

ISSN 1829-8176

Journal of Management and Business Review

Volume 17 Number 2 2020



Journal of Management and Business Review

Vol. 17

No.2

125 - 228

Jakarta
2020

ISSN
1829-8176

Rp 125.000,-

Journal of Management and Business Review

Volume 17 Number 2 2020

Published by
Research Center and Case Clearing House
PPM School of Management
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
The Journal of Management and Business Review is established in July 2004
Publication frequency: 1st Semester (no.1) and 2nd Semester (no.2)

EDITOR IN CHIEF

Aries Heru Prasetyo, Ph.D.

ASSOCIATE EDITORS

Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A.
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
Bramantyo Djohanputro, M.B.A., Ph.D.
Erlinda Nusron Yunus, Ph.D.
Ir. Widyarso Rooswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.

MANAGING EDITOR

Rike Penta Sitio, M.M.

LAYOUT EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

SITE ADMINISTRATOR

Rosita Fitriyani, S.E.

EDITORIAL ADVISORY AND REVIEW BOARD

Andi Ilham said, MSOM, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Ronny Kountur, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Widyarso Roswinanto, S.T., M.M. Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Hendrarto K. Supangkat, S.T., M.M., Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Riza Aryanto, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Setiadi Djohar
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wahyu T. Setyobudi, S.Si, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Aprihatingrum Hidayati, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, MSi.
(Universitas Sebelas Maret)
Prof. Dr. Arifin Sitio, M.Sc.
(Universitas Mercu Buana)
Nugroho Aryo Suryo, Ph.D.
(Universitas Prasetya Mulya)
Marwata, Ph.D.
(Universitas Kristen Satya Wacana)

Dr. Tina Melinda, Dra, M.M.
(Universitas Ciputra Surabaya)
Dr. Asep Mulyana, Amd.TK., SE, MCE
(Universitas Padjajaran)
Dr. Yusak Anshori, M.M., CSEP.
(Universitas Nahdlatul Ulama, Surabaya)
Dr. Wirawan E.D. Radiano, M.Sc.
(Universitas Ciputra Surabaya)
Dr. Laily Dwi Arsyianti
(Institut Pertanian Bogor)
Dr. Pantri Heriyati, SE, MComm.
(Bina Nusantara University)
Dr. Perdana Wahyu Santosa
(Universitas Yarsi)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia
Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51
E-mail: JMBR@ppm-manajemen.ac.id
<https://jmbr.ppm-school.ac.id>

TABLE OF CONTENTS

<i>Sayursop.com : Upaya Peningkatan Kinerja Pemasaran</i> Dina Lusianti Ratih Nindyasari	125-136
<i>Analisis Perilaku Konsumen terhadap Niat Membeli melalui Sikap dan Intention to Engage pada Media Sosial</i> Johan Prapta Wijaya Margaretha Pink Berlianto	137-154
<i>Analisis Perilaku Pembelian Obat-Obatan Halal di Provinsi Jawa Tengah</i> Mochamad Edris	155-165
<i>Strategi Cegah Tangkal Jaringan Teroris dalam Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Baru Pertamina Hulu Energi Nunukan Company</i> Muhammad Roy Ulrich Kusumawardhana Ningky Sasanti Munir	166-195
<i>Studi Eksplorasi Bias Orientation dan Cognitive Knowledge dalam Suksesi Usaha RM. Simpang Raya Padang</i> Aufa Rahmatika Hafiz Rahman	196-214
<i>Financial Distress Analysis of Indonesia Retail Companies</i> Yelli Yulian Idqan Fahmi Tanti Novianti	215-228

SAYURSOP.COM: UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN

Dina Lusianti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus, Indonesia
dina.lusianti@umk.ac.id

Ratih Nindyasari

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus, Indonesia
ratih.nindysari@umk.ac.id

ABSTRAK

Era digitalisasi tidak dapat dipungkiri lagi keberadaannya. Kemajuan teknologi dengan segala perkembangannya yang pesat menjadi momentum untuk dapat memanfaatkan penggunaan teknologi guna meningkatkan kualitas hidup yang lebih baik. Perusahaan dapat dikatakan memiliki kualitas hidup yang baik apabila perusahaan memiliki kinerja yang semakin meningkat dari masa ke masa. Sebagai salah satu penciri utama, kinerja pemasaran menjadi sorotan utama. Oleh karenanya guna meningkatkan kinerja pemasaran dianggap perlu untuk melakukan sinergi antara pemasaran konvensional dan digitalisasi. Berbagai peluang dapat muncul karena adanya sinergi antara pemasaran konvensional dan digitalisasi. Seiring dengan hal tersebut memacu untuk terus berinovasi melakukan hal-hal terbaik guna peningkatan kinerja pemasaran melalui pendekatan *E-Personal shopper*. Penelitian ini menggali lebih dalam pemanfaatan *E-Personal shopper* ke dalam peningkatan kinerja tukang sayur yang saat ini masih menggunakan metode konvensional saat melakukan pemasaran.

