faktor *Customer* RR Outdoor Purworejo

Konsumen RR Outdoor Purworejo di tahun 2018-2020 meliputi wisatawan, pendaki gunung, dan penggiat wisata alam di wilayah Purworejo dan Magelang dengan rata-rata usia 17 tahun, dan rata-rata berstatus sebagai pelajar. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti melakukan identifikasi faktor *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) RR Outdoor Purworejo dengan hasil sebagai berikut:

1. Peluang (*opportunity*)
 - a. Perluasan wilayah jangkauan konsumen. RR Outdoor dapat memperluas jangkauan konsumen hingga meliputi wilayah se eks Karesidenan Kedu dan Yogyakarta. Sebab wilayah tersebut masih dapat dijangkau oleh calon *customer* dengan letak RR Outdoor Purworejo yang berada dekat dengan banyak objek wisata alam seperti Gunung Sumbing, Gunung Sindoro, Gunung Prau, Bukit Menoreh, Curug Gunung Putri, Pantai Jatimalang, dan seterusnya.
 - b. Perluasan sasaran konsumen. Selain menyasar konsumen dengan rata-rata usia 17 tahun/usia pelajar, RR Outdoor dapat meningkatkan sasaran konsumen dengan rata-rata umur di atas 21 tahun/sudah bekerja. Sebab bagi mereka yang sudah menghasilkan pemasukan rutin dalam hitungan tertentu tentu akan lebih fleksibel terkait waktu untuk

berwisata outdoor dan berpelung menggunakan jasa RR Outdoor Purworejo untuk mendukung kegiatannya. Sementara bagi mereka yang masih usia pelajar biasanya mereka memerlukan perencanaan dan persiapan yang lama untuk melaksanakan kegiatan outdoor bersama teman atau komunitasnya, hal yang paling tma biasanya berkaitan dengan biaya dan mereka biasanya menabung sedikit demi sedikit setelah terkumpul dan cukup, kemudian baru melaksanakan kegiatan sesuai yang sudah direncanakan.

2. *Threat* (ancaman)

Kualitas alat yang ditawarkan, apabila terjadi kerusakan dan kehilangan atas barang tersebut cukup tinggi sehingga barang yang tidak layak untuk disewakan kembali.

Analisis kompetitor RR Outdoor Purworejo

Analisis pesaing RR Outdoor Purworejo dilakukan melalui studi literatur dengan menggunakan analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: Identifikasi faktor penentu keberhasilan, menetapkan bobot, memberi peringkat, membandingkan skor, dan mengambil tindakan. Maka diperoleh hasil akhir seperti gambar tabel dibawah ini.

Tabel 2. Bagan analisis kompetitor

No	Nama Pembading	Bobot	RR Outdoor Purworejo	Senja <i>Adventure</i>	Bara <i>Outdoor</i>
1	Harga	20%	4	3	2
2	Pelayanan	20%	3	4	2
3	Kualitas	20%	4	2	3
4	Promosi	40%	4	3	2
	Jumlah	100	3.8	3	2.2

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Analisis Company

1. *Segmenting*.

Segmenting untuk RR Outdoor dibagi menjadi 2 kriteria yaitu menengah kebawah dan menengah keatas. Terutama bagi mereka para pecinta alam yang memiliki hobi melakukan *travelling* baik itu Gunung, perbukitan dan Pantai.

2. *Targeting*.

Targeting RR Outdoor meliputi wisatawan, pendaki gunung, dan penggiat wisata alam di wilayah Purworejo dan Magelang rata-rata usia 17 tahun, dan rata-rata berstatus sebagai pelajar

3. *Positioning*.

RR Outdoor Purworejo merupakan memiliki kualitas produk yang baik dan menjadi pertimbangan tempat persewaan di Purworejo, memberikan harga yang kompetitif, memberikan rasa puas terhadap konsumen atas pelayanan dan kualitas alat sewa.

Analisis 7P

1. Product

Produk RR Outdoor Purworejo berupa alat kebutuhan wisata *outdoor* dengan kualitas *merk* yang lebih unggul dibandingkan perusahaan pesaing serta.

2. Price

Berikut ini daftar harga sewa produk RR Outdoor Purworejo

DAFTAR HARGA SEWA						
HOME BASE: Jl. Arta Kencana, Plaosan, Purworejo						
No	Nama Barang	Rent 1 Day	Rent 2 Day	Rent 3 Day	Rent 4 Day	Rent 5 Day
1	Tenda Dame Kap 4	Rp 35.000	Rp 60.000	Rp 95.000	Rp 120.000	Rp 135.000
2	Tenda Dame Kap 3	Rp 30.000	Rp 50.000	Rp 70.000	Rp 90.000	Rp 115.000
3	Carrier Consina 70 L	Rp 15.000	Rp 25.000	Rp 35.000	Rp 40.000	Rp 60.000
4	Carrier Consina 60 L	Rp 15.000	Rp 25.000	Rp 35.000	Rp 40.000	Rp 60.000
5	Carrier The North Face 60 L	Rp 15.000	Rp 25.000	Rp 35.000	Rp 40.000	Rp 60.000
6	Carrier Seven Summit 60 L	Rp 15.000	Rp 25.000	Rp 35.000	Rp 40.000	Rp 60.000
7	Sepatu	Rp 20.000	Rp 35.000	Rp 50.000	Rp 70.000	Rp 90.000
8	Matras	Rp 3.000	Rp 5.000	Rp 8.000	Rp 11.000	Rp 14.000
9	Cooking Set DS200	Rp 8.000	Rp 15.000	Rp 23.000	Rp 30.000	Rp 35.000
10	Senter	Rp 8.000	Rp 15.000	Rp 23.000	Rp 30.000	Rp 35.000
11	Kampor	Rp 8.000	Rp 15.000	Rp 23.000	Rp 30.000	Rp 35.000
12	Gas	Rp 9.000				
13	Rain Cover	Rp 3.000				
14	Fly Sheet	Rp 10.000				
15	Sleeping Bag	Rp 8.000	Rp 15.000	Rp 23.000	Rp 30.000	Rp 35.000
16	Tracking Pole	Rp 10.000	Rp 15.000	Rp 25.000	Rp 35.000	Rp 45.000
17	Lain-lain					

Gambar 3. Price List

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

3. Place

Lokasi RR Outdoor Purworejo, yaitu tepatnya di Jl. Arta Kencana, Plaosan, Purworejo.

4. Promotion

RR Outdoor melakukan promosi via *offline* berupa WOM (*word of mouth*), serta pemasangan pamflet di beberapa lokasi strategis di Purworejo dan Magelang. Sedangkan via *online* melalui *marketplace Facebook* dan *WhatsApp*

5. Physical evidence

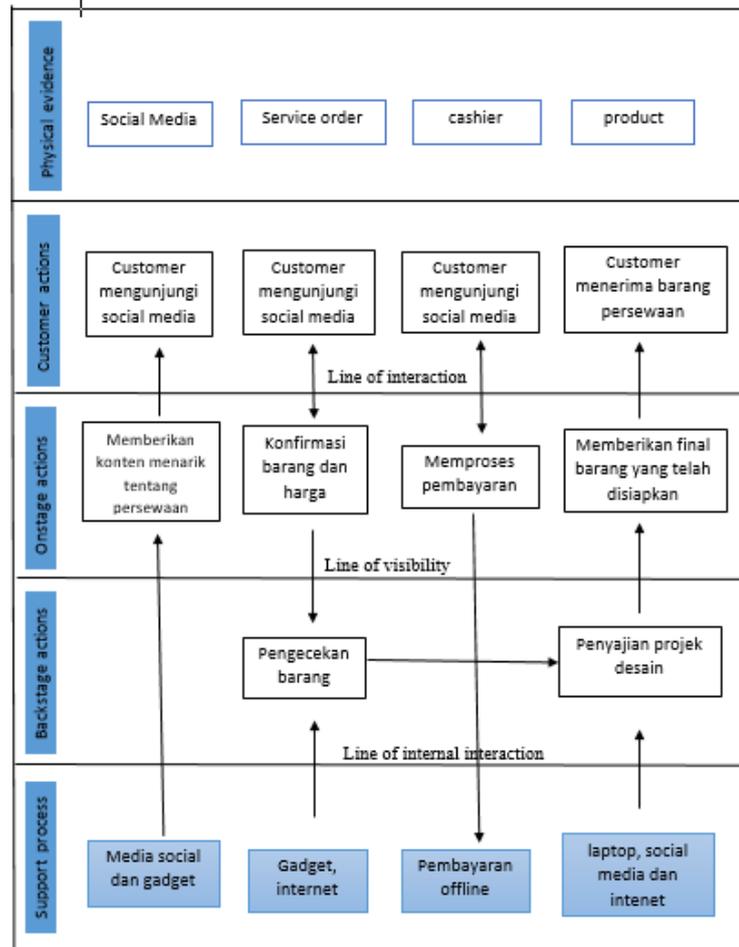
Bukti fisik dari RR Outdoor adalah alat pendakian, lokasi RR Outdoor, tampilan di media sosial seperti konten *give away* dan beberapa promo lain dari RR Outdoor.

6. People

RR Outdoor Purworejo dijalankan oleh ketiga Owner yang sekaligus merangkap tugas dengan rincian sebagai berikut masing-masing sebagai divisi *marketing*, sebagai divisi keuangan, divisi sumber daya manusia serta ada 1 tenaga kerja dari luar perusahaan yang bernama sebagai divisi operasional. Pada pelaksanaannya divisi operasional yang akan lebih banyak berhadapan dengan konsumen, maka RR Outdoor menentukan divisi operasional dikelola oleh perempuan sebagai bagian dari faktor yang dapat mempengaruhi minat konsumen.

7. *Process.*

Proses (*Process*) adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Gambar 4 menunjukkan proses yang dijalani dalam melayani konsumen RR Outdoor Purworejo.



Gambar 4. Proses berjalannya bisnis

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti melakukan identifikasi faktor *Strength* (kekuatan) *Weakness* (kelemahan) Outdoor Purworejo dengan hasil sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan)
 - a. Dari segi kualitas alat yang diberikan oleh RR Outdoor memiliki kelebihan daripada alat di tempat sewa lain.
 - b. Sudah mampu memiliki banyak pelanggan seperti pelajar, pekerja dan telah menyebarkan promo ke beberapa instansi di Purworejo.
2. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan perusahaan adalah di kuantitas barang yang terbatas, RR Outdoor pernah kehabisan alat sewa.

