

PROCEEDING :
SEMINAR NASIONAL KE 3
FORUM MANAJEMEN INDONESIA

**"MANAGEMENT : THE NEXT OPPORTUNITY AND CHALLENGE
FROM COMPETITION TO COLLABORATION"**

09 - 10 November 2011

Main Organiser



**INSTITUT MANAJEMEN
TELKOM**



DAFTAR ISI

Sekilas Tentang Forum Manajemen Indonesia (FMI).....	2
Kata Pengantar	
Dari Rektor Institut Manajemen Telkom.....	5
Dari Ketua Forum Manajemen Indonesia Koordinator Wilayah Jawa Barat.....	6
Dari Ketua Pelaksana Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia	7
<i>Scientific Committee</i>	8
Susunan Acara Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia.....	9
Daftar Abstrak	
Daftar Abstrak Manajemen Keuangan.....	11
Daftar Abstrak Manajemen Pemasaran.....	13
Daftar Abstrak Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
Daftar Abstrak Manajemen Strategi dan Operasi.....	18
Daftar Abstrak Manajemen Kewirausahaan.....	20
Abstract	
Abstrak Manajemen Keuangan.....	21
Abstrak Manajemen Pemasaran.....	39
Abstrak Manajemen Sumber Daya Manusia.....	60
Abstrak Manajemen Strategi dan Operasi.....	79
Abstrak Manajemen Kewirausahaan.....	92

SEKILAS TENTANG FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI)

Munculnya isu-isu manajemen yang semakin aktual dan berbobot pada masa sekarang ini, menunjukkan betapa pesat pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan tersebut diharapkan juga mampu membawa pengaruh positif bagi perkembangan ilmu dan praktik-praktik manajemen.

Perkembangan dalam ilmu manajemen tentu saja memegang peranan penting, utamanya dalam sektor bisnis. Terutama memasuki era globalisasi serta pasar bebas yang menghampiri secara nyata dan tidak pernah mempertanyakan masalah kesiapan bangsa Indonesia, untuk menghadapinya. Berdasarkan kenyataan itu, sangatlah diharapkan tumbuhnya kesadaran di kalangan para ahli, non akademisi, pengamat serta para Akademisi yang mempunyai peranan sangat penting mengingat fungsinya sebagai pentransfer ilmu khususnya dalam bidang manajemen bagi generasi penerus.

Semakin banyaknya Pendidikan Tinggi baik negeri ataupun swasta yang membuka jurusan Manajemen, mencerminkan betapa masyarakat memberikan respon yang sangat baik terhadap perkembangan bisnis di masa depan. Di sisi yang lain, hal ini merupakan tantangan yang berat bagi kalangan akademisi pada Pendidikan Tinggi supaya bisa lebih membekali dan memperkaya diri dengan -ilmu yang lebih baik. Pengembangan keilmuan dari para Akademisi pada Pendidikan Tinggi bisa diwujudkan dengan berbagai cara, antara lain selalu mengikuti isu-isu yang sedang hangat dibicarakan dan terjadi. Isu-isu tersebut diharapkan dapat dipergunakan oleh para akademisi pada Pendidikan Tinggi untuk dituangkan dalam metode pengajaran sehingga ilmu yang mereka ajarkan akan selalu *up to date*. Hal tersebut diharapkan akan mempengaruhi lulusan yang dihasilkan oleh Pendidikan Tinggi mampu memenuhi standar mutu minimal yang diharapkan dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh dunia usaha.

Menyikapi fenomena tersebut, Pendidikan Tinggi baik negeri maupun swasta yang tersebar di seluruh Indonesia, berinisiatif secara berkala bertemu dan berdiskusi demi saling menyamakan visi dalam rangka pengembangan ilmu manajemen. Adapun pernyataan-pernyataan yang berhasil dirumuskan antara lain :

1. Bahwa penyelenggaraan pendidikan bidang ilmu manajemen pada Pendidikan Tinggi harus berpegangteguh pada penyelenggaraan pendidikan yang bermartabat, terhormat, serta sesuai dengan etika dan norma-norma akademik yang berlaku.
2. Bahwa penyelenggaraan pendidikan ilmu manajemen yang ada di Pendidikan Tinggi harus mampu menciptakan lulusan yang *excellent* serta memiliki integritas akademik yang tinggi, berwawasan luas, dan yang terpenting sesuai dengan yang dibutuhkan oleh dunia bisnis.
3. Bahwa demi terwujudnya hal tersebut di atas, maka dibutuhkan komitmen yang tinggi berupa batas minimal mutu penyelenggaraan pendidikan ilmu manajemen pada Pendidikan Tinggi tetap dapat terpenuhi.
4. Bahwa diperlukan sebuah Forum agar kegiatan pembinaan para akademisi bidang ilmu manajemen dapat lebih terkoordinasi.
5. Bahwa Forum tersebut dipergunakan guna mewadahi para Penyelenggara Program Studi Manajemen, akademisi, maupun non akademisi untuk *sharing* mengenai isu-

isu yang berkembang dan dipergunakan untuk mengembangkan ilmu manajemen demi meningkatkan mutu penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.

Demi mewujudkan semua harapan yang tertuang dalam pernyataan-pernyataan di atas, maka dengan ini didirikanlah Forum Manajemen Indonesia.

Pendirian Forum Manajemen Indonesia dilakukan pada Tanggal 10 November 2008, dan telah disahkan dihadapan Notaris Widio Raharjo, di Surabaya.

Peserta dari beragam Institusi pendidikan yang telah berpartisipasi dalam aktivitas Seminar Nasional dan Call For Paper Forum Manajemen Indonesia, periode tahun 2008-2010.

No	Nama Institusi	Alamat
1	Akademi Sekretari Widya Mandala	Graha Widya Mandala, Lt. 6, Jl. Dinoyo 48 A Surabaya 60285
2	Politeknik NSC Surabaya	Jl. Basuki Rahmat 85 Surabaya
3	SBM ITB	Jl. Ganesha 10 Bandung 40132
4	STIE Ekuitas	Jl. P.H.H Mustofa No 31 Bandung
5	STIE IT & B	Jl Mahoni 16 Medan 20235
6	STIE Nusantara	Jl. DI Panjaitan Kav 24
7	STIE Perbanas Surabaya	
8	STIESIA Surabaya	Jl Menur Pumpungan No 30 Surabaya
9	STIKI-STIE Indonesia Makassar	Jl. Borong Raya Makassar
10	UNINDRA	
11	Universitas 17 Agustus 1945	Jl . Semolowaru No. 45 Surabaya
12	Universitas Airlangga	Jl. Airlangga 4-6 Surabaya
13	Universitas Bhayangkara	Jl. Jend A Yani No 114 Surabaya
14	Universitas Bina Nusantara	Jl. KH Syahdan No 9 Palmerah Jakbar
15	Universitas Brawijaya	Jl MT Haryono No 165 Malang
16	Universitas Darma Cendika	Jl. Deles I/29 Surabaya
17	Universitas Dian Nuswantara Semarang	Jl. Nakula I/5-11 Semarang
18	Universitas Diponegoro	Jl. Erlangga Tengah 17 Semarang 50241
19	Universitas Dr Soetomo	Jl. Semolowaru 84 Surabaya
20	Universitas Gajayana Malang	Merjosari-Malang
21	Universitas Garut	Jl Raya Semarang No 52 A Garut
22	Universitas Hasanudin	
23	Universitas Internasional Batam	Jl Gajah Mada Si Ladi Baloi
24	Universitas Islam Indonesia	Kampus FE UII Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
25	Universitas Islam Sumatera Utara	Jl. SM Raja-Teladan Medan
26	Universitas Jember	Jl. Jawa 17 Kampus Bumi Tegal Boto, Jember 68121
27	Universitas Jendral Sudirman	Jl Prof HR Boenjamin 708 Purwokerto
28	Universitas Kanjuruhan Malang	Jl. S Supriadi No 48 Malang
29	Universitas Katolik Widya Karya	Jl. Bondowoso 2 Malang
30	Universitas Kristen Maranatha	Jl. Prof.drg. Suria Sumantri No 65 Bandung
31	Universitas Kristen Satya Wacana	Jl. Diponegoro 52-60 Salatiga 50711
32	Universitas Lampung	Jl. Sumantri Brojonegoro No 1 Bandar Lampung
33	Universitas Ma Chung	Villa Puncak Tidar N-01 Malang 65151

34	Universitas Mataram	Jl. Majapahit 62 Mataram 83125
35	Universitas Mercubuana Jakarta	Jl. Raya Meruya Selatan, Kembangan, Jakbar 11650
36	Universitas Muhammadiyah Gresik	Jl Sumatera 101 GKB Gresik
37	Universitas Muhammadiyah Malang	Jl Raya Tlogomas No 246 Malang
38	Universitas Mulawarman	Jl. Tanah Grogot Gn Kelua
39	Universitas Muslim Indonesia	Jl Urip Sumoharjo Km 5 Makassar
40	Universitas Negeri Makassar	Jl A Pengeran Pettarani/ gunung Sari Baru Makassar
41	Universitas Negeri Padang	Jl. Prof Hamka-Air Tawar, Padang
42	Universitas Negeri Sebelas Maret	Jl. Ir Sutami
43	Universitas Negeri Surabaya	Jl Ketintang Surabaya
44	Universitas Negeri Yogyakarta	Karangmalang Yogyakarta, 55281
45	Universitas Padjadjaran	Jl. Dipati Ukur, Bandung
46	Universitas Paramadina	Jl Gatot Subroto Kav 37 Mampang, Jakarta 12790
47	Universitas Patimura	Kampus Poka-Jl Ir Putuhena Ambon
48	Universitas Pendidikan Indonesia	Jl. Dr Setiabudhi 229 Bandung 40154
49	Universitas Sahid	Jl. Prof Dr. Supomo No 84 Jakarta
50	Universitas Sebelas Maret	Jl. Ir. Sutami No. 36 A Ketingan Solo
51	Universitas Siliwangi Tasikmalaya	Jl Siliwangi No 24 Tasikmalata
52	Universitas Sriwijaya	Jl Sriwijaya Negara P/B
53	Universitas Sultan Agung Semarang	Jl. Kaligawe Raya Semarang
54	Universitas Surabaya	Raya Kalirungkut Surabaya
55	Universitas Widya Mandala Madiun	Jl Manggis 15-17 Madiun
56	Universitas Widyatama	Jl. Cikutra, Bandung
57	UPN Veteran Jatim	
58	UPN Yogyakarta	Jl Ring Road Utara 104 CC
59	IM Telkom Bandung	Jl. Gegerkalong Hilir No.47
60	IKIP Malang	Jl. Semarang 5 Malang 65145
61	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	
62	Universitas Islam Makassar	Jl. Perintis Kemerdekaan km 9 Tamahanrea, Makassar



KATA PENGANTAR

DARI REKTOR INSTITUT MANAJEMEN TELKOM

Assalamu'alaikum Warohkmatullohi Wabarakaatuh

Salam Sejahtera bagi kita semua

Pertama marilah kita panjatkan Puji Syukur Kepada Allah SWT, karena dengan ridho dan izinnya acara Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia dapat terlaksana dengan baik. Pada kesempatan ini saya mengucapkan selamat kepada Sekolah Pasca Sarjana Institut Manajemen TELKOM dan dukungan dari Universitas Padjadjaran, Universitas Pendidikan Indonesia, Universitas Kristen Maranatha, Universitas Katholik Parahyangan dan Universitas Widyatama atas penyelenggaraan acara ini.

Persaingan yang semakin ketat saat ini, menuntut organisasi dimanapun untuk dapat menciptakan sinergi untuk memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai dengan baik. Pilihannya adalah terus berkompetisi atau berkolaborasi !

Saya percaya bahwa melalui Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia ini, pilihan organisasi untuk terus berkompetisi atau berkolaborasi dapat memberikan kontribusi nyata baik untuk pengembangan ilmu manajemen secara akademik, maupun bagi praktisi.

Wassalammu'alaikum Warohkmatullohi Wabarakaatuh

Rektor Institut Manajemen TELKOM

Ir. Husni Amani., MSc.MBA



KATA PENGANTAR
DARI KETUA FORUM MANAJEMEN INDONESIA
KOORDINATOR WILAYAH JAWA BARAT

Assalamu'alaikum Warohkmatullohi Wabarakaatuh

Salam Sejahtera bagi kita semua

Selamat Datang kepada Para Pimpinnan Fakultas Pengelola Ilmu Manajemen, Pemakalah dan Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia. Saya mengucapkan Selamat Kepada Institut Manajemen TELKOM dan dukungan dari Universitas Padjadjaran, Universitas Pendidikan Indonesia, Universitas Kristen Maranatha, Universitas Katholik Parahyangan dan Universitas Widyatama atas penyelenggaraan acara ini.