Kata Kunci:

E-Personal shopper, Media Sosial, Kinerja, Pemasaran, Sayur

ABSTRACT

The digitalisation era cannot be denied anymore. Technological progress with all its rapid development is a momentum to be able to take advantage of the use of technology to improve a better quality of life. The company can be said to have a good quality of life if the company has an increasing performance from time to time. As one of the main characteristics, marketing performance is the main focus. Therefore in order to improve marketing performance it is deemed necessary to synergize between conventional marketing and digitalization. Various opportunities can arise because of the synergy between conventional marketing and digitalization. Along with this to continue to innovate to do the best things to improve marketing performance through the E-Personal shopper approach. This research delves deeper into the use of E-Personal shopper into improving the performance of vegetable vendors who currently use conventional methods when conducting marketing.

Keywords:

E-Personal shopper, Social media, Performance, Marketing, Vegetables

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara di kawasa Asia Pasifik yang sedikit mengalami keterlambatan dalam mengadopsi digital. Dengan jumlah penduduk yang mencapai 264 juta masih tergolong sebagai pengguna internet yang rendah. Namun, dengan jumlah populasi Indonesia yang diprediksi akan bertambah sebanyak 13,4 juta pada 2022 maka *Indeks Konsumen Digital* diprediksi akan meningkat cepat dengan setengah dari populasi Indonesia memiliki akses ke internet.

Dari total populasi yang sudah memiliki akses internet, 43,5% merupakan pembeli digital. Jumlah tersebut diprediksi akan melonjak hingga 65,4% pada 2022. Pengeluaran belanja digital per kapita masih relatif rendah sebesar US\$ 31,70 per pembeli. Namun, jumlah tersebut diprediksi akan bertambah lebih dari dua kali lipat dalam lima tahun ke depan. Sebanyak 72% konsumen Indonesia berbelanja daring untuk menghemat waktu dibandingkan untuk menghemat uang. Kenaikan signifikan ekonomi digital diperkirakan akan didukung oleh ekspansi ekonomi Indonesia. Pertumbuhan PDB diprediksi berada di rata-rata 5% tiap tahun,

memberikan dasar yang kuat untuk investasi baru dan meningkatkan pendapatan masyarakat kelas menengah (salah satu kelas terbesar di dunia). Faktor pendukung lainnya adalah generasi muda di mana 50% di antaranya termasuk generasi *millennials*.

Tabel 1. Rata-rata penjualan Tukang Sayur Konvensional bulan Januari s/d November Tahun 2018

No	Bulan	Jumlah Pelanggan	Penjualan (Rp)
1	Januari	40	15.500.000
2	Februari	40	12.350.000
3	Maret	40	14.800.000
4	April	40	14.450.000
5	Mei	40	18.750.000
6	Juni	40	20.250.000
7	Juli	35	14.400.000
8	Agustus	32	12.700.000
9	September	28	12.235.000
10	Oktober	28	12.050.000
11	November	24	11.600.000
Total		387	159.085.000

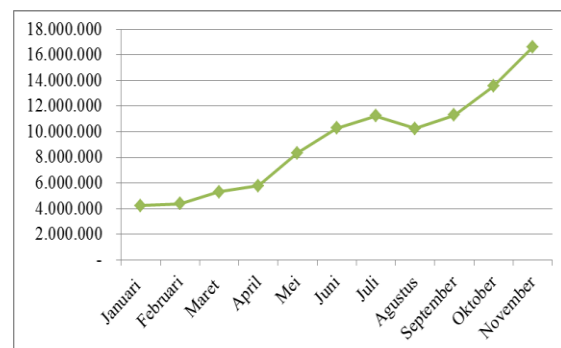
Sumber: Mugiyanto Cs, 2019

Tukang sayur konvensional yang digawangi oleh Bapak Mugiyanto memiliki pelanggan Ibu-ibu rumah tangga di sekitar Dersalam. Beliau mengawali dengan belanja di pasar induk kemudian menjajakan sayur dengan menggunakan sepeda motor. Rata-rata perbulan penjualan dapat mencapai Rp. 14.000.000 terlebih bila bulan Ramadhan dan mendekati Hari Raya Keagamaan penjualan dapat meningkat sekitar 40%. Permasalahan yang terjadi dari bulan ke bulan menurun. Konsumen yang biasanya berbelanja kepada Bapak Mugiyanto mulai memanfaatkan Go-

Shop untuk belanja secara *online*.