Analisis TOWS Matriks

Tabel 3. TOWS Matriks

	Internal Strength (S) Tentukan beberapa faktor kekuatan internal	Weakness (W) Tentukan beberapa faktor kelemahan internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan beberapa faktor peluang internal	Strategi (SO) 1. Memaksimalkan pemasaran dan persewaan melalui <i>open trip</i> . 2. Dengan harga yang murah bisa memberikan kualitas yang lebih bagus dari competitor.	Strategi (WO) 1. RR Outdoor memiliki keterbatasan alat tetapi dengan jumlah sewa tiap minggu yang mampu melampaui batas kuantitas alat di 314eti. RR Outdoor Purworejo memiliki banyak rekan bisnis di jasa yang sama sehingga tidak perlu khawatir lagi terkait kekurangan barang sewa, 314 etika kehabisan kami tinggal mengambil dari rekan bisnis RR Outdoor dengan separuh harga dan RR Outdoor sudah bisa mendapatkan <i>profit</i> . 2. <i>Open trip</i> membutuhkan cukup banyak biaya dan kemampuan untuk manajemen waktu yang baik. RR Outdoor selalu mencari inisiatif kepada ada konsumen terdekatnya untuk membantu baik di bagian porter dan guide. Apabila ada yang mampu dan mau maka kami akan memberikan potongan harga terhadap konsumen tersebut. Hal tersebut memiliki banyak <i>profit</i> daripada kita mencari porter pribadi dengan harga yang yang cukup tinggi dan berkali lipat.
Threats (T) Tentukan beberapa faktor ancaman eksternal	Strategi (ST) 1. RR Outdoor satu-satunya perusahaan yang membuka <i>open trip</i> di Purworejo jika tidak mampu terakomodir dengan baik maka dan dengan harga yang terjangkau di pasarnya. 2. Harga sewa yang terjangkau dan kualitas yang bagus dengan tingkat resiko kerusakan yang tinggi, beri sanksi yang tegas terkait hal tersebut.	Strategi (WT) 1. Menjalin hubungan yang baik dengan kompetitor dalam memenuhi alat sewa ketika kekurangan alat. Dengan jalinan hubungan tersebut maka risiko konsumen akan kecewa itu kecil dan mampu memenuhi serta mendapatkan <i>profit</i> perusahaan.

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Berdasarkan data Tabel 3 maka peneliti mendapatkan kesimpulan sebagai saran strategi *marketing RR outdoor* 2021-2022 sebagai berikut:

1. RR Outdoor harus lebih intensif dan kreatif dalam promosi dengan target sasaran kaum milenial khususnya pelajar/mahasiswa
2. RR Outdoor harus memberikan penawaran harga jasa sewa alat *outdoor* yang lebih kompetitif khususnya dalam mengakomodir kegiatan/wisata di alam bebas yang sifatnya kelompok dengan minimal jumlah individu.

Rumusan saran perbaikan berdasarkan hasil survey

Tabel 4. Hasil wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah harga sewa alat pendakian di RR Outdoor Purworejo mudah dijangkau oleh anda?	✓	
2.	Apakah harga yang ditawarkan RR Outdoor lebih kompetitif dibandingkan perusahaan sewa lainnya?	✓	
3.	Apakah harga yang ditetapkan RR Outdoor sesuai dengan kualitas merk alat sewa?	✓	
4.	Apakah kualitas produk tenda, tas, dan alat lain yang diberikan RR Outdoor bertahan saat digunakan saat cuaca buruk?	✓	
5.	Apakah produk tenda, tas, dan alat lain di RR Outdoor sesuai dengan harapan anda?	✓	
6.	Apakah penampilan dan keadaan produk di RR Outdoor sudah cukup baik?	✓	
7.	Apakah kualitas produk seperti tenda, tas di RR Outdoor baik dalam jangkauan waktu saat pemakaian?	✓	
8.	Apakah RR Outdoor Purworejo sudah memudahkan anda dalam memperoleh sewa alat pendakian yang diinginkan?	✓	
9.	Apakah anda lebih memilih team dalam kegiatan <i>outdoor</i> ?	✓	

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan kesimpulan terkait strategi perusahaan yang baru yaitu dengan memberikan pelayanan *tour guide (fun camp, open trip, private trip)*. *Fun camping* adalah salah satu kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari 1 orang dan kegiatan tersebut dapat dilakukan di alam bebas seperti: pantai, bukit, waduk buatan, danau, dan lain-lain. Sedangkan *open trip* adalah salah satu kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang dan kegiatan tersebut dapat dilakukan di alam bebas seperti: gunung berapi aktif maupun tidak aktif, dari kedua hal tersebut memiliki kesamaan dalam hal pelanggan yang ikut. *Private trip* sendiri adalah salah satu kegiatan yang dilakukan oleh seorang atau sekelompok orang dan bersifat privasi atau memiliki pelayanan yang lebih baik daripada *fun camp* dan *open trip*. Untuk strategi STP dan 7P perusahaan yang baru dari strategi baru tersebut sebagai berikut:

1. *Segmenting*

Segmenting untuk RR Outdoor dibagi menjadi 2 kriteria yaitu menengah kebawah dan menengah keatas.

Tabel 5. Segmentasi pemasaran baru (Pasar 1)

Segmentasi Pasar 1	
Metode dan variable	Karakteristik
Demografi	- 14-50 th - Rp. 4.000.000- Rp. 10.000.000
- Usia - Pendapatan	- Unisex - Pengusaha dan pegawai swasta/ Negeri
- Gender - Pekerjaan	
Geografis	- Perkotaan besar
- Daerah	- 10.56 juta penduduk (data BPS 2020)
- Ukuran Populasi	
Behavior	
- Loyalitas	- Sangat loyal terhadap kegiatan <i>outdoor</i>
Psikografis	
- Gaya hidup	- Menengah ke atas
- Kepribadian	- Pecinta alam

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

Tabel 5. Segmentasi pemasaran baru (Pasar 2)

Segmentasi Pasar 2	
Metode dan variable	Karakteristik
Demografi	- 17-35 th
- Usia	- Unisex
- Gender	- Rp. 2.000.000- Rp. 5.000.000
- Pendapatan	- Pegawai swasta/ Negeri dan pelajar.
- Pekerjaan	
Geografis	- Jawa tengah dan DIY
- Daerah	- 38.600.492 penduduk Jateng dan DIY (data BPS 2020)
- Ukuran Populasi	
Behavior	- Sangat loyal terhadap kegiatan <i>outdoor</i>
- Loyalitas	
Psikografis	- Menengah kebawah
- Gaya hidup	- Pecinta alam dan penggiat kegiatan alam.
- Kepribadian	

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

2. Targeting

Targeting ini bisa peneliti dapatkan berdasarkan data rata-rata yang menyewa dan trend yang terjadi di lingkungan para pecinta alam indonesia khususnya daerah Eks Kedu dan kota besar seperti DKI Jakarta, Semarang, DI Yogyakarta dan lain-lain. RR Outdoor memberikan jasa *tour guide* dengan kualitas bagus dan dengan harga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen itu sendiri sehingga target pasar dari *tour guide* ini RR Outdoor mampu menjangkau semua kalangan dari bawah, menengah dan keatas. Untuk umur peneliti menargetkan di *range* 15-40 tahun dan bagi mereka yang memiliki pendapatan minimal Rp. 3.000.000 dalam 1 bulan bagi pekerja dan pelaku usaha di daerah sekitaran Eks Kedu dan kota-kota besar.

3. Positioning

Positioning RR Outdoor akan menjadi perusahaan yang memiliki strategi pemasaran yang lebih mutakhir dengan kualitas produk dan pelayanan yang baik sehingga mampu menjadi pertimbangan tempat jasa sewa alat yang menyediakan jasa *tour guide* di Purworejo yang tersertifikasi.

Analisis 7P

1. Product

Jasa *tour guide* yang ditawarkan di RR Outdoor sendiri memiliki sedikit perbedaan di segi kualitas barang yang digunakan dan pelayanannya. Yang dimana kualitas tersebut akan menjadi salah satu keunggulan dan perbedaan kami dibanding jasa *tour guide* dari perusahaan lain. Terutama dibagian kualitas barang yang digunakan, barang yang digunakan memiliki kualitas yang lebih mumpuni, seperti Tas *Osprey*, Tenda *Hillman*.

2. Price

RR Outdoor sendiri memiliki harga yang cukup kompetitif, dan terkenal terjangkau sesuai dengan target dan sesuai di kalangan pecinta bidang kegiatan *outdoor*. Dalam pemberian harga di setiap *tour guide* RR Outdoor menyesuaikan dengan jenis kebutuhan pelanggan dan sesuai

dengan permintaan dari pelanggan akan mengadakan *open trip* atau *private trip*. Berikut daftar harga yang ditawarkan RR Outdoor:



Gambar 5. Harga *tour guide* Prau dan Sumeru Mt di RR Outdoor

3. *Place*

Lokasi dari jasa alat sewa pendakian RR Outdoor Purworejo berada di pusat kota Purworejo, yaitu tepatnya di Jl. Arta Kencana, Plaosan, Purworejo.

4. *Promotion*

Dalam melakukan promosi RR Outdoor menggunakan media Instagram yang dimana target kami adalah semua kalangan yang minat terhadap kegiatan alam bebas. Di Purworejo dalam memasarkan suatu produk sangat penting dalam membangun *Word of Mouth* (WOM) di masyarakat yaitu dengan rekomendasi dari konsumen dan teman yang pernah menggunakan atau mengetahui jasa RR Outdoor.

5. *People*

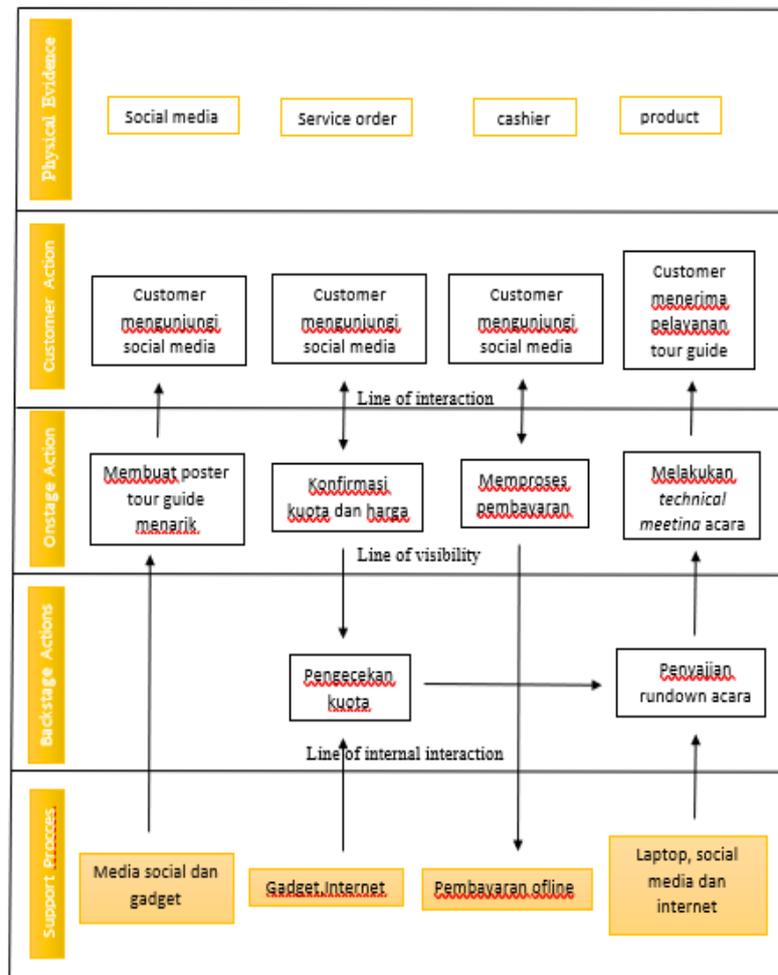
Dalam memenuhi permintaan konsumen perusahaan akan melakukan kerja sama dengan *guide* lokal dan *porter* lokal selain dari penyelenggara (eksternal). Sedangkan untuk pertanggung jawaban anggota internal perusahaan adalah melakukan pengurusan administrasi, pendaftaran peserta, mencari peserta *tour guide*, dan menjadi *guide* kegiatan serta menyiapkan logistik atau perlengkapan kegiatan sekaligus menjadi *porter* di kegiatan *tour guide* tersebut.

6. *Physical evidence*

Bukti fisik dari RR Outdoor Purworejo adalah alat pendakian, lokasi RR Outdoor, tampilan promosi yang akan datang yaitu *tour guide*.

7. *Process*

Berdasarkan Gambar 6 proses dari strategi perusahaan baru yang dilakukan oleh RR Outdoor Purworejo yaitu dengan memberikan jasa *tour guide*, *open trip*, *fun camp*, dan *private trip*.



Gambar 6. Gambar table process
 Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa strategi *marketing* RR Outdoor Purworejo periode tahun 2021-2022 sebagai berikut:

1. Strategi *marketing* RR Outdoor Purworejo periode tahun 2021-2022 dengan mengadakan jasa *fun camping* di objek wisata yang meliputi: pantai bukit dan waduk
2. Strategi *marketing* area RR Outdoor Purworejo periode tahun 2021-2022 dengan mengadakan jasa *open trip* di objek wisata yang meliputi: gunung berapi aktif maupun non aktif.
3. Strategi *marketing* RR Outdoor Purworejo periode tahun 2021 sampai 2022 yang ke-3 adalah mengadakan jasa *private trip* di segala macam objek wisata sesuai dengan permintaan dari konsumen *private trip*.

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan kan untuk mampu melakukan penelitian terkait pengkajian evaluasi terhadap *open trip* sebagai strategi *marketing* dari sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa persewaan alat *outdoor*. Sedangkan saran bagi pengelola obyek wisata

yaitu untuk pengelola objek wisata diharapkan untuk mampu memberikan kebijakan terkait persyaratan yang harus dilengkapi oleh konsumen *open trip* itu sendiri. Kemudian saran bagi perusahaan lain yang bergerak di bidang jasa sewa alat *outdoor*. untuk dapat mencoba memberikan promo paket wisata lengkap sebagai strategi *marketing* di perusahaannya. Yang dimaksud dengan paket lengkap adalah penyedia jasa mampu memberikan beberapa opsi pilihan wisata di dalam satu daerah wisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Charles E, Bamfor. (2010). *Strategy: Sustainable Advance and Performance*. Canada: South Western Cengage Learning.
- David. F. R. 2004. *Manajemen Strategi: Konsep-Konsep*. Edisi Kesembilan. PT. Indeks. Jakarta
- Hurriyati, Ratih. 2010. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Jakarta: Alfabeta
- Hutama, Cristanto Leona, Subagio. (2014). Analisa Pengaruh Dining Experience Terhadap Behavioral Intention dengan *Customer Satisfaction* sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 2(1).
- Karnelis. (2017). Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap keputusan Konsumen menggunakan Jasa Hotel Kartika Langsa. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Pase*, 6(1).
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. (2009). *Marketing Management*. Penerjemah Bob Sabran. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Swasta, Basu. (2008). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty



PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies (JEBMES) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (April dan Oktober) oleh Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

JEBMES diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarkan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JEBMES antara *business management* dan *entrepreneurship*.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke JEBMES belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *double blind review* oleh satu orang anggota dewan editor JEBMES dan satu orang mitra bestari. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktek bisnis di Indonesia.

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 10 pt.

b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah. Pada pendahuluan diharapkan memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset.

c) **Metode riset**

Menguraikan metode seleksi dan pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, dan metode analisis data.

d) **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan

e) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

Memuat simpulan riset, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang.

f) **Daftar pustaka**

Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar referensi ini. Daftar pustaka ditulis dengan menggunakan format APA Style, dengan menggunakan aplikasi **Mendeley**

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, dengan jarak baris 1,5 spasi;

3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 14 pt dalam huruf kapital pada setiap awal kata dan bercetak tebal.

4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.

5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).

-
6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
 7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
 8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital).
 9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* berukuran 10 pt
 10. Artikel diserahkan dalam bentuk *softcopy*

Redaksi :

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340

(021)2300313 ext. 1108 / 2354

jebmes@ppm-manajemen.ac.id

jebmesppm@gmail.com



**JOURNAL
OF EMERGING
BUSINESS MANAGEMENT AND
ENTREPRENEURSHIP STUDIES**

**Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340
(021)2300313 ext. 1108 / 2354
jebmes@ppm-manajemen.ac.id**