Tema dari Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia adalah “ **Management : The Next Opportunity and From Competition to Colaboration** ” . Pemilihan tema pada seminar kali ini tidak lepas dari tuntutan terhadap peran Ilmu Manajemen saat ini dan di masa yang akan datang untuk dapat memberikan kontribusi nyata bagi suatu organisasi, terutama pada kondisi saat ini, dimana Kompetisi dan Kolaborasi antar sesama organisasi menjadi suatu pilihan yang tidak dapat dihindarkan. Semoga melalui Seminar ini dapat terdapat jawabannya.

Pada Kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada Pengurus Pusat Forum Manajemen Indonesia atas kepercayaan yang diberikan sehingga kegiatan Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia dapat dilaksanakan di Kota Bandung. Tak lupa saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Para Pimpinnan Fakultas Pengelola Ilmu Manajemen, Pemakalah dan Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia serta komite akademik dan komite penyelenggara acara ini.

Selamat !

Wassalammu'alaikum Warohkmatullohi Wabarakaatuh

Ketua Forum Manajemen Indonesia
Koordinator Wilayah Jawa Barat

Dr. Ratih Hurriyati



KATA PENGANTAR
DARI KETUA PELAKSANA SEMINAR NASIONAL KE-3
FORUM MANAJEMEN INDONESIA

Assalamu'alaikum Warohkmatullohi Wabarakaatuh

Salam Sejahtera bagi kita semua

Tahun ini, Sekolah Pasca Sarjana Institut Manajemen TELKOM dan dukungan dari Universitas Padjadjaran, Universitas Pendidikan Indonesia, Universitas Kristen Maranatha, Universitas Katholik Parahyangan dan Universitas Widyatama mengucapkan terima kasih atas kepercayaan yang diberikan oleh Pengurus Pusat Forum Manajemen Indonesia untuk menyelenggarakan Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia di Kota Bandung.

Tema dari Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia adalah “ **Management : The Next Opportunity and From Competition to Colaboration** “. 109 Penelitian akan disajikan oleh 119 Pemakalah dari Seluruh Indonesia pada acara ini. Pemakalah yang sangat beragam berasal dar

Pada Kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada Rektor Institut Manajemen TELKOM, Pengurus Pusat dan Pengurus Koordinator Wilayah Jawa Barat Forum Manajemen Indonesia atas kepercayaan yang diberikan sehingga kegiatan Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia dapat dilaksanakan di Kota Bandung.

Kepada Para Pimpinnan Fakultas Pengelola Ilmu Manajemen, Pemakalah dan Peserta Seminar Nasional Ke- 3 Forum Manajemen Indonesia saya mengucapkan terima kasih atas partisipasinya, pada acara ini semoga kami dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan Bapak/Ibu sekalian dapat menikmati Kota Bandung.

Wassalammu'alaikum Warohkmatullohi Wabarakaatuh

Ketua Penyelenggara

Dr. Riko Hendrawan., ACP., CSCP., QIA

SCIENTIFIC COMMITTEE :

- Prof. Dr. Sucherly (Universitas Padjadjaran)
- Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti (Universitas Airlangga)
- Prof. Dr. Siti Sulasmi (Universitas Airlangga)
- Prof. Dr. Kadarsyah Suryadi (Institut Teknologi Bandung)
- Prof. Dr. Hj. Ina Primiana , SE , MT (Universitas Padjadjaran)
- Prof. Dr. Yuyus Suryana (Universitas Padjadjaran)
- Prof. Dr. Agus Rahayu (Universitas Pendidikan Indonesia)
- Prof. Dr. H Buchari Alma (Universitas Pendidikan Indonesia)
- Prof. Dr. Dadang Sadeli (Universitas Pendidikan Indonesia)
- Prof. Dr. Wilson Bangun (Universitas Kristen Maranatha)
- Prof. Dr. Marcellia Susan (Universitas Kristen Maranatha)
- Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta (Universitas Katholik Parahyangan)
- Dr. Dwi Larso (Institut Teknologi Bandung)
- Dr. Sumarno Zain (Universitas Padjadjaran)
- Dr. Riko Hendrawan (Institut Manajemen Telkom)
- Dr. Yudi Pramudiana (Institut Manajemen Telkom)
- Dr. Zuhriati Zainuddin (Universitas Kristen Maranatha)
- Dr. Sulaeman Rahman (Universitas Padjadjaran)
- Dr. F.X. Supriyono (Universitas Katholik Parahyangan)
- Dr. Zulganef (Universitas Widyatama)
- Dr. Ratna Widiastuti (Universitas Kristen Maranatha)
- Dr. Nugroho J. Setiadi (Universitas Widyatama)

SUSUNAN ACARA SEMINAR NASIONAL KE-3

FORUM MANAJEMEN INDONESIA

Rabu, 9 November 2011

08.00 – 08.30 : Registrasi

08.30 – 09.00 : Laporan Ketua Panitia Seminar Nasional Ke-3 Forum Manajemen Indonesia (10')

Sambutan Ketua Umum Pengurus Pusat Forum Manajemen Indonesia (10')

Sambutan Rektor Institut Manajemen TELKOM (10')

09.00 – 09.15 : Coffee Break

09.15 – 10.00 : Key Note Speech

Yth : Deputi Industri Strategis dan Manufaktur

Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara

Bapak. Dr. Irnanda Laksanawan

10.00 – 12.00 : Seminar Nasional Sinergi dan Kompetisi di Industri Jasa, Manufaktur dan Agriculture di Indonesia

PEMBICARA :

1. Dirut PT. Telekomunikasi Indonesia (15')

2. Direktur PT. Perhutani (15')

3. Sekretaris Utama BPPT (15')

4. Presiden Direktur PT. Martha Beauty Gallery (15')

5. Pembahas Prof. Dr. Sucherly - Pembina FMI Pusat - (15')

6. Tanya Jawab (45')

Moderator : Dr. Ratih Hurriyati (Ketua FMI Korwil Jabar)

12.00 – 13.00 : Istirahat

13.00 – 15.30 : Seminar Nasional Sinergi dan Kompetisi di Perguruan Tinggi

PEMBICARA :

1. Rektor Universitas Padjadjaran (15')

2. Rektor Universitas Pendidikan Indonesia (15')

3. Rektor Institut Manajemen TELKOM (15')

4. Rektor Universitas Kristen Maranatha (15')

5. Rektor Universitas Katholik Parahyangan (15')

6. Rektor Universitas Widyatama (15')

Tanya Jawab (60')

Moderator : Drs. Palti MT. Sitorus.,MM. (Institut Manajemen TELKOM)

15.30 – 16.00 : Coffee Break

19.15 – 22.00 : Welcome Dinner

Acara Budaya (30')

Ucapan Selamat Datang dari Rektor Institut Manajemen TELKOM (15')

Makan Malam Bersama dan Acara Budaya (120')

Kamis , 10 November 2011

08.00 – 10.00 : Paralel Session TRACK I

10.00 – 10.15 : Coffee Break

10.15 – 12.00 : Paralel Session TRACK II

Pertemuan Pimpinan Fakultas Ekonomi / Manajemen / Bisnis

12.00 – 13.00 : Istirahat

13.00 – 15.30 : Paralel Session TRACK III

Pertemuan Pimpinan Fakultas Ekonomi / Manajemen / Bisnis

15.30 – 16.00 : Coffee Break

16.00 – 17.00 : Pengumuman Best Paper Award (15')

Pemilihan Panitia Seminar Nasional Ke-4 FMI (15')

Sosialisasi Hasil Pertemuan Pimpinan Universitas (15')

Penutupan (15')

DAFTAR ABSTRAK

DAFTAR ABSTRAK MANAJEMEN KEUANGAN

Kode	Presenter	Universitas	Judul	Hal
FIN – 001	Rahmat Heru Setianto, Turkhan Ali Abdul Manap	Universitas Airlangga , International Islamic University Malaysia	The Behavior Of Indonesian Stock Market: Structural Breaks And Nonlinearity	23
FIN – 002	Perdana Wahyu Sentosa	Universitas YARSI	Kinerja Finansial dan Pemetaan Persepsi Pasar PT Timah, Tbk di Bursa Efek Indonesia	24
FIN – 003	Perdana Wahyu Sentosa	Universitas YARSI	Pemetaan Korelasi Probabilitas Price Reversal, Risiko Pasar, Faktor Fundamental dan Persepsi Pasar	25
FIN – 004	I Putu Sugiarta Sanjaya	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	Masalah Keagenan Dalam Perusahaan-Perusahaan Public Di Indonesia: Agency Problem I Atau Agency Problem II	26
FIN – 006	Fran Sayekti LilisEndang Wijayanti	Universitas Teknologi Yogyakarta	Pengaruh Cash Ratio, Return On Assets, Growth Of Company dan Investasi terhadap Dividend Payout Ratio	27
FIN – 007	Tri Budi Prakoso, Yeterina Widi Nugrahanti	Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga	Pengaruh Kepemilikan Institusional Dan Kepemilikan Manajemen Terhadap Corporate Social Responsibility Disclosure	28
FIN – 009	Andrieta Shintia Dewi	Institut Manajemen Telkom	Test Black Scholes And Binomial Model For Stock Option Contract At Indonesia Stock Exchange	29
FIN – 010	Tri Gunarsih,	Universitas Teknologi Yogyakarta	Pengujian Pecking Order Theory Studi Pada Bursa Efek Indonesia	30
FIN – 011	Tri Gunarsih, Ratna Listiana Dewanti, Fran Sayekti.	Universitas Teknologi Yogyakarta	Apakah Ukuran Perusahaan Menjelaskan Struktur Modal ? Studi Pada Perusahaan Publik Di Bursa Efek Indonesia	31
FIN – 012	Tri Gunarsih,	Universitas Teknologi Yogyakarta	Perilaku Dinamis Perdagangan Saham Investor Asing Dan Domestik: Analisis Error-Correction Model	32
FIN – 013	Zaenal Arifin	Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta	Fenomena Underperformance Kinerja Jangka Panjang Pada Saham Initial Public Offering: Studi Pada Bursa Efek Indonesia	33

FIN – 014	Lisianty Golrida Karyawati Budi Hermawan	Institut Bisnis Dan Informatika Indonesia	Praktek Manajemen Laba, Karakteristik Perusahaan, Dan Respon Pasar Atas Laba Perusahaan Manufaktur Indonesia Periode Penelitian 2004-2008	34
FIN – 015	Yudi Wahyudi Hoesen, M.Sienly Veronica	Universitas Kristen Maranatha	Pengaruh Kinerja Keuangan Debitur Sektor Korporasi Terhadap Besarnya Persentase Pemberian Kredit Modal Kerja Di Bank Bjb Pada Tahun 2010	35
FIN – 016	Sutrisno Samirun	Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta	Pengaruh Kebijakan Aktivitas Terhadap Profitabilitas Dan Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Di BEI	36
FIN – 017	D. Agus Harjito, Solechuddin	Universitas Islam Indonesia – Yogyakarta	Efek Kontagion Krisis Dubai Terhadap Harga Saham Di Negara-Negara Asia Tenggara	37
FIN – 020	Wisudanto	Universitas Airlangga	Perbedaan Prilaku Jender Dalam Ber Investasi Di Pasar Modal: Tinjauan Teoritis	38
FIN – 021	Muhammad Nadratuzzaman Hosen, Rafika Rahmawati	Universitas Islam Negeri Jakarta	Efisiensi Pengelolaan Dana Bank Syariah Di Indonesia (Dengan Pendekatan Parametrik)	39
FIN – 022	Emilda, Isnurhadi	Sekolah Tinggi Kesehatan Bina Husada, Universitas Sriwijaya,	Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Perubahan Laba Pada Bank Syariah Di Indonesia	40
FIN – 023	Muhammad Nadratuzzaman Hosen, Lia Syukriyah Sa'roni	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Bmt Berkah Madani Cimanggis	41
FIN – 024	Abdul Moin	Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta	Aplikasi Discounted Cash Flow Model Dalam Penentuan Harga Saham Perdana: Studi Kasus IPO PT Krakatau Steel	42
FIN – 025	Hendra Pungkaswara Supatmi	Universitas Kristen Satya Wacana	Pengaruh Kepemilikan Pemerintah Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Pada Bank Umum Di Indonesia Periode Tahun 2006-2008)	43

FIN – 026	Sumarsono,	Universitas Kristen Maranatha	Resiko Nilai Tukar Valuta Asing Atas Kewajiban Memakai Mata Uang Rupiah Berdasarkan Undang-Undang No 7 Tahun 2011 Tentang Mata Uang	44
FIN – 027	Farah Alfanur	Institut Manajemen Telkom	The Effectiveness Of Sap (System Application Product) Implementation In Providing Financial Accounting Information Toward Pt. Telkom, Tbk	45
FIN – 028	Astrie Krisnawati,	Institut Manajemen Telkom	Dampak Penggabungan Bursa Efek Jakarta (BEJ) Dan Bursa Efek Surabaya (BES) Terhadap Return Dan Volume Perdagangan Saham Di Bursa Efek Indonesia (BEI)	46
FIN – 029	Anthonius	Universitas Kristen Maranatha	Analisa Perbandingan Penggunaan Open Position, Forward Contract Dan Money Market Hedging Terhadap Utang Ekspedisi Luar Negeri (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT.X Di Bandung)	47
FIN – 030	Puput Tri Komalasari, Andi Ivand Markemo Boangmanalu	Universitas Airlangga	Portofolio Markowitz: Uji Optimal Holding Period Dan Kinerja Portofolio Berdasarkan Kriteria Risiko Dan Target Return	48
FIN – 031	Kartib Bayu	Sekolah Bisnis dan manajemen Institut Teknologi Bandung	Model Pembiayaan Usaha Kecil Dan Menengah Pemasok Ke Peritel Besar	49
FIN – 033	Widya Sastika	Institut Manajemen Telkom	Uji Model Black-Scholes Dan Model Binomial Pada Kontrak Opsi Saham Tlkm	50

DAFTAR ABSTRAK MANAJEMEN PEMASARAN

Kode	Presenter	Universitas	Judul	Hal
MKT-001	Astri Octavina Hamid, Refi Rifaldi Windya Giri, Maya Ariyanti.	Institut Manajemen Telkom	Analysis Of Consumer Preferences Handphone And Starterpack Card Bundling For Cellular Code Division Multiple Access (CDMA) In Bandung	51
MKT-002	Ramadania	Universitas Tanjung Pura	Pengaruh Negara Asal Dan Etnosentrisme Konsumen Terhadap Sikap Dan Niat Pembelian Produk-Produk Makanan Asing dari Malaysia dan Amerika: Perspektif Pemasaran Lintas Budaya	52
MKT-003	Tanti Handriana	Universitas Airlangga	Pengaruh <i>Relationship Marketing Investment</i> Dan Nilai-Nilai Bersama Pada Niat Untuk Menyumbang Melalui Kepercayaan Calon Donatur	53
MKT-005	Reza Rahardian, Desy Mayasari	Universitas Sebelas Maret, Universitas Gadjah Mada	Pengaruh Kepuasan Harga, Kompetensi Manajemen, Dan Image Pada Kepercayaan Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Antara Pembeli-Pemasok (Studi Pada Perusahaan Retail Di Surakarta)	54
MKT-006	Budi Astuti, Rendra Wismoyomurti	Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Adopsi Penggunaan Teknologi Mobile Banking Di Bsm Kcp Urip Sumoharjo Surakarta	55
MKT-007	V.J.Wisnu Wardhono, Ida Nuraida	Universitas Katolik Parahyangan	Pengaruh Persepsi Pengguna Jasa Dan Lulusannya Sebagai "Opinion Leader" Pada Kualitas Pelayanan Terhadap Niat Mereferensikan Lembaga Pendidikan X	56
MKT-008	Endah Prapti Lestari	Universitas Negeri Semarang	Pemilihan Strategi Diversifikasi dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Pasar Modal Syariah Di Indonesia	57
MKT-009	Euis Soliha	Universitas Stikubank Semarang	Membangun Merek Melalui Strategi Komunikasi Pemasaran	58
MKT-011	SitiNursyamsiah	Universitas Islam Indonesia	Pengujian Kualitas Layanan Dengan Carter Model Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Konsumen Dan Loyalitas Konsumen : Studi Kasus Pada Perbankan Syariah Di Yogyakarta	59
MKT-012	Aprilia Sri Wulandari,	Institut Bisnis dan	Pengaruh Citra Merek Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Konsumen Melalui	60

	Budi Hermawan	Informatika Indonesia	Kepuasan Konsumen Starbucks (Hayam Wuruk, Mall Emporium, Dan Setia Budi)	
MKT-013	Farida Indriani, Rizal Hari Magnadi,	Universitas Diponegoro	Collaborative Marketing Management : Faktor, Proses Dan Efektifitasnya Dalam Membangun City Branding Yang Berkelanjutan	61
MKT-015	Tiar Sugianto Irawadi. Surachman Surjaatmadja	PT. Dipa Menka En, Universitas YARSI	Pelaksanaan Bauran Pemasaran Jasa Dan Manajemen Kerelasiaan Dalam Rangka Meningkatkan Kesetiaan Dan Ekuitas Pelanggan Otomotif Di Jakarta.	62
MKT-016	Gancar Candra Premananto,	Universitas Airlangga	Holistic Marketing 3.0: Kolaborasi Dan Relasi Ke Segala Arah	63
MKT-017	Julina, Bambang Kariyawan	UIN Suska Riau,	Perbandingan Tingkat Etnosentrisme dan Sikap Konsumen Pria dan Wanita terhadap Produk Domestik di Kota Pekanbaru	64
MKT-018	Pribanus Wantara	Universitas Trunojoyo Madura	Dimensi Kualitas Pelayanan Yang Mempengaruhi Niat Kembali Berkunjung Wisatawan Religius Ke Pulau Madura	65
MKT-019	Muhammad Nadrattuzaman Hosen Rizki Zulkarnain	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Strategi Pemasaran Produk Tabungan Mudhorobah Shar-E Ditinjau Melalui Metode STV- Triangle Concept (Study Kasus Pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Fatmawati)	66
MKT-020	Susanti, Budi Hermawan	Institut Bisnis dan Informatika Indonesia	Pengaruh Persepsi Kualitas Dan Persepsi Harga Terhadap Loyalitas Konsumen Air Asia Melalui Kepuasan Konsumen	67
MKT-021	Rr. Rieka F. Hutami	Institut Manajemen Telkom	Membangun Kerjasama Jangka Panjang Dengan Supplier Melalui Peningkatan Kepuasan Dan Komitmen (Studi Kasus: PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk)	68
MKT-022	Muhammad Azhari	Institut Manajemen Telkom	Analisa Orientasi Belanja Dan Demografi Terhadap Perbedaan Tingkat Intensitas Pembelanjaan Melalui Internet	69
MKT-023	Lili Adi Wibowo, Puspo Dewi Dirgantari, Vanessa Gaffar	Universitas Pendidikan Indonesia	Pengaruh Kualitas Layanan Jasa Pendidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Serta Dampaknya Terhadap Upaya Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Negeri Di Bandung Menuju World Class University (Studi Pada Mahasiswa Asing Di ITB, Unpad, UPI)	70
MKT-024	Maggy Calcius, Nonie Magdalena	Universitas Kristen Maranatha	Pengaruh Loyalty Programs Pada Value Perception, Program Loyalty, Dan Brand Loyalty: Involvement Sebagai Variabel Moderasi	71

MKT-025	Indrianawati Roky Andrianto	Universitas Airlangga	Analisis Pengaruh Orientasi Belajar Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Perusahaan Asuransi Unit Link Di Indonesia	72
MKT-026	Vanessa Gaffar	Universitas Pendidikan Indonesia	Atribut Produk pada Atraksi Wisata Warisan Budaya serta Dampaknya terhadap Perilaku Pasca Kunjungan (Survey terhadap Wisatawan di Atraksi Wisata Warisan Budaya, Thailand)	74
MKT-027	Jurry Hatammimi,	Institut Manajemen Telkom	Kolaborasi Promotif Facebook Dengan Slide Share	75
MKT-028	M. Nasih	Universitas Airlangga	Dimensi Kepuasan Pelanggan Atas Pelayanan Publik: Studi Pada KPPN Wilayah Jawa Timur	76
MKT-029	Anny Nurbasari	Universitas Kristen Maranatha	Dinamika Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan : Strategi Meraih Keunggulan Bersaing Dalam Industri Pemasaran Jasa Pendidikan	77
MKT-033	Iwan Ridwansyah,	Universitas Widyatama	Pengaruh Program Periklanan via Internet Terhadap Keputusan Pembelian Khalayak Sasaran (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Bandung)	78
MKT-034	Theresia Dewi Retno, Fandy Tjiptono	Universitas Atmajaya Yogyakarta	Kemampuan Konsumen Mnegidentifikasi Negara Asal Merk	79
MKT-035	Suliyanto	Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto	Pengaruh Pengetahuan Pemasaran Terhadap Hubungan Dengan Pelanggan Melalui Kualitas Komunikasi Dan Adaptabilitas	80
MKT-036	Adam Faritzal Sri Wiludjeng	Universitas Widyatama	Pengaruh Bauran Promosi Terhadap Brand Image Universitas Widyatama Di Kabupaten Cianjur (Studi Pada SMU-SMU Di Kabupaten Cianjur)	81

DAFTAR ABSTRAK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kode	Presenter	Universitas	Judul	Hal
HR-001	Agung AWS. Waspodo, Agung W. Handaru, Mita Widyaningsih	Universitas Negeri Jakarta	The Influence Of Leadership And Organizational Citizenship Behavior On Job Stress Of Medical Record Employee At Hospital "X" In Jakarta	82
HR-002	Siti Mahmudah	Politeknik NSC Surabaya	Kajian Tentang Kompetensi Dosen Pada Perguruan Tinggi Vokasi Di Surabaya	83
HR-003	Praptini Yulianti		Organisational Support For Career Development, Proactive Personality Career Management Behaviours, Career Satisfaction.	84
HR-004	Suryana, Ayu Krishna	Universitas Pendidikan Indonesia	Small Enterprise In The Creative Economy: Capacity Building Through Value Chain Strategy (Case Study In The West Java Creative Industry)	85
HR-005	Tjutju Yuniarsih	Universitas Pendidikan Indonesia	Membangun Karakter Sdm Berbasis Budaya Mutu	86
HR-006	Endang Dhamyantie	Universitas Tanjungpura	Peran Kecerdasan Emosional Dan Spiritual Pada Interaksi Pekerjaan-Keluarga Dan Kinerja Karyawan	87
HR-008	Moh. Fatkhul Mujib, Ahyar Yuniawan,	Universitas Diponegoro	Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Usaha Kecil & Menengah (UKM) Di Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah	88
HR-009	Mahfud, Iman Sudirma, Joko Siswant, Budhi Prihartono	Universitas Diponegoro, Institut Teknologi Bandung	Evaluasi Model Pengukuran Kinerja Pegawai Pada Sektor Publik: Studi Kasus Di Indonesia	89
HR-010	Asih Darmi Astuti	Universitas Stikubank Semarang	Perancangan Sistem Karir Berdasarkan Kompetensi Yang Berbasis Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Banjarnegara	90
HR-011	Nuri Herachwati, Shinta Ratnawati N	Universitas Airlangga	Pengaruh Career Plateau Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Karier Karyawan PT Bank X KCU Surabaya	91
HR-012	Sunjoyo	Universitas Kristen Maranatha	Model Trickle-Down Keadilan Organisasional: Keterkaitan Persepsi Para Dosen Dan Mahasiswa Serta Berbagai Reaksi Para Mahasiswa Terhadap	92

			Keadilan Dosen Dan Universitas	
HR-013	Dyah Budiastuti	Binus University	Learning Organization : Upaya Menghadapi Era Knowledge-Based Economy	93
HR-014	Daryono, Rio Dhani,	Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto	Perancangan Program Pelatihan Kompetensi Teknikal: Studi Kasus Di Bagian Pengembangan Dan Pelayanan Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto	94
HR-015	Suwatno	Universitas Pendidikan Indonesia	Spiritualitas Dalam Organisasi Bisnis	95
HR-016	Roos K. Andadari	Universitas Kristen Satya Wacana	Mencari Model Pengembangan Pemimpin Masa Depan Untuk Indonesia	96
HR-017	Rony Setiawan Rusli Ginting Munthe	Universitas Kristen Maranatha	Peran Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Memaksimalkan Penggunaan Modal Intelektual dan Meminimumkan Masalah Keagenan	97
HR-018	Badri Munir Sukoco, Reza Meifia Fitra	Universitas Airlangga	Rivalitas Psikologis Dan Kolaborasi Antar SPBU Pertamina Di Surabaya	98
HR-019	Trias Setiawati	Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta	Knowledge Management Dalam Industri Jamu Di Indonesia: Keberadaan Tim Manajemen Pengetahuan Studi Kasus Di PT X	99
HR-020	Sunjoyo	Universitas Kristen Maranatha	The Exceptional Leader-Managers Performance	100
HR-021	Candra Sinuraya, Merry Wanny Pasaribu	Universitas Kristen Maranatha	Perbedaan Kinerja Dosen Berdasarkan Gender Ditinjau Dari Komitmen, Motivasi, Kesempatan Kerja, Dan Kepuasan Kerja	101
HR-022	Ani Solihat Agus Rahayu, Lili Adi Wibowo	Universitas Pendidikan Indonesia	Pengaruh Sumber Daya Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Posisi	102
HR-023	B Lena Nuryanti S	Universitas Pendidikan Indonesia	Model Pembelajaran Pengembangan Kecakapan Hidup Berlandaskan Sikap Kewirausahaan Yang Berkarakter Di Universitas Pendidikan Indonesia	103
HR-024	Wien Dyahrini	Universitas Widyatama	Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Pada Daerah Telekomunikasi (Datel) Bandung	106
HR-025	Rusli Ginting Munthe,	Universitas Kristen	Organisasi Inovatif: Kesesuaian Antara Kepribadian Dengan Pekerjaan	107

	Rony Setiawan	Maranatha		
HR-026	Imelda Junita Benny Budiawan Asni Hariantidi	Universitas Kristen Maranatha	Aplikasi Problem Solving dengan Pemberdayaan Karyawan dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Retail 'X')	108
HR-027	Syamsul Hadi Senen	Universitas Pendidikan Indonesia	Kondisi SDM Indonesia Dalam Menghadapai Persaingan Global	109
HR-028	Sayed Mahdi	Syah Kuala Univ	Managing Faculty Retirement in Academia	110

DAFTAR ABSTRAK MANAJEMEN STRATEGI DAN OPERASI

Kode	Presenter	Universitas	Judul	Hal
SOM-005	Tuwanku Aria Auliandri, Muhammad Faisal Rahman Wiranto	Universitas Airlangga	Penerapan Sistem Informasi Manajemen Pada Pelayanan Puskesmas Di Kota Surabaya.	111
SOM-006	Febriana Wurjaningrum, Bintari Hartami	Universitas Airlangga	Pengaruh <i>Entrepreneurial Orientation</i> Dan <i>Operations Strategy</i> Terhadap <i>Business Performance</i> Dengan <i>Market Orientation</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada UKM Gerabah/Keramik di Kasongan Kabupaten Bantul, Yogyakarta)	112
SOM-007	Helni Mutiarsih Jumhur.	Institut Manajemen Telkom	Fungsi Pengatur Pengawasan Dan Pengendalian Lembaga Badan Regulasi Telekomunikasi (BRTI) Dalam Struktur Bisnis Telekomunikasi Di Indonesia (Manajemen Regulasi Telekomunikasi)	113
SOM-008	Mirza	Institut Manajemen Telkom	The Influence Of External and Internal Environment Factors On The Competitive Strategy And The Partnership Strategy and Its Impact On The Performance Of Small And Medium Industry In West Sumatra	114
SOM-009	Vungki Ari S & Yetty dwi Lestari	Universitas Airlangga	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism, Ahp, Omax Dan Pemecahan Masalah Dengan Cause And Effect Diagram Pada Ud Gajah Mada Karoseri	115
SOM-010	Ceria Nurnita & Yetty Dwi Lestari	Universitas Airlangga	Usulan Perbaikan Kualitas Jasa Menggunakan Metode Quality Function Deployment Dan Analytic Hierarchy Process (Studi Pada Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)	116
SOM-012	Ratna L Nugroho	Institut Manajemen Telkom	Supply Dan Demand Pendidikan	117
SOM-015	Ratna L. Nugroho	Institut Manajemen Telkom	Strategi Pengembangan Budaya Riset Di Perguruan Tinggi	118
SOM-016	Dini Turipanam Alamanda	Institut Manajemen Telkom	Resolusi Dampak Perang Harga Pada Bisnis Radio. Studi Kasus: Analisis Strategi Bisnis Radio Klite Bandung	119
SOM-017	Dini Turipanam Alamanda	Institut Manajemen Telkom	Pemodelan Matematika Berbasis Grafik Untuk Menganalisis Konflik Bisnis Perkotaan. Studi Kasus: Manajemen Pedagang Kaki Lima Bandung	120

SOM-018	Amak Mohamad Yaqoub	Universitas Airlangga	Kognitif Manajerial dan Pembentukan Kapabilitas Dinamis Jejaring Rantai Pasok	121
SOM-019	Ratih Hendayani, Palti Maruli Tua Sitorus,	Institut Manajemen Telkom	"Performance Assessment of Supply Chain Management Using the Method of Supply Chain Operations Reference-Analytical Hierarchy Process Approach" (Case Study Unit SUPPLY IT and PT. Telkom Centre, Bandung)	122
SOM-020	Ratih Hurriyati	Universitas Pendidikan Indonesia	Improving The University Competitiveness through The Development Of Blue Ocean-University Strategy	123
SOM-022	Alimuddin Rizal R	Universitas Stikubank Semarang	Co-Operation Dalam Pengelolaan Bisnis Pariwisata Di Indonesia	125
SOM-023	Herry Irawan Sri Widiyanesti	Institut Manajemen Telkom	Usulan Distribusi Bahan Baku Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Dari Kinerja Operator	126
SOM-024	Maya Sari	Universitas Pendidikan Indonesia	Adopsi E-Money Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya (Studi Kasus Pada Masyarakat Dan Dunia Usaha Di Kota Bandung)	127
SOM-025	Nora Amelda Rizal	Institut Manajemen Telkom	Interconnection As A Better Solution In Telecommunication Services: Gaps Between Theory And Application	128
SOM-026	Imas Soemaryani	Universitas Padjadjaran	Model Pengembangan Sistem Pangan Komunitas Lokal Melalui Revitalisasi Lumbung Desa Dalam Mendukung Ketahanan Pangan Rumah Tangga Di Pedesaan	129

DAFTAR ABSTRAK MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

Kode	Presenter	Universitas	Judul	Hal
ENT-001	Maya Malinda	Universitas Kristen Maranatha	Upaya Menumbuhkan Jiwa Dan Kompetensi Kewirausahaan Bagi Pengangguran Terdidik	130
ENT-002	Sutarjo	Institut Manajemen Telkom	Bagaimana Pengusaha Kecil Menaklukkan Lima Tantangan Melalui Kolaborasi Untuk Menjadi Usaha Berkelas Bintang Lima?	131
ENT-003	Gancar Candra Premananto, Barrah Mudawammah	Universitas Airlangga	Dari Kompetisi Kepada Fastabikhul Kairat: Riset Kualitatif Pada Pengusaha Muslim Di Sentra Industri Sandal	132
ENT-004	Puspita Kencana Sari	Institut Manajemen Telkom	Analisis Peluang Dan Tantangan <i>Infopreneurship</i> Sebagai Alternatif Wirausaha Di Era Industri Informasi	133
ENT-006	Heny Hendrayati,	Universitas Pendidikan Indonesia	Dampak Karakteristik Wirausaha Terhadap Keberhasilan Usaha (Studi Kasus Pada Pelaku Usaha Nickel Screen Di Wilayah Bandung)	134
ENT-007	Elisabet Penti Paskah Ika Diyan Setiawati	Universitas Kristen Satya Wacana	Penerapan Akuntansi untuk UKM Studi Kasus pada Usaha Dagang Kota Salatiga	135
ENT-008	Widjaja Hartono	Universitas Ciputra Surabaya	Perkembangan Entrepreneurship: Sebuah Studi Literatur dan Aplikasinya di Indonesia	136

Aplikasi *Problem Solving* dengan Pemberdayaan Karyawan dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Ritel 'X')

Imelda Junita, Universitas Kristen Maranatha
Benny Budiawan T., Universitas Kristen Maranatha
Asni Harianti, Universitas Kristen Maranatha

Abstract

In a company, if the management is not aware of a problem, then there would be potential for improvement. In fact, in the era of highly competitive market today, company can achieve excellence by doing repairs to the existing problems by using an organizational approach (problem solving). In the process of problem solving, the employee is the best person to identify the improvements because they are carrying out various activities of the company all the time.

In this regard, a research using case study approach at retail company 'X' is conducted. The objectives of this research are to explore the application of solving problem that can hamper the effectiveness and efficiency in goods delivery activity by empowering the employee at retail company 'X' and to verify whether the solution obtained from the employee input can lead to significant improvements. The proposed problem solving steps include situation analysis, identifying the root cause of the problem, developing the action plan, and review of implementation. While the tools used in these steps include logic trees, cause and effect diagram, and problem solving design plan.

The data is collected through observation and interviews. The sampling is done by non probability purposive and snowball sampling methods. Furthermore, data analysis done using descriptive and statistical techniques paired sample t-test to test the hypothesis that significant improvement has occurred after the implementation problem solving by empowering the employee at retail company 'X'.

The research discovered the problem of delay and error loading activities in the goods delivery at retail company 'X'. Application of problem solving, involving input from employees (employee empowerment), proves the occurrence of significant improvements to enhance the effectiveness and efficiency of the company.

Keywords: problem solving, employee empowerment, logic trees, cause and effect diagram, problem solving design plan.

I. Pendahuluan

Masalah sering kali menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam aktivitas setiap perusahaan. Perkembangan lingkungan sosial, ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi mengakibatkan masalah yang dihadapi perusahaan menjadi semakin luas dan kompleks. Namun, dalam aktivitas manajemen sehari-hari, sering kali masalah ini tampak diabaikan dan beberapa bagian dalam perusahaan tidak merasa terganggu secara langsung oleh masalah tersebut, sehingga secara tidak langsung juga masalah dari satu bagian akan berdampak lanjut ke bagian yang lain. Padahal, perusahaan dituntut untuk dapat mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap masalah dan perubahan yang terjadi agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Masaaki Imai (1996;153) mengemukakan bahwa dengan menggunakan pemikiran positif, kita dapat mengubah masalah menjadi peluang untuk penyempurnaan. Masalah manajerial merupakan suatu *gap* antara kondisi yang terjadi saat ini dengan kondisi yang diharapkan (Heiser, 2009). Dalam menghadapi masalah tersebut dibutuhkan proses *problem solving* (pemecahan masalah) yang merupakan suatu proses untuk menganalisis kondisi yang terjadi dan mengembangkan solusi untuk menjembatani *gap* yang timbul sehingga dapat diperoleh hasil yang diinginkan.

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh manajer untuk mendukung *problem solving* yang baik dalam perusahaan adalah melalui pemberdayaan karyawan. Kemampuan karyawan dalam melakukan pemecahan masalah menjadi salah satu kunci mencapai kesuksesan perusahaan (Hunsaker, 2005 dalam Lasmahadi, 2005). Pemberdayaan karyawan berarti memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman, serta motivasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pemberdayaan karyawan memberikan karyawan kapasitas dan otoritas untuk mengambil tindakan dalam rangka menyelesaikan masalah perusahaan. (Simarmata, 2009). Dengan melibatkan karyawan dalam upaya *problem solving* tersebut, organisasi dapat memperoleh keuntungan berupa (www.tuition.com.hk):

- Memberikan pengalaman berharga bagi karyawan sehingga karyawan dapat terus belajar.
- Membuat karyawan merasa telah memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan.
- Membantu manajer untuk memperoleh berbagai sudut pandang terhadap masalah.
- Karyawan yang dilibatkan untuk mencari solusi permasalahan akan lebih berkomitmen untuk mengimplementasikannya.

Robson (1994) juga mengemukakan bahwa pendekatan yang mengizinkan para karyawan untuk lebih terlibat dalam memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka masing-masing dengan cara yang terorganisasi dapat menyumbang pada pengembangan organisasi yang lebih sehat dan lebih efektif. Dalam hal ini kemampuan manusia dari semua tingkatan organisasi diakui dan dihargai serta ada kesempatan untuk mempergunakan bakat terpendam. Dalam penelitian ini, akan ditinjau aplikasi *problem solving* dengan pemberdayaan karyawan pada perusahaan ritel 'X'.

Di Indonesia, bisnis ritel merupakan lokomotif yang menggerakkan sektor properti dan perdagangan yang perkembangannya dari tahun ke tahun melaju dengan sangat pesat. Berbagai merek ritel berskala internasional pun telah masuk ke kancah persaingan industri ritel nasional. Hal ini terjadi karena Indonesia dipandang memiliki potensi pasar yang menjanjikan dari segi daya beli masyarakat maupun jumlah penduduknya. Indonesia memiliki potensi pasar ritel yang besar yang terlihat dari jumlah *retailer* sebanyak 1,7 juta dengan pertumbuhan 27%/ tahun. (Majalah Eksekutif, 2009). Dengan banyaknya pemain asing maupun lokal yang terjun dalam

bisnis ritel di Indonesia ini mengakibatkan para pemain ritel lokal harus bersiap menghadapi gempuran pemain asing tersebut.

Salah satu perusahaan ritel nasional yang sedang berkembang saat ini adalah perusahaan ritel 'X' yang berpusat di kota Bandung. Perusahaan ritel 'X' merupakan perusahaan ritel modern yang berfokus di bidang minimarket yang melayani kebutuhan masyarakat akan barang kebutuhan sehari-hari (*grocery goods*). Untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis, perusahaan ritel 'X' harus selalu menambah jumlah tokonya sebagai upaya mendekatkan diri kepada para konsumennya dan meraih pangsa pasar yang lebih besar serta mengusahakan penghematan untuk mempertahankan dominasi.