Belanja *online* sekarang ini sudah menjadi tren terutama bagi masyarakat digital. Bahkan fenomena belanja *online* terus tumbuh hingga pada pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Melihat peluang ini, melalui *sayursop.com*, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui lebih dalam pemanfaatan aplikasi *sayursop.com* dalam meningkatkan pemasaran. Khususnya bagi para tukang sayur konvensional yang diarahkan agar dapat memanfaatkan teknologi melalui aplikasi *sayursop.com*. Aplikasi ini menawarkan kemudahan berbelanja kebutuhan dapur tanpa harus sedikitpun beranjak dari rumah. *Sayursop.com* bekerja sama dengan beberapa tukang sayur tradisional menyediakan berbagai macam sayur segar, bumbu dapur, dan bahan lauk-pauk agar dapat diantarkan ke rumah konsumen masing-masing. Konsumen dapat memesan bahan-bahan yang akan dibutuhkan untuk memasak minimal dalam rentang waktu 24 jam. Kemudian *sayursop.com* akan mengantarkan pesanan konsumen sesuai dengan permintaan. Konsumen dapat berkomunikasi langsung dengan *administrator sayursop.com* untuk memberi kabar jam berapa belanjaan harus diantar ke rumah.

Personal shopper merupakan sebuah profesi yang lazimnya disenangi oleh para Shopaholic dengan memerlukan kemampuan spesifik. Tugas *personal shopper* ini adalah membelikan barang-barang tertentu. Pada umumnya barang-barang yang dibeli adalah tas, pakaian dan jam tangan. Akan tetapi saat ini *personal shopper* juga dapat diperuntukkan untuk membelikan barang-barang kebutuhan sehari-hari seperti bahan-bahan masakan. Tantangan untuk berbelanja kebutuhan sayur-mayur secara *online* adalah ketakutan akan kualitas barang yang didapatkan.



Sumber: *Sayursop.com*, 2018

Gambar 1. Rata-rata Penjualan *sayursop.com* bulan Januari s/d November Tahun 2018

Sebagai *personal shopper*, *sayursop.com* siap memilihkan buah dan sayur paling segar untuk konsumen. *Personal shopper* ini sudah terlatih dan berpengalaman dalam memilih produk. Hasilnya konsumen akan menerima produk segar sesuai yang diharapkan oleh

konsumen. Sedangkan bagi perusahaan, *personal shopper* akan dapat meningkatkan kinerja pemasaran yang pada akhirnya menjadi peningkatan kinerja perusahaan secara umum.

Pemasaran berperan penting di dalam proses bisnis usaha mikro, kecil dan menengah salah satunya usaha tukang sayur. Salah satu tantangan yang paling sulit untuk usaha mikro, kecil dan menengah adalah untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk pemasaran guna menghasilkan keuntungan sebanyak-banyaknya dengan menggunakan sumber daya yang terbatas (Rusaneanu, 2014:71). Oleh karenanya usaha mikro, kecil dan menengah perlu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan sebaik mungkin. Sudah saatnya usaha mikro, kecil dan menengah melekat dengan kemajuan teknologi dan informasi yakni dengan memanfaatkan internet dalam melakukan kegiatan pemasaran.

E-Personal shopper akan memudahkan para pelaku tukang sayur sekaligus pelanggan dalam melakukan perdagangan *online*. Dengan memanfaatkan optimalisasi teknologi internet dan komunikasi maka akan dapat tercapai tujuan pemasaran mulai dari menciptakan nilai pelanggan, berujung pada kepuasan pelanggan sekaligus lahirnya loyalitas pelanggan. Dalam

penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup tukang sayur dengan metode pemasaran elektronik berbasis *personal shopper*.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Personal Shopping adalah sebuah profesi dimana seseorang menolong orang lainnya untuk berbelanja dengan memberikan masukan dan usulan kepada pelanggannya. Mereka sering bekerja pada toko serba ada atau butik (walaupun ada juga yang sebagai pekerja lepas atau bekerja secara *online*). Fokus mereka biasanya dalam busana, walaupun ada juga yang fokus dalam bidang non-busana seperti elektronik, *furniture*, dsb. Seorang *personal shopper* akan memberikan perhatian dan fokus secara pribadi, dan memberikan masukan kepada pelanggannya tentang mode atau produk yang sedang *trend*, membantu pelanggan apa yang terlihat bagus pada saat dikenakan atau bahkan mengatur seisi lemari tentang mode yang sedang trend pada musim tertentu. Mereka biasanya juga memberikan masukan tentang analisis warna, sehingga pelanggannya mengerti warna apa yang paling cocok untuk mereka, atau warna apa yang sebaiknya digunakan pada musim tertentu.

Bermula dari pengertian *personal shopper* yