



Pengaruh BOPO dan NPL Terhadap ROA Sektor Bank BUMN Periode 2016 – 2020

Habibah Sulaiman Fauziyyah¹⁾; Sugiyanto²⁾

Universitas Pamulang, Indonesia

E-mail: habibahsulaiman1406@gmail.com¹⁾, dosen00495@unpam.ac.id²⁾

Abstract. *This Study aims to determine the effect of Operating Costs on Operating Income (BOPO) and Non-Performing Loans (NPL) on the profitability of state-owned banks centered on Return On Assets (ROA) The population of this study is in the form of financial statements of state-owned banks that have been listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) for the 2016-2020 period. The sample in this study is the balance sheet and profit and loss of state-owned banks The technique in this research is panel data regression by processing data using Eview 9 software. The results of the study partially (t test) the BOPO variable had a significant negative effect with the results of $t_{count} -8.497554 > t_{table} 2.10982$ and with a significant value of $0.00 < 0.05$. The results of the NPL variable show that partially (t test) $t_{count} 0.576915 < t_{table} 2.07961$ with a significant. value of $0.57 > 0.05$ while the results of simultaneous hypothesis testing (f test) BOPO and NPL together have a significant effect on ROA with $f_{count} 147.52 > f_{table} 4.30$ with a significant value of $0.00 < 0.05$. The result of the degree of determination (Adjusted R Square) on the panel data is 0.9335 which indicates that the independent variables (BOPO and NPL) affect ROA by 93.35% while other influences are on other factors not explained in this study.*

Keywords: BOPO, NPL, ROA

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) dan *Non-Performing Loan* (NPL) terhadap nilai profitabilitas Bank BUMN yang dipusatkan pada *Return On Assets* (ROA). Populasi penelitian ini berupa laporan keuangan Bank BUMN yang telah terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan periode 2016 - 2020. Sample dalam penelitian ini merupakan neraca dan laba rugi dari Bank BUMN Teknik dalam penelitian ini adalah regresi data panel. Dengan pengolahan data menggunakan perangkat lunak Eview 9. Hasil penelitian secara parsial (uji t) variabel BOPO berpengaruh negatif signifikan dengan hasil $t_{hitung} -8.497554 > t_{tabel} 2.10982$ dan dengan nilai signifikan sebesar $0.00 < 0.05$. Hasil variabel NPL menunjukkan bahwa secara parsial (uji t) $t_{hitung} 0.576915 < t_{tabel} 2.07961$ dengan nilai signifikan $0.57 > 0.05$ sedangkan hasil ujihipotesis secara simultan (uji f) BOPO dan NPL secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap ROA dengan $f_{hitung} 147.52 > f_{tabel} 4.30$ dengan nilai signifikan $0.00 < 0.05$. hasil derajat.determinasi (Adjusted R Square) pada data panel adalah 0.9335 yang menunjukkan bahwa variabel independen (BOPO dan NPL) mempengaruhi ROA sebesar 93,35% sedangkan.pengaruh lainnya terdapat pada faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: BOPO, NPL, ROA

PENDAHULUAN

Undang-undang No. 7 tahun 1992 mengenai per-bank dan diperbaharui dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998 menyatakan bahwa bank umum merupakan sebuah badan usaha yang mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan disalurkan lagi kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf ekonomi masyarakat.

Lembaga keuangan milik pemerintah (per-bank) atau disebut juga bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) adalah bank yang sering digunakan dalam menjalankan program pemerintah diantaranya ialah Bank Negara Indonesia (BBNI), Bank Rakyat Indonesia (BBRI), Bank Tabungan Negara (BBTN), dan Bank Mandiri (BMRI). Kegiatan utama dalam per-bank adalah menghimpun atau mengumpulkan dana yang berasal dari masyarakat, supaya masyarakat berkeinginan menyimpan uangnya di bank maka pihak per-bank memberikan imbalan balas jasa yang dapat berupa bunga, bagi hasil, hadiah, pelayanan dan lain sebagainya. Setelah memperoleh dana dalam bentuk simpanan dari masyarakat, maka dana tersebut diputar kembali ke masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit.