Penambahan jumlah toko memiliki konsekuensi semakin banyaknya jumlah barang yang harus diantar sehingga semakin tingginya aktivitas pengiriman barang yang harus dilakukan. Aktivitas pengiriman barang tersebut hendaknya dapat dilakukan secara efisien, tepat waktu, serta memenuhi spesifikasi yang diinginkan. Efisien berhubungan dengan tidak terjadinya penundaan-penundaan serta waktu menganggur dalam melakukan aktivitas pengiriman barang maupun penghematan biaya angkut karena tidak terjadinya kesalahan kirim ke toko. Tepat waktu berarti bahwa barang dapat dikirimkan ke setiap toko pada saat yang dibutuhkan, tidak mengalami keterlambatan, sehingga toko tidak kehilangan kesempatan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang muncul setiap saat. Sedangkan memenuhi spesifikasi berarti barang yang dikirim sesuai dengan permintaan toko, baik dari segi jumlah maupun jenisnya, serta dalam kondisi baik.

Berdasarkan pra survei yang dilakukan oleh tim peneliti melalui wawancara pada beberapa staf bagian pengiriman barang di perusahaan ritel 'X', diduga bahwa telah terjadi beberapa masalah yang menimbulkan ketidakefisienan, yaitu pengiriman barang yang tidak tepat waktu maupun munculnya kesalahan-kesalahan lainnya berkaitan dengan pengiriman barang, sehingga barang yang dikirim tidak sesuai dengan permintaan toko.

Dengan demikian, dalam penelitian ini akan dikaji tentang aplikasi proses pemecahan masalah yang dapat menghambat efektivitas dan efisiensi pada aktivitas pengiriman barang di perusahaan ritel 'X' mulai dari analisis situasi yang terjadi, identifikasi faktor penyebab masalah, dan mencari solusinya berdasarkan masukan karyawan. Selanjutnya akan dilakukan analisis untuk membuktikan apakah solusi yang diperoleh dari masukan karyawan tersebut dapat menimbulkan perbaikan secara signifikan.

II. Studi Pustaka

Masalah dan Pemecahan Masalah

Masalah dapat didefinisikan sebagai *“An obstacle which makes it difficult to achieve a desired goal, objective or purpose. It refers to a situation, condition, or issue that is yet unresolved. In a broad sense, a problem exists when an individual becomes aware of a significant difference between what actually is and what is desired.”* (<http://en.wikipedia.org/wiki/Problem>, 2010)

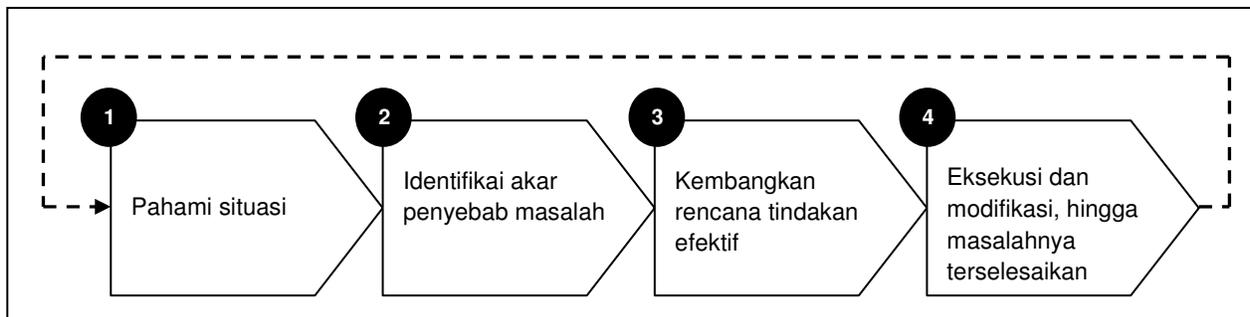
Masalah dapat muncul pada berbagai bidang dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa contoh masalah meliputi (<http://en.wikipedia.org/wiki/Problem>, 2010):

- Masalah sosial, yang merupakan isu sosial dan apabila diselesaikan akan menghasilkan banyak manfaat sosial seperti, peningkatan produktivitas, dan sebagainya.

- Masalah bisnis dan teknik yang merupakan kesenjangan antara kondisi nyata dan kondisi yang diharapkan serta membutuhkan suatu analisis untuk mencari akar penyebab masalah serta melakukan tindakan korektif.
- Masalah optimisasi yang membutuhkan solusi terbaik dari berbagai alternatif, dan lain-lain.

Setiap masalah membutuhkan jawaban atau solusi. Tindakan untuk mencari solusi masalah tersebut dikenal dengan *problem solving* (pemecahan masalah). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Susilowati (2007) dikatakan bahwa *problem solving* merupakan proses menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh sebelumnya ke dalam situasi baru yang belum dikenal. Adakalanya manajer dalam suatu perusahaan memecahkan suatu masalah baru dengan menggunakan cara lama yang tampak berhasil sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh adanya tekanan ataupun tuntutan waktu yang singkat yang harus dipenuhi para manajer. Akibatnya, manajer terjebak dalam masalah yang berulang terus-menerus. Untuk mencegah hal ini, para manajer perlu menggunakan suatu pendekatan yang terorganisasi dalam *problem solving* (McNamara,2005).

Menurut Watanabe (2009;14), *problem solving* adalah sebuah proses yang dapat dibagi menjadi 4 (empat) langkah yang merupakan suatu kesatuan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1. Dengan hanya melakukan salah satunya, tidak akan membuat tujuan *problem solving* tercapai.



Gambar 1. Proses *Problem Solving*

Sumber: Watanabe (2009;14)

Perangkat/ Teknik *Problem Solving*

Terdapat beberapa perangkat yang dapat digunakan dalam *problem solving* menurut Watanabe (2009;18-97), antara lain:

- Pohon logika.
Pohon logika merupakan perangkat visual yang dapat mengidentifikasi semua kemungkinan akar penyebab masalah dan menghasilkan berbagai macam solusi.
- Rencana desain pemecahan masalah.
Pengumpulan dan analisis data yang dilakukan tanpa sebelumnya mengklarifikasi pertanyaan yang berusaha untuk dijawab oleh pemecah masalah dapat mengakibatkan banjir informasi dan riset yang dilakukan hanya membuang waktu dengan percuma. Untuk menghindari hal ini, pemecah masalah sebaiknya mengembangkan rencana desain pemecahan masalah sebelum mulai mengejar informasi. Dalam rencana desain, pemecah masalah dapat mengklarifikasi persoalan-persoalan yang akan dipecahkan, menetapkan hipotesis dan alasan

saat ini, serta membuat daftar analisis, tindakan, dan informasi yang dibutuhkan untuk membuktikan hipotesis tersebut.

- Kelebihan dan kekurangan; kriteria dan evaluasi.
Perangkat ini berguna untuk mengevaluasi berbagai pilihan dan memilih yang terbaik. Perangkat kelebihan dan kekurangan mengembangkan pilihan dan memastikan pembuat keputusan untuk mempertimbangkan aspek-aspek baik (kelebihan) dan aspek-aspek buruk (kekurangan) sebelum membuat keputusan akhir.

Terdapat pula beberapa teknik lain yang dapat digunakan dalam *problem solving*, antara lain:

- *Cause and Effect Diagram*
Teknik yang disebut juga dengan *Ishikawa diagram/fish bone diagram* ini merupakan ilustrasi secara grafis hubungan antara suatu *outcome* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *outcome* tersebut (Innosutra, 2007). Informasi detail yang dibutuhkan untuk membuat diagram ini dapat diperoleh dengan mengajukan pertanyaan mengenai *who, what, where, why, dan how* (Stevenson, 1996).
- *Brainstorming*
Merupakan suatu teknik populer yang dapat membantu pencarian solusi kreatif terhadap permasalahan (Manktelow & Carlson, 2009). Pendekatan ini meminta ide-ide dari semua orang tanpa memberikan kritik dan pertimbangan terlebih dahulu terhadap ide-ide tersebut.
- *Pareto Charts*
Merupakan suatu metode untuk mengorganisasikan kesalahan, masalah, atau kegagalan untuk membantu pihak manajemen dalam memfokuskan usaha penyelesaian masalah (Heizer, Render, 2004;200)
- *Checksheets*
Merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data secara terorganisasi sehingga dapat disajikan dalam bentuk informasi yang berguna (Innosutra, 2007).

Pemberdayaan Karyawan dalam *Problem Solving*

Walaupun *problem solving* dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, hal ini tidak menjamin bahwa semua karyawan akan secara otomatis menerapkannya demi kebaikan perusahaan. Padahal, karyawan adalah orang yang paling tepat dalam mengidentifikasi perbaikan, karena merekalah yang melihat pelaksanaan proses sepanjang waktu (Innosutra, 2007). Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam memperbaiki pekerjaannya (Kumar, 1996).

Pemberdayaan karyawan diartikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian, dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Tujuan utama pemberdayaan karyawan adalah untuk memunculkan potensi yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkat kinerja maupun komitmennya demi kesuksesan perusahaan (Simarmata, 2009).

Beberapa bentuk pemberdayaan karyawan meliputi (Putri, 2011):

- *Participative management*, yang mana karyawan juga memiliki kekuatan pengambilan keputusan secara signifikan bersama dengan atasannya.
- *Representative participation*, dalam hal ini partisipasi karyawan hanya diwakili oleh sekelompok karyawan saja.

- *Quality circles*, yang terdiri dari sekelompok karyawan yang bertanggung jawab dalam hal kualitas perusahaan dengan mendiskusikan masalah yang terjadi, menyelidiki masalah, dan menjalankan tindakan koreksi. Mereka umumnya memberikan *feedback*, selanjutnya pihak manajemen akan memutuskan mengenai solusi yang dijalankan.
- *Employee stock ownership plans*, merupakan program yang mana karyawan dapat memperoleh bagian kepemilikan perusahaan.

Suatu penelitian menunjukkan bahwa delegasi tanggung jawab terhadap karyawan lantai produksi cenderung akan lebih berhasil meningkatkan kualitas produksi dan memecahkan masalah daripada implementasi pengarahannya *top-down* (Heizer & Render, 2004:194). Dengan adanya pemberdayaan, karyawan tidak perlu lagi pasif menunggu petunjuk dan pengarahannya dari atasannya, melainkan memiliki inisiatif untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin sehingga dapat mendorong perusahaan untuk semakin maju dan lebih baik lagi (Simarmata, 2009).

III. Metodologi Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian yang menjadi objek penelitian ini meliputi seluruh aktivitas pengiriman barang pada *distribution center* perusahaan ritel 'X'. Aktivitas pengiriman barang ini meliputi aktivitas penerimaan *order* dari setiap toko melalui bagian administrasi, penyiapan *order* oleh bagian *checker* dan *helper*, aktivitas administrasi dan *loading*, pengiriman barang, serta penerimaan dan pemeriksaan barang oleh toko.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara nonprobabilitas menggunakan metode *purposive* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* bertujuan mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009;300). Adapun pertimbangannya adalah orang/sampel yang dipilih sebagai sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan gambaran tentang situasi yang diteliti. Sedangkan *snowball sampling* bertujuan mengumpulkan sampel dari sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, semakin lama menjadi semakin besar. Teknik ini digunakan karena dari jumlah sumber data yang sedikit pada mulanya belum mampu memberikan data yang lengkap, sehingga perlu dicari sampel lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data, sehingga sumber data akan semakin besar (Sugiyono, 2009;300).

Dalam penelitian ini, peneliti telah mendapatkan sampel sumber data berdasarkan penunjukan dari pimpinan perusahaan untuk menemui dan mendapatkan informasi dari *supervisor* dan koordinator pengiriman barang pada perusahaan tersebut, karena mereka yang paling mengetahui aktivitas serta masalah yang terjadi pada proses pengiriman barang.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi (pengamatan) langsung ke obyek penelitian (*passive participation*) untuk melihat fakta mengenai permasalahan, serta melakukan wawancara

(*interview*) kepada sumber data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti serta mengetahui informasi lainnya dari responden yang lebih mendalam (*in depth interview*).

Wawancara dilakukan secara terstruktur kepada sumber data sesuai kriteria sebagai sumber data untuk mengetahui situasi masalah atau kendala pada aktivitas pengiriman barang. Sebagai panduan dalam wawancara tersebut akan digunakan daftar pertanyaan berdasarkan masalah yang diperoleh dari hasil survei pada objek penelitian. Daftar pertanyaan tertulis (terlampir) yang diadaptasi dari Imai (1996;222-223) digunakan untuk panduan wawancara terhadap sumber data, yaitu *Manager Distribution Center* dan Wakil *Manager Distribution Center* serta *Manager Consultant* dari bagian pengiriman barang. Observasi langsung pada perusahaan juga dilakukan untuk mengamati dan mengetahui aktivitas pengiriman barang sehari-hari.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif. Deskripsi atau penggambaran data akan dilakukan dalam dua bagian yaitu 1) deskripsi dalam bentuk tulisan atau teks, yang terdiri dari bagian-bagian penting yang menggambarkan isi keseluruhan data seperti rata-rata dan standar deviasi data frekuensi keterlambatan dan kesalahan pengiriman barang ke toko 2) deskripsi dalam bentuk tabel atau diagram/gambar seperti pohon logika, *cause and effect diagram*, maupun tabel rencana desain pemecahan masalah yang disajikan untuk melengkapi deskripsi berupa tulisan agar data dapat lebih mudah dipahami.

Untuk menguji hipotesis penelitian akan digunakan teknik statistika uji rata-rata data berpasangan (*paired sample t-test*). Teknik uji statistika ini digunakan karena data diasumsikan berdistribusi normal dan berskala pengukuran interval. Teknik ini digunakan untuk membandingkan rata-rata dari dua variabel dari sebuah kelompok/sampel tunggal, yaitu untuk membandingkan rata-rata frekuensi keterlambatan dan kesalahan pengiriman barang sebelum dan sesudah dilakukan perbaikan, serta menghitung perbedaan antara nilai dari dua variabel untuk setiap kasus, kemudian menguji perbedaannya. Tujuan penggunaan teknik ini untuk mengetahui signifikansi tingkat keterlambatan dan kesalahan pengiriman barang sebelum dan sesudah dilakukan perbaikan pada aktivitas pengiriman barang. Selanjutnya, untuk melakukan analisis data tersebut akan digunakan alat bantu program SPSS versi 17.0.

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pemahaman Situasi Masalah

Berdasarkan pra survei dan hasil wawancara dengan sampel terpilih pada bagian pengiriman barang perusahaan ritel 'X', diperoleh informasi bahwa terdapat 2 (dua) masalah utama yang seringkali terjadi dalam aktivitas pengiriman barang, yaitu:

1. Sering terlambatnya aktivitas *loading* dalam pengiriman barang.
2. Terjadinya kesalahan dalam pengiriman barang ke toko.

Selanjutnya, untuk memahami situasi masalah dengan lebih mendalam dilakukan analisis situasi ditinjau dari variabel karyawan, fasilitas, material, dan prosedur operasi yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara terstruktur. Informasi yang diperoleh dari analisis situasi terkait dengan masalah di atas dirangkumkan dalam bentuk pohon logika.

Identifikasi Akar Penyebab Masalah

Identifikasi akar penyebab masalah dilakukan dengan menggunakan teknik *cause and effect diagram*. Dugaan akar penyebab masalah keterlambatan pengiriman barang dikembangkan dari variabel karyawan, fasilitas, dan prosedur operasi. Sedangkan dugaan akar penyebab masalah kesalahan pengiriman barang dikembangkan dari variabel karyawan dan prosedur operasi.

Desain Pemecahan Masalah dan Pengembangan Solusi

Setelah dilakukan analisis situasi dan pengembangan dugaan penyebab terjadinya masalah keterlambatan aktivitas pengiriman barang maupun terjadinya kesalahan pengiriman barang, selanjutnya dikembangkan rencana desain pemecahan masalah guna mengkonfirmasi kembali penyebab terjadinya kedua masalah tersebut. Dalam hal ini, terlebih dahulu dikembangkan rencana desain pemecahan masalah

Langkah berikutnya dikembangkan berbagai solusi yang mungkin dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul pada bagian pergudangan perusahaan ritel 'X'. Para karyawan yang terdiri dari *Manager* dan *Wakil Manager Distribution Center* maupun *Manager Consultant* dimintai sarannya dalam memecahkan permasalahan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa solusi yang disarankan oleh karyawan adalah sebagai berikut:

- Lakukan perubahan prosedur pada aktivitas pengiriman barang untuk mempermudah koordinasi dalam pengiriman barang. Pada prosedur awal, setelah *picker* mempersiapkan barang untuk toko berdasarkan *picking list* (OPB) yang diterima dari bagian administrasi, selanjutnya *picker* hanya menyerahkan Bukti Serah Terima Koli ke *helper*. *Helper* akan mengecek jumlah dan jenis barang yang disiapkan *picker* berdasarkan Bukti Serah Terima Koli tersebut. Apabila *picker* salah melakukan pengambilan barang dan salah menuliskannya pada Bukti Serah Terima Koli, hal ini tidak dapat diketahui oleh *helper*. Akibatnya terjadi risiko kesalahan pengiriman barang yang cukup besar, yang mana barang yang dikirim ke toko tidak sesuai dengan permintaan toko. Di samping itu, karena *picking list* dipegang oleh *picker*, ada kalanya terjadi hambatan dalam mempersiapkan *Transfer Out Document (TOD)*, karena bagian administrasi tidak dapat mempersiapkan *TOD* sebelum *picking list* dari *picker* diterima. Perubahan prosedur yang disarankan adalah setelah *picker* mempersiapkan barang untuk toko, *picker* menyerahkan barang beserta seluruh dokumen (*picking list* dan Bukti Serah Terima Koli) kepada *helper*. Dengan demikian *helper* dapat mengecek apakah barang yang dipersiapkan sesuai/tidak dengan permintaan toko berdasarkan *picking list*. Setelah proses penyiapan beres, *helper* menyerahkan semua dokumen kepada bagian administrasi untuk segera dibuatkan *TOD*-nya. Dengan adanya perbaikan prosedur ini diharapkan dapat mengurangi risiko kesalahan pengiriman barang ke toko karena adanya pengontrolan yang lebih baik dan waktu penyiapan *TOD* dapat dipercepat.
- Untuk mengatasi keterlambatan datangnya *TOD* dilakukan koordinasi dengan menggunakan *handy talky*, sehingga jelas diketahui di mana terjadinya kemacetan pengambilan barang atau di mana keberadaan *TOD* pada saat itu.
- Untuk mengatasi keterlambatan pengambilan barang karena adanya keterbatasan jumlah *lift*, digunakan alat bantu lain berupa ember dan tali sehingga dapat mempercepat waktu pengambilan barang dari lantai 2 dan lantai 3.

- Apabila terjadi perubahan jadwal/permintaan barang dari toko, bagian administrasi langsung melakukan perubahan pada *picking list* (OPB) dan mengkoordinasikannya ke bagian gudang dan pengiriman barang dengan menggunakan *handy talky* dan *TOA*. Dengan demikian, perubahan jadwal dapat langsung diketahui oleh bagian-bagian yang bersangkutan sehingga tidak lagi terjadi keterlambatan pengiriman barang maupun kesalahan pengiriman barang ke toko.

Dampak Pemecahan Masalah

Setelah saran-saran perbaikan masalah yang diusulkan tersebut diterapkan selama beberapa bulan, selanjutnya peneliti melakukan analisis untuk mengetahui apakah terjadi perubahan kinerja yang signifikan akibat penerapan perbaikan masalah tersebut. Untuk itu, dikumpulkan data berupa frekuensi keterlambatan pengiriman barang serta frekuensi kesalahan pengiriman barang yang terjadi pada bulan Februari, Maret, dan April 2009 (sebelum dilakukan perbaikan) serta bulan Februari, Maret, dan April 2010 (setelah dilakukan perbaikan). Dalam hal ini dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

- Untuk hipotesis keterlambatan pengiriman barang dinyatakan sebagai berikut :
 - $H_0 : \mu_1 \leq \mu_2$ (rata-rata keterlambatan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur lebih kecil atau sama dengan sesudah dilakukan perbaikan prosedur)
 - $H_1 : \mu_1 > \mu_2$ (rata-rata keterlambatan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur lebih besar daripada sesudah dilakukan perbaikan prosedur)
- Untuk hipotesis kesalahan pengiriman barang dinyatakan sebagai berikut:
 - $H_0 : \mu_1 \leq \mu_2$ (rata-rata kesalahan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur lebih kecil atau sama dengan sesudah dilakukan perbaikan prosedur)
 - $H_1 : \mu_1 > \mu_2$ (rata-rata kesalahan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur lebih besar daripada sesudah dilakukan perbaikan prosedur)

Output Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data frekuensi keterlambatan pengiriman barang sebelum dan sesudah dilakukan perbaikan prosedur pengiriman barang dengan menggunakan program *SPSS* versi 17.0, diperoleh output sebagai berikut:

Tabel 1
***Paired Samples Statistics* Keterlambatan Pengiriman Barang**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Sebelum	34.6667	3	1.52753	.88192
sesudah	18.6667	3	1.52753	.88192

Sumber: *SPSS* versi 17.0

Tabel 2
Paired Samples Correlations Keterlambatan Pengiriman Barang

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Sebelum & sesudah	3	-.500	.667

Sumber: SPSS versi 17.0

Tabel 3
Paired Samples Test Keterlambatan Pengiriman Barang

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Sebelum - sesudah	16.00000	2.64575	1.52753	9.42759	22.57241	10.474	2	.009

Sumber: SPSS versi 17.0

Sedangkan output pengolahan data frekuensi kesalahan pengiriman barang sebelum dan sesudah dilakukan perbaikan prosedur pengiriman barang dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Paired Samples Statistics Kesalahan Pengiriman Barang

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Sebelum	8.6667	3	1.52753	.88192
Sesudah	1.3333	3	1.52753	.88192

Sumber: SPSS versi 17.0

Tabel 5
Paired Samples Correlations Kesalahan Pengiriman Barang

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Sebelum & Sesudah	3	-.786	.425

Sumber: SPSS versi 17.0

Tabel 6
Paired Samples Test Kesalahan Pengiriman Barang

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Sebelum - Sesudah	7.33333	2.88675	1.66667	.16225	14.50442	4.400	2	.048

Sumber: SPSS versi 17.0

Deskripsi Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa sebelum prosedur pengiriman barang diperbaiki terjadi frekuensi keterlambatan pengiriman rata-rata 34,67 atau sekitar 35 kali. Sedangkan sesudah prosedur pengiriman barang diperbaiki terjadi keterlambatan dengan frekuensi rata-rata 18,67 atau sekitar 19 kali.

Berdasarkan Tabel 4, terlihat bahwa sebelum prosedur pengiriman barang diperbaiki terjadi kesalahan pengiriman barang dengan jumlah rata-rata 8,67 atau sekitar 9 kesalahan. Sedangkan setelah prosedur pengiriman barang diperbaiki terjadi kesalahan dengan jumlah rata-rata 1,3 atau sekitar 1 kesalahan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengolahan data dari program SPSS versi 17.0, interpretasi hasil pengujian hipotesis diuraikan sebagai berikut :

- a. Ada perbedaan yang cukup berarti antara keterlambatan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur dengan setelah perbaikan prosedur.

Berdasarkan Tabel 2, hasil korelasi antara kedua variabel keterlambatan pengiriman barang bernilai -0,500 dengan nilai probabilitas 0,667. Hal ini menyatakan bahwa korelasi keterlambatan pengiriman barang sebelum dan sesudah perbaikan prosedur adalah cukup erat/kuat dan negatif, serta berhubungan secara negatif, yaitu ketika prosedur belum diperbaiki tingkat keterlambatan cukup tinggi sebaliknya setelah prosedur diperbaiki tingkat keterlambatan rendah.

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa perbandingan t hitung (nilai 10,474) lebih besar dari t tabel (nilai 2,920), maka H_0 ditolak. Keadaan ini terlihat pula dari nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,009 (yang diperlukan adalah *1-tailed* sesuai dengan hipotesis statistiknya = $0,009/2 = 0,0045$) yang nilainya lebih kecil dari taraf nyata, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan terdapat perbedaan rata-rata keterlambatan pengiriman barang yang signifikan antara keterlambatan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur dengan keterlambatan barang setelah perbaikan prosedur. Artinya, rata-rata keterlambatan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur lebih besar daripada sesudah dilakukan perbaikan prosedur dengan kata lain sesudah dilakukan perbaikan prosedur pengiriman barang tingkat keterlambatan

pengiriman barang menjadi lebih kecil. Jadi adanya perbaikan prosedur membawa dampak positif terhadap aktivitas pengiriman barang.

- b. Terdapat perbedaan yang signifikan antara kesalahan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur dengan setelah perbaikan prosedur.

Berdasarkan Tabel 5, hasil korelasi antara kedua variabel kesalahan pengiriman barang menghasilkan nilai $-0,786$ dengan nilai probabilitas $0,425$. Hal ini menyatakan bahwa korelasi kesalahan pengiriman barang sebelum dan sesudah perbaikan prosedur adalah erat/kuat dan negatif, serta berhubungan secara nyata, yaitu ketika prosedur belum diperbaiki tingkat kesalahan tinggi sebaliknya setelah prosedur diperbaiki tingkat kesalahan rendah.

Berdasarkan Tabel 6, kesalahan pengiriman barang terlihat bahwa perbandingan t hitung (nilai $4,400$) lebih besar dari t tabel (nilai $2,920$), maka H_0 ditolak. Kadaan ini terlihat pula dari nilai probabilitas (p -value) sebesar $0,024$ (yang diperlukan adalah 1 -tailed sesuai dengan hipotesis statistiknya $= 0,048/2 = 0,024$) yang nilainya lebih kecil dari taraf nyata maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan terdapat perbedaan rata-rata kesalahan pengiriman barang yang signifikan antara kesalahan pengiriman barang sebelum prosedur diperbaiki dengan kesalahan barang setelah prosedur diperbaiki. Artinya, rata-rata kesalahan pengiriman barang sebelum perbaikan prosedur lebih besar daripada sesudah dilakukan perbaikan prosedur dengan kata lain sesudah dilakukan perbaikan prosedur pengiriman barang tingkat kesalahan pengiriman barang menjadi lebih kecil. Jadi adanya perbaikan prosedur membawa dampak positif terhadap aktivitas pengiriman barang.

V. Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Masalah yang ditemukan pada perusahaan ritel 'X' berupa terjadinya keterlambatan dan kesalahan dalam aktivitas pengiriman barangnya. Aplikasi *problem solving* untuk mengatasi masalah ini dilakukan melalui tahap analisis situasi dengan menggunakan pohon logika, identifikasi akar penyebab masalah dengan *cause and effect diagram*, pengembangan rencana tindakan dengan rencana desain pemecahan masalah, serta implementasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *paired samples test* dapat diambil simpulan bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara frekuensi keterlambatan barang sebelum dan sesudah perbaikan prosedur maupun pada frekuensi kesalahan pengiriman barang sebelum dan sesudah perbaikan prosedur. Adapun perbaikan tersebut dilakukan melalui pemberdayaan karyawan.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah periode pengamatan yang digunakan relatif singkat, yaitu berupa data frekuensi keterlambatan dan kesalahan pengiriman barang yang terjadi dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan saja (Februari, Maret, dan April).

Sedangkan saran yang dapat dikemukakan adalah pertama, *supervisor* dan para staf perlu meningkatkan koordinasi dalam melakukan pekerjaannya untuk menghindari terjadinya berbagai masalah yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja. Sebaiknya peningkatan koordinasi pekerjaan tidak hanya dilakukan pada bagian pengiriman barang, namun juga dapat dilakukan pada seluruh departemen di perusahaan ritel 'X', sehingga dapat menimbulkan dampak positif pada kinerja perusahaan. Kedua, hingga saat ini telah terbukti bahwa perbaikan-perbaikan untuk mencegah keterlambatan dan kesalahan pengiriman barang yang merupakan masukan dari karyawan telah membawa dampak perbaikan yang cukup signifikan. Dengan demikian, perusahaan ritel 'X' harus mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam melakukan berbagai pemecahan masalah yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Christensen, C. (2006). *The Nine P's of Problem Solving: Permanently Solving Important Organizational Problems*. <http://www.camcinc.com>
- Hasan, Iqbal. (2002). *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*; ed. 2; Bumi Aksara. Jakarta.
- Heiser, Daniel R. (2009). *Problem Solving*. <http://www.referenceforbusiness.com>
- Heizer, Jay, Barry Render, (2004). *Operations Management*. 7th ed.; Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Imai, Masaaki. (1996). *Kaizen: Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*; diterjemahkan oleh Mariani G., PT. Pustaka Binaman Pressindo; Jakarta.
- Innosutra (2007). *Supporting Innovations in SME*; <http://www.innosutra.net>
- Jogiyanto (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta
- Kumar, Anand. (1996). *Quality Circles and Institutional Culture: A Proposal*; *PLA Notes*, Issue 26, 53-55; IIED London.
- Lasmahadi, A. (2005). *Pemecahan Masalah secara Analitis dan Kreatif*. <http://www.e-psikologi.com>
- Mackenzie, K.D. (2009). *Organizational Problem Solving: Finding & Solving The Right Problems*. <http://www.tuition.com.hk>.
- Majalah Eksekutif. (14 Agustus 2009). *Bisnis Retail Raksasa Tak Selalu Menang*. <http://www.eksekutif.com>.
- Manktelow, J. & Amy Carlson. (2009). *Brainstorming: Generating Many Radical, Creative Ideas*. <http://www.mindtools.com>
- McNamara, C. (2005). *Basic Guidelines to Problem Solving and Decision Making* http://www.mapnp.org/library/prsn_prd/prb_bsc.htm.
- Nichols, Fred. (2000). *Solution Engineering: Ten Tips for Beefing Up Your Problem Solving Toolbox*. <http://home.att.net/~nickols/tentips.htm>.
- Purwadi, S., Muharam S. (2003). *Berkenalan dengan Bisnis Ritel*. <http://www.smfranchise.com>.
- Putri, Rinella. (2011). *Pemberdayaan Karyawan sebagai Sumber Motivasi*. <http://vibizmanagement.com>.
- Riduan. (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfabeta, Bandung.
- Robson, Mike. (1994). *Gugus Kendali Mutu dalam Praktek Sehari-Hari*; diterjemahkan oleh Alex Sindoro. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Simarmata H., & Nicholas Simarmata. (2009). *Pemberdayaan Karyawan*. <http://headtoresearch.blogspot.com>
- Stevenson, William J. (1996). *Production/Operations Management*; 5th ed. Irwin, Chicago.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif; Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Susilowati, Heni (2007). *Pengaruh Keterampilan Berproses Model Pembelajaran Problem Solving terhadap Hasil Belajar Pokok Bahasan Segitiga pada Siswa SMPN 15 Semarang*. Semarang.
- Watanabe, Ken. (2009). *Problem Solving 101*. Publishing One. Jakarta.
- Wilheir, Steve. <http://id.articlesnatch.com>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Problem>. (2010)
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_00.htm. *Introduction to Problem Solving Skills*. (2010)

http://syque.com/quality_tools/toolbook/Check/vary.htm. *The Quality Toolbook: Practical Variations on Check Sheet*. (2010)

<http://www.tuition.com.hk>. *Company Policies dan Procedures Effect on Problem Solving*. (2009)

<http://www.tuition.com.hk>. *Style of Management Effect on Problem Solving*. (2009).

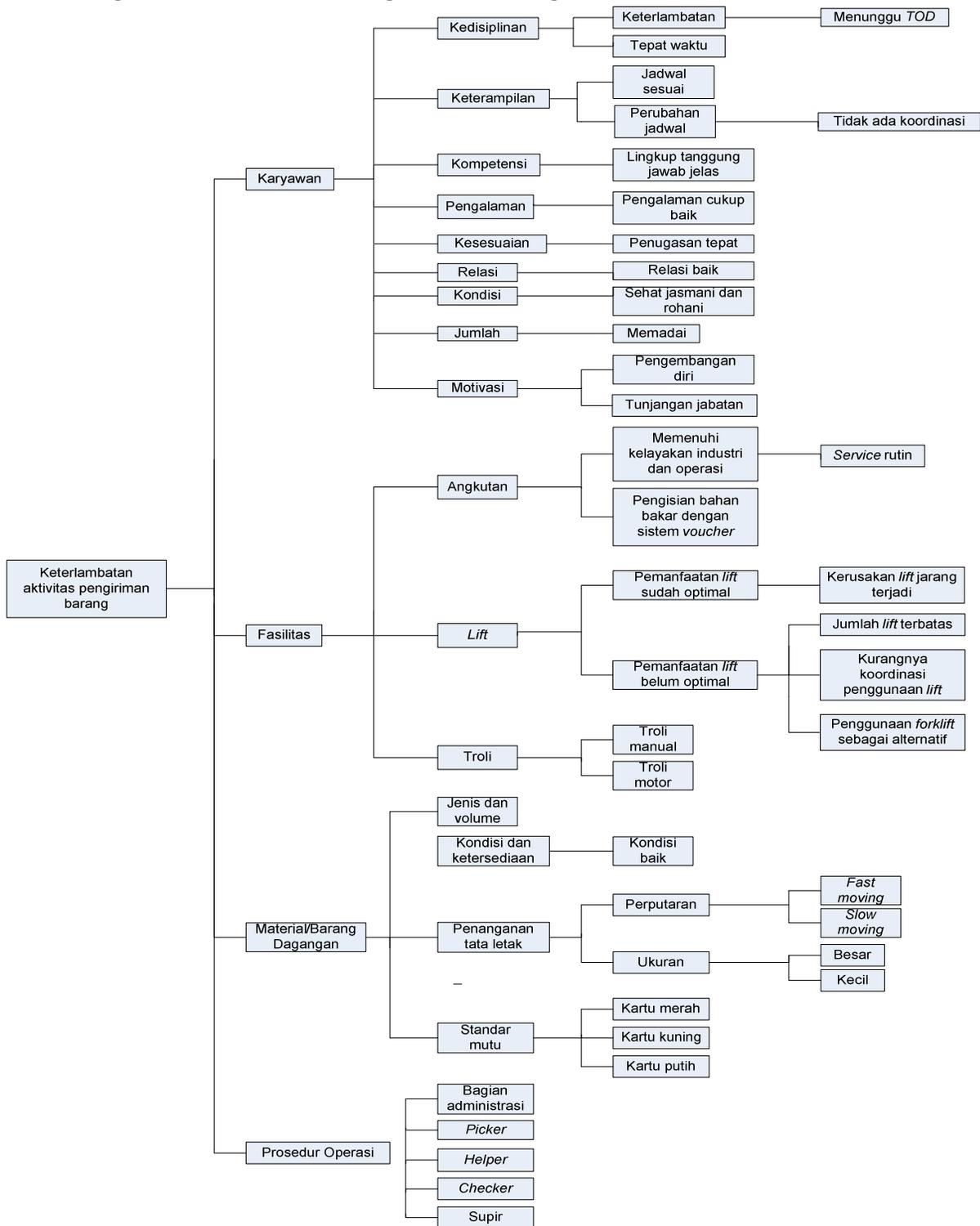
Lampiran

Kuesioner Wawancara

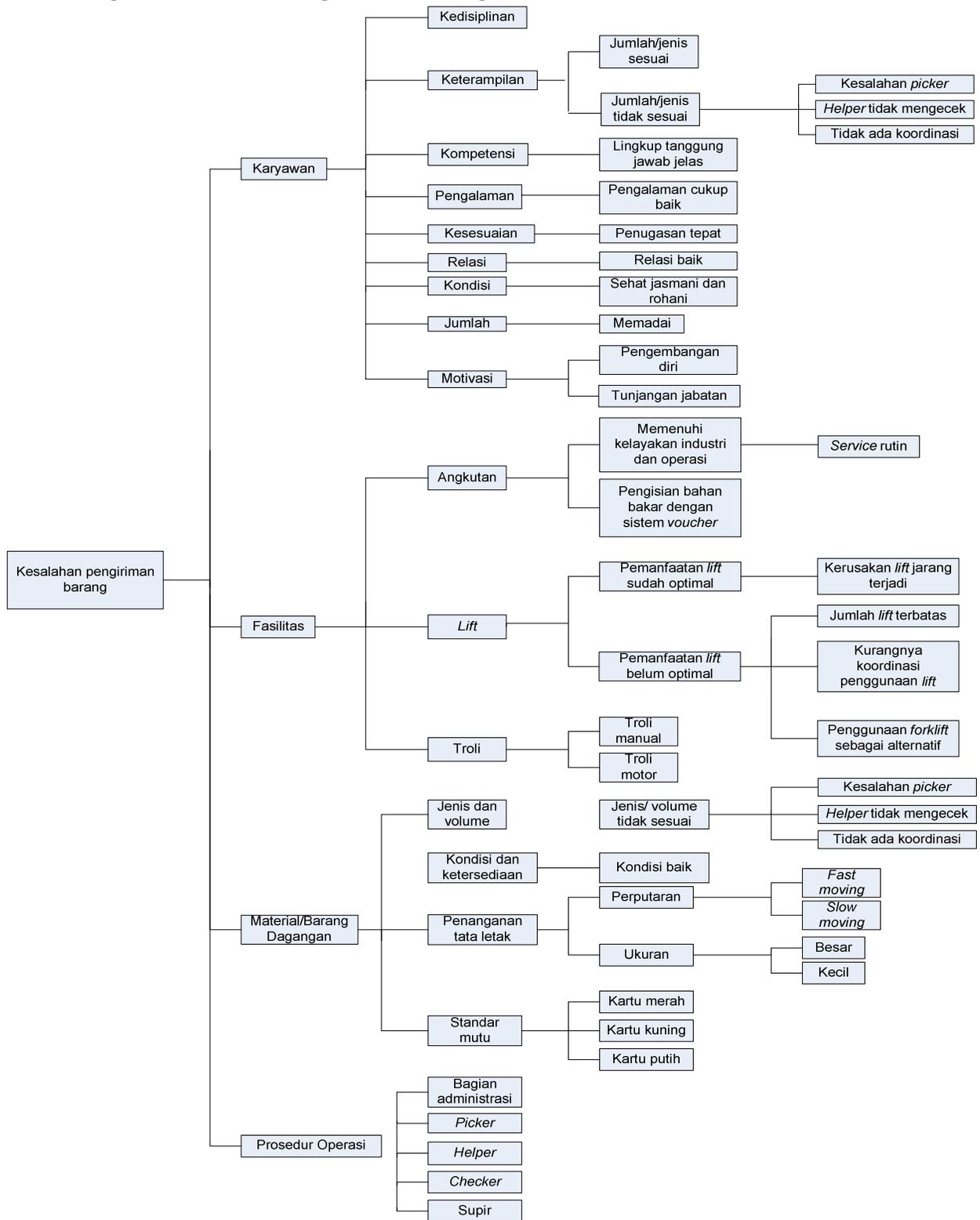
1. Apakah personel pemuatan barang selalu siap bertugas dan ada di tempat?
2. Apakah personel pemuatan barang mentaati standar yang berlaku?
3. Apakah ada efisiensi kerja pada bagian pemuatan barang?
4. Apakah personel pemuatan barang sadar masalah?
5. Apakah pengemudi dan kenek siap membantu penaikan/pembongkaran barang?
6. Apakah masing-masing personel mengetahui tanggung jawabnya?
7. Apakah pengemudi berpengalaman dan mengenal rute dengan baik?
8. Apakah personel pemuatan barang sudah berpengalaman?
9. Apakah personel pemuatan barang ditugaskan di tempat yang tepat?
10. Apakah personel pemuatan barang dapat bergaul dengan baik?
11. Apakah Personel pemuatan barang dalam keadaan sehat?
12. Apakah Pengemudi dan kenek terlihat dalam kondisi baik dan siap bertugas?
13. Apakah Personel pemuatan barang tersedia dalam jumlah yang memadai?
14. Apakah Personel pemuatan barang bersedia untuk berkembang?
15. Apakah mobil angkutan memenuhi persyaratan industri
16. Apakah operasi sering berhenti karena kerusakan mobil angkutan ?
17. Apakah Kondisi mobil pengangkut laik jalan?
18. Apakah jumlah bahan bakar yang disediakan mencukupi?
19. Apakah mobil pengangkut barang sesuai jadwal?
20. Apakah mobil pengangkut barang mencukupi kapasitasnya?
21. Apakah Jumlah mobil pengangkut sudah mencukupi?
22. Apakah Tidak ada waktu tunggu dalam penggunaan *lift*?
23. 23. Apakah Penggunaan *lift* barang terkoordinasi dengan baik?
24. Apakah *lift* barang memenuhi persyaratan industri?
25. Apakah operasi sering berhenti karena kerusakan alat (*lift*) ?
26. Apakah *lift* dirasa memadai kecepatannya?
27. Apakah tata letak *lift* sesuai penempatannya?
28. Apakah Perawatan lift barang sesuai jadwal?
29. Apakah *lift* barang mencukupi kapasitasnya?
30. Apakah Jumlah *lift* barang mencukupi?
31. Apakah troli memenuhi persyaratan industri?
32. Apakah operasi sering berhenti karena kerusakan troli ?
33. Apakah troli dirasa memadai kapasitasnya?
34. Apakah Perawatan troli sesuai jadwal?
35. Apakah troli mencukupi kapasitasnya?
36. Apakah jumlah troli mencukupi?
37. Apakah jumlah barang yang dikirim ke toko sesuai dengan permintaan toko?
38. Apakah jenis barang yang dikirim ke toko sesuai dengan permintaan toko?
39. Apakah kondisi barang yang dikirim ke toko sesuai dengan permintaan toko?
40. Apakah persediaan barang mencukupi?
41. Apakah cara pengangkutan barang sudah benar?
42. Apakah keluar/masuk barang dari dan ke gudang dirasa mudah?

43. Apakah ada produk-produk yang kadaluarsa ?
44. Apakah ada yang memeriksa produk-produk yang kadaluarsa tersebut?
45. Apakah produk kadaluarsa yang dikembalikan dari toko semakin banyak?
46. Apakah ada briefing untuk prosedur kerja dan urutan kerja?
47. Apakah Supervisor menjelaskan tujuan / sasaran dalam setiap kegiatan dgn jelas?
48. Apakah sering terdapat kesalahan tulis pada dokumen pengiriman?
49. Apakah Daftar permintaan barang dari toko tertulis jelas dan tiba tepat waktu?
50. Apakah Dokumen pengiriman barang selalu lengkap?
51. Apakah alat-alat keselamatan kerja mendukung?
52. Apakah Kedatangan mobil pengangkut sesuai jadwal?
53. Apakah Dokumen pengiriman barang tersedia tepat waktu?
54. Apakah segala sesuatu ditempatkan pada urutan kerja yang sesuai?
55. Pencerahan, suhu serta aliran udara sudah dirasa memadai?
56. Apakah ada koordinasi yang baik antara bagian penyiapan dokumen dengan bagian pengiriman barang?
57. Apakah tidak ada friksi (gesekan) antar personel pemuatan barang?

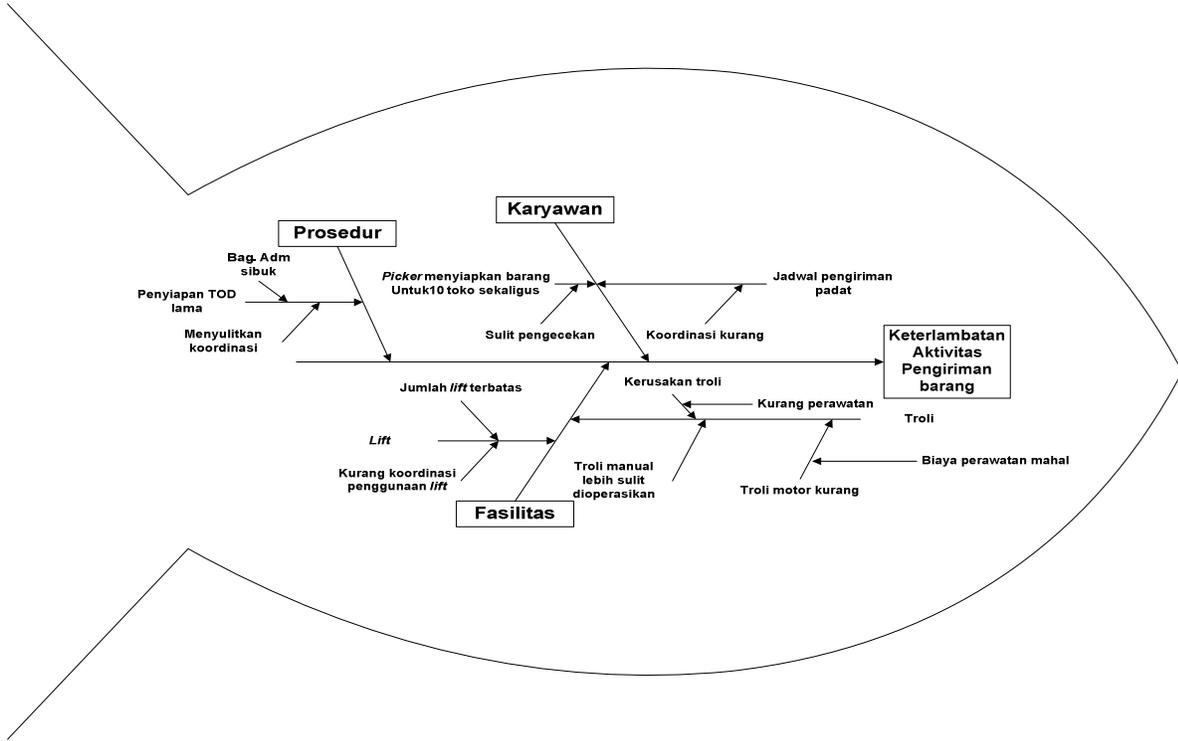
Pohon Logika Keterlambatan Pengiriman Barang



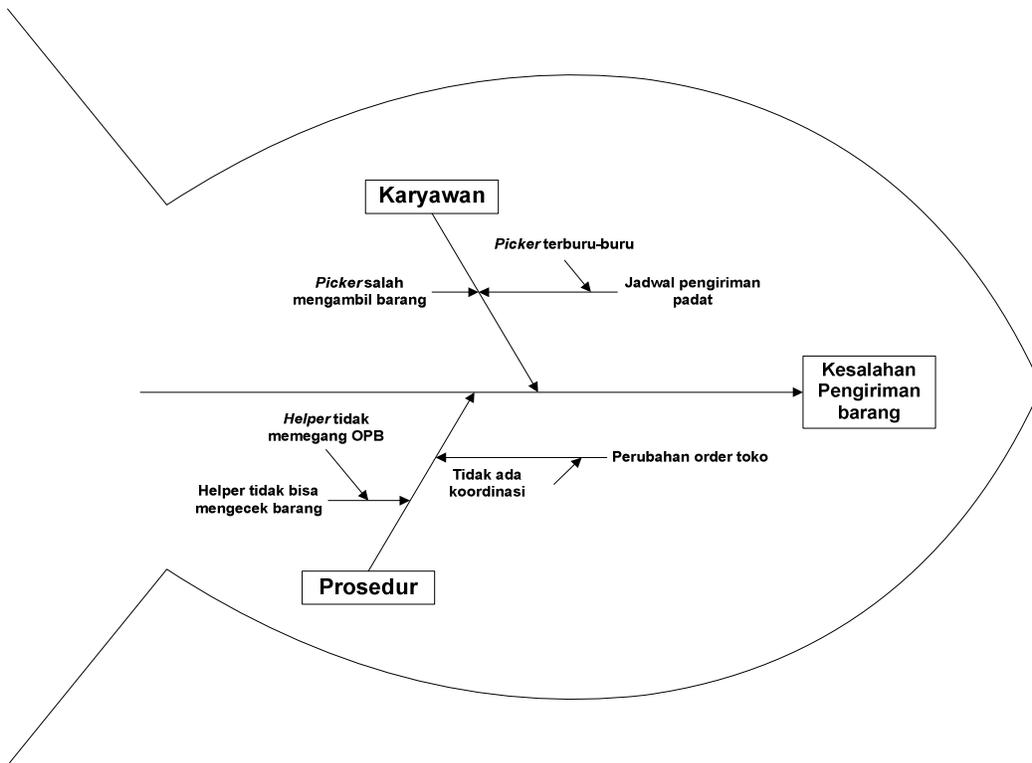
Pohon Logika Kesalahan Pengiriman Barang



Cause and Effect Diagram Keterlambatan Pengiriman Barang



Cause and Effect Diagram Kesalahan Pengiriman Barang



Rencana Desain Pemecahan Masalah Keterlambatan Pengiriman Barang

Persoalan	Hipotesis	Alasan	Analisis/Aktivitas	Sumber Informasi
Mengapa terjadi keterlambatan penyiapan <i>TOD</i> ?	Bagian administrasi sibuk	Padatnya jadwal pengiriman barang ke toko karena terlalu banyak pesanan dan jumlah petugas administrasi terbatas	Wawancara kembali <i>Manager Distribution Center</i> untuk konfirmasi alasan keterlambatan penyiapan <i>TOD</i> serta meminta usulan perbaikan.	Wawancara + <i>Flowchart</i>
	Kurangnya koordinasi	Sistem prosedur tidak jelas/tidak disosialisasikan dengan baik	Wawancara kembali <i>Manager Distribution Center</i> untuk konfirmasi kelemahan sistem prosedur yang ada serta meminta usulan perbaikan prosedur.	Wawancara + <i>Flowchart</i>
		Padatnya jadwal pengiriman barang ke toko karena terlalu banyak pesanan		
Mengapa kapasitas <i>lift</i> kurang?	Jumlah <i>lift</i> terbatas	Adakalanya terdapat <i>lift</i> yang rusak sehingga semakin mengurangi kapasitas lift	Wawancara kembali <i>Manager Distribution Center</i> untuk konfirmasi prosedur penggunaan <i>lift</i> yang semestinya serta meminta usulan perbaikan prosedur.	Wawancara
		Kurangnya koordinasi penggunaan <i>lift</i>		
		Belum adanya sistem dan prosedur penggunaan <i>lift</i>		
Mengapa kapasitas troli kurang?	Jumlah troli terbatas	Adakalanya terdapat troli yang rusak sehingga semakin mengurangi kapasitas troli Jumlah troli bermotor kurang	Wawancara kembali <i>Manager Distribution Center</i> mengenai kemungkinan penambahan troli khususnya troli motor.	Wawancara

Rencana Desain Pemecahan Masalah Kesalahan Pengiriman Barang

Persoalan	Hipotesis	Alasan	Analisis/Aktivitas	Sumber Informasi
Mengapa <i>picker</i> salah mengambil barang?	<i>Picker</i> terburu-buru	Terlalu banyaknya jadwal pengiriman	Wawancara kembali <i>Manager Distribution Center</i> untuk konfirmasi kelemahan sistem prosedur yang ada serta meminta usulan perbaikan prosedur.	Wawancara + <i>Flowchart</i>
Mengapa <i>helper</i> tidak bisa mengecek barang?	<i>Helper</i> tidak memegang <i>OPB</i>	Tidak ada mekanisme pengecekan barang dalam sistem prosedur.		
Mengapa perubahan jadwal dari toko tidak diketahui?	Terjadi perubahan jadwal mendadak	Kurang koordinasi		