Kinerja keuangan bank merupakan tingkat efisiensi dan produktivitas yang dilakukan secara berkala didasari dengan laporan keuangan dan laporan manajemen (Ningtyas, dkk :2013). Dalam mengukur tingkat kinerja keuangan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio profitabilitas (ROA) sebagai indikator yang paling tepat dalam mengukur kinerja bank tersebut. Semakin tinggi nilai dari profitabilitas maka semakin baik kinerja keuangan pada bank. ROA merupakan salah satu indikator yang digunakan dalam mengukur tingkat profitabilitas yang dimana menurut penjelasan Kasmir (2017) ROA dapat digunakan untuk menilai kemampuan bank dalam memperoleh keuntungan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi ROA berdasarkan penelitian Dewi (2018), Christiano, dkk (2014) diantaranya yaitu persentase perbandingan biaya operasional dengan pendapatan operasional (BOPO), dan persentase permasalahan pada kredit yang dipusatkan dengan rasio *Non-Performing Loan* (NPL). Dalam ketetapan Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2004 dinyatakan bahwa bank yang sehat memiliki nilai BOPO tidak lebih dari 93,5% dan berdasarkan peraturan Bank Indonesia No. 17/11/PBI/2015 tanggal 25 Juni 2015 suatu bank dapat dikategorikan sehat apabila memiliki nilai NPL tidak lebih dari 5%. Berikut ini merupakan perkembangan rasio keuangan bank BUMN periode 2016 - 2020.

Tabel 1. Perkembangan Kinerja Bank BUMN

	Indikator	2016	2017	2018	2019	2020
BBNI	NPL	3,00%	2,30%	1,90%	2,30%	4,30%
	BOPO	73,60%	71,00%	70,10%	73,20%	93,30%
	ROA	2,70%	2,70%	2,80%	2,40%	0,50%
BBRI	NPL	2,03%	2,10%	2,14%	2,62%	2,94%
	BOPO	68,93%	69,14%	68,48%	70,10%	81,22%
	ROA	3,84%	3,69%	3,68%	3,50%	1,98%
BBTN	NPL	2,84%	2,66%	2,82%	4,78%	4,37%
	BOPO	82,48%	82,06%	85,58%	98,12%	91,61%
	ROA	1,76%	1,71%	1,34%	0,13%	0,69%
BMRI	NPL	3,96%	3,45%	2,79%	2,39%	3,29%
	BOPO	80,94%	71,78%	66,48%	67,44%	80,03%
	ROA	1,95%	2,57%	3,17%	3,03%	1,64%

Sumber : Laporan Keuangan (2021)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa Bank BUMN selama kurun waktu 6 tahun terakhir baik bank BNI, BRI, BTN, dan Bank Mandiri mengalami penurunan ROA pada tahun 2019. Berdasarkan dari laporan tahunan yang diterbitkan bank BUMN dinyatakan bahwa hal ini disebabkan oleh penurunan margin di tahun 2019.

Adanya kondisi pandemic covid tahun 2020 juga dapat berdampak pada tingkat kesehatan perbankan yang mana meningkatnya masalah kredit macet yang diakibatkan penurunan ekonomi di Indonesia.

Dengan kondisi kinerja profitabilitas yang menurun, dapat diartikan bahwa harus diadakannya evaluasi kinerja dengan menganalisis keuangan berdasarkan ukuran rasio yang menghubungkan dengan data keuangan. Analisis pada data keuangan dilakukan karena hal ini tentu saja dapat mengakibatkan bank mengalami permasalahan keuangan.

KAJIAN LITERATUR

Secara sederhana bank diartikan oleh Kasmir (2018:24) sebagai lembaga keuangan dengan kegiatan usaha menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya, yang mana dalam pengelolaannya dibutuhkan manajemen keuangan yang baik.

Manajemen keuangan menurut Husnan dan Pudjiastuti (2015:6) meliputi manajemen pendanaan, baik yang berkaitan dengan suatu pengalokasian dana dalam bermacam bentuk investasi secara efektif maupun suatu usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien dengan tujuan memaksimalkan nilai perusahaan. Sutrisno (2013) menambahkan bahwa kegiatan ini digunakan oleh manajer keuangan sebagai bahan pengambilan keputusan dalam hal investasi, pendanaan, dan kebijakan dividen. Pengambilan keputusan ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan informasi yang berasal dari laporan keuangan dan juga sebagai cerminan prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu dalam melihat tingkat kesehatan perusahaan tersebut.

Informasi kinerja lainnya yang berasal dari laporan keuangan berupa rasio keuangan yang dapat melihat hasil kinerja dari suatu perusahaan adalah rasio profitabilitas yang menunjukkan persentase keuntungan (net margin) yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan keseluruhan sumber daya atau rata-rata jumlah asset atau sering disebut juga sebagai rasio ROA (*Return On Assets*).

Faktor indikator yang dapat dilakukan untuk memperoleh ROA yang baik dapat terlihat dari Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) dan Non-Performing Loan (NPL). BOPO yang menjadi *proxy* efisiensi operasional seperti yang biasa digunakan oleh Bank Indonesia dalam menghadapi berbagai macam resiko perbankan. BOPO ini diartikan oleh Kasmir (2014) sebagai upaya bank untuk meminimalkan salah satu resiko yaitu resiko operasional, yang merupakan ketidakpastian mengenai kegiatan usaha bank yang dapat dikarenakan kemungkinan resiko operasional berasal dari kerugian operasional bila terjadi penurunan keuntungan yang dipengaruhi oleh struktur biaya operasional bank, dan kemungkinan terjadinya kegagalan atas jasa dan produk yang ditawarkan.

Non-Performing Loan (NPL) menurut Kasmir (2018) merupakan kredit bermasalah dan salah satu rasio yang berguna untuk menilai kualitas kinerja bank yang dapat diartikan NPL (*Non-Performing Loan*) merupakan indikasi adanya masalah dalam bank tersebut yang mana jika tidak segera mendapatkan solusi maka akan berdampak bahaya pada bank.

Berdasarkan hasil penelitian dari Nurismalatri (2019), Dewi (2018), Christiano dkk (2014), Pratiwi dkk (2015), Sabir dkk (2012) menunjukkan bahwa BOPO berpengaruh negatif signifikan yang mana setiap penurunan BOPO akan meningkatkan kualitas profitabilitas perusahaan.

Sedangkan penelitian pada NPL yang dilakukan oleh Dewi (2018), Yuliana (2014), Christiano dkk (2014), Warsa dkk (2016) dinyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa NPL berpengaruh negatif signifikan terhadap ROA, yang mana diartikan bahwa setiap penurunan atau kenaikan nilai NPL tidak mempengaruhi peningkatan nilai kinerja perusahaan (ROA).

Dari pendahuluan dan kajian literatur dapat di ajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₀ : NPL berpengaruh signifikan terhadap ROA.
- H₁ : NPL tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA.
- H₀ : BOPO berpengaruh signifikan terhadap ROA.
- H₁ : BOPO tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA.
- H₀ : NPL dan BOPO berpengaruh signifikan terhadap ROA.
- H₁ : NPL dan BOPO tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA.

METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2019:2) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu yang didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Pada pendekatan penelitian ini menggunakan cara ilmiah empiris yang mana penelitian dilakukan dengan kriteria tertentu dan valid. Metode penelitian yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif.

Melalui metode ini dilakukan pengumpulan data yang menggunakan strategi arsip, yaitu data dikumpulkan dari catatan atau basis data yang sudah ada. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan bank umum BUMN yang diperoleh dari website resmi Bursa Efek Indonesia (BEI) yaitu www.idx.co.id.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi data panel atau analisis yang dilakukan dengan menggabungkan data *time series* dan *cross-section* atau sering disebut juga *pooled* data (*pooling time series* dan *cross-section*). Aplikasi yang digunakan untuk pengolahan data adalah Eview 9.

Periode diambil dari tahun 2016 sampai dengan 2020 dengan objek penelitian ini adalah Bank BUMN yang terdaftar di BEI. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang berupa laporan keuangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini menggunakan sampel dari perusahaan perbankan yang berstatus BUMN yaitu 4 (empat) Bank pada periode 2015-2020 yang telah menyerahkan laporan tahunan secara lengkap dan data tersebut di publikasi secara umum.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ROA	0.001300	0.041900	0.023888	0.010840
BOPO	0.664800	0.981200	0.769896	0.089826
NPL	0.016000	0.047800	0.028292	0.007924

Sumber : diolah penulis (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa ROA, BOPO, dan NPL memiliki mean lebih besar dari standar deviasi yang dapat diartikan sebagaimana data variabel tersebut berkelompok atau tidak bervariasi.

Dalam pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis regresi data panel, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antar variabel independen dan dependen menggunakan software Eview 9 dan didapatkan ringkasan seperti pada tabel di bawah ini.

Hasil Analisis Regresi Data Panel

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, metode data panel yang sesuai adalah metode Random Effect.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi dengan Metode Random Effect, $\alpha = 5\%$

Variabel	Koefisien β	Pvalue	Thitung	Keterangan
Konstanta (C)	0.110755	0.0000	14.60491	
BOPO (X_2)	-0.115879	0.0000	-8.497554	Signifikan
NPL (X_1)	0.074156	0.5701	0.576915	Tidak Signifikan
R-squared	0.933555			
F-statistic	147.5253			
Prob (F Statistik)	0.000000			

Sumber : diolah penulis (2021)

Berdasarkan tabel 4.1 didapat sebuah persamaan seperti berikut :

$$Y = 0,110755 + 0,074156X_{1it} - 0,115879X_{2it}$$

Pada persamaan tersebut dapat terlihat bahwa nilai konstanta yang di dihasilkan adalah sebesar 0.110755 yang diperoleh menunjukkan bahwa BOPO dan NPL dianggap tetap atau konstan, maka terjadi perubahan variabel dependen sebesar 0.110755, yang diartikan ROA yang dimiliki Bank BUMN akan mengalami kenaikan sebesar 0.110755.

Berdasarkan hasil uji statistik, variabel NPL tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Return On Assets* (ROA) pada Bank BUMN dengan nilai p-value yang diperoleh sebesar 0.5701 lebih besar dari α atau tingkat kepercayaan sebesar 0.05. Sebagian besar penelitian mengindikasikan bahwa jika NPL naik maka ROA akan turun, atau dengan kata lain berpengaruh signifikan negatif, namun hasil penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh fenomena data laporan keuangan bank BUMN pada waktu periode penelitian dinyatakan bahwa ternyata kenaikan atau penurunan *Non- Performing Loan* (NPL) tidak memberikan dampak apapun terhadap *Return On Assets* (ROA) pada Bank BUMN, sehingga Bank BUMN lebih leluasa dalam mengambil kebijakan penyaluran kredit nya kepada nasabah.

BOPO memiliki pengaruh yang signifikan dan memiliki arah yang negatif dengan ROA dengan tingkat probabilitas sebesar 0.0000 atau dapat dikatakan dibawah signifikansi level 0,05. Dengan tingkat koefisien -0.115879, menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara BOPO dengan ROA bank BUMN. Faktor yang menyebabkan variabel BOPO memiliki koefisien negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap ROA adalah cerminan dari tingginya rasio BOPO pada periode penelitian yang menjelaskan bahwa tingginya rasio tersebut mempengaruhi kesehatan bank BUMN pada masa mendatang dan masa berjalan. Apabila manajemen bank BUMN dapat melakukan efisiensi pada BOPO maka ROA akan meningkat. Efisiensi dapat dilakukan pada biaya biaya operasional seperti biaya eksternal terutama pada biaya kantor dan biaya promosi.

Hasil pengujian BOPO pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurismalatri (2019), Aminar (2017), Christiano dkk (2014), Vernanda dkk (2016), Pratiwi & Wiagustini (2015), Sabir dkk (2012), menyatakan dalam sektor perbankan pada umumnya terjadi hubungan negatif antara biaya operasional dan pendapatan operasional (BOPO) dengan profitabilitas. BOPO menunjukkan seberapa besar bank dapat menekan biaya operasionalnya di satu pihak, dan seberapa besar kemampuan untuk meningkatkan pendapatan operasional di pihak lain. BOPO memiliki pengaruh terhadap kinerja perbankan karena menunjukkan seberapa besar bank dapat melakukan efisiensi terhadap biaya operasional yang dikeluarkan. Semakin kecil rasio BOPO, berarti semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan bank yang bersangkutan sehingga kemungkinan yang lebih besar bagi bank untuk mendapatkan keuntungan yang lebih dan menunjukkan bahwa bank tidak berada dalam kondisi bermasalah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa BOPO sangat berpengaruh atas tinggi rendahnya profitabilitas perbankan. Sedangkan NPL pada periode ini tidak berpengaruh terhadap peningkatan dan penurunan ROA. BOPO berpengaruh negatif signifikan disebabkan dari adanya pengelolaan pembiayaan yang efisien sehingga menunjukkan perubahan pada ROA, semakin kecil nilai BOPO maka semakin meningkat nilai laba perusahaan. Namun, secara simultan variabel BOPO dan NPL bersama-sama berpengaruh positif terhadap ROA dan dinyatakan signifikan. Maka dari itu, hasil BOPO dan NPL secara bersama-sama mempengaruhi ROA sebesar 93,35%.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. (2019). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta : KENCANA.
- Christiano. M., Tommy. P., & Saerang. I. (2014). Analisis Terhadap Rasio-Rasio Keuangan Untuk Mengukur Profitabilitas Pada Bank-Bank Swasta Yang Go Public Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal EMBA*. 2(4). 817-830.
- Dewi. A. S. (2018). Pengaruh CAR, BOPO, NPL, NIM, dan LDR Terhadap ROA Pada Perusahaan Di Sektor Perbankan Yang Terdaftar Di BEI Periode 2012-2016. *Jurnal Pundi*. 1(3). 223- 236.
- Ghozali, I. (2017). *Ekonometrika*. Semarang : Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Husnan, S., & Pudjiastuti E. (2015). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Kasmir. (2014). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Munawir. (2014). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta : LIBERTY.
- Nachrowi, D., & Usman, H. (2006). *Ekonometrika*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ningtyas. C. P., Darminto., & Husaini. (2013). Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Konvensional dan Bank Syariah Berdasarkan Analisis Rasio Keuangan. *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Nugroho. D., Mangantar. M., & Tulung. J. E. (2019). Pengaruh CAR, BOPO, NIM, dan NPL Terhadap ROA Industri Bank Umum Swasta Nasional Buku 3 Periode 2014 – 2018. *Jurnal EMBA*. 7(3). 4222-4229.
- Nurismalatri. (2019). Sharia Banks' Performance In Indonesia : A Panel Model Approach. *Jurnal Sekuritas*. 2(2). 131-140.
- Pratiwi. L. P. S. W., & Wiagustini. N. L. P. (2015). Pengaruh CAR, BOPO, NPL dan LDR Terhadap Profitabilitas. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(4). 2137-2166.
- Purwoko. D., & Sudiyatno. B. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bank. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*. 20(1). 25-39.
- Romadhina. A. P., & Sugiyanto (2020). *Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro dan Makro*.
- Santoso, S. (2018). *Statistik Parametrik*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Sugiyanto, L. N., & Wanten, I. K. (2020). Studi Kelayakan Bisnis Penerbit Yayasan Pendidikan dan Sosialisasi Indonesia Maju (YPSIM) Banten 2020. Cetak Perdana (2020).
- Sugiyanto, S. (2019). The Liquidity, Profitability, Good Corporate Governance, Corporate Value Committee. *Proceedings Universitas Pamulang*, 1(1)
- Sugiyanto, S., & Sumantri, I. I. (2019). Peran Audit Internal Dan Sistem Pengendalian Internal Atas Pengajuan Kredit Tanpa Agunan Pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 13(2), 196-224
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian*. Bandung : ALFABETA.
- Sutrisno. (2013). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : EKONISIA.
- Taufik, A., & Sugiyanto, S. (2022). Pengaruh Loan To Deposit Ratio Terhadap Return On Asset Pada PT Bank Danamon, Tbk Periode 2010-2020. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 2(1), 81-86
- Vernanda. S. D., & Widyarti. E. T. (2016). Analisis Pengaruh CAR, LDR, NPL, BOPO,



- dan SIZE Terhadap ROA. *Journal Of Management*. 5(3). 1-13.
- Warsa. N. M. I. U. P., & Mustanda. I. K. (2016). Pengaruh CAR, LDR dan NPL Terhadap ROA Pada Sektor Perbankan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen Unud*. 5(5). 2842-2870.
- Yanti. N. (2013) Analisis Kinerja Perusahaan Perbankan. *Jurnal KBP*. 1(2). 161-180.
- Yuliana. A. (2014). Pengaruh LDR, CAR, ROA dan NPL Terhadap Penyaluran Kredit Pada Bank Umum Di Indonesia Periode 2008 – 2013. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 2(3). 169-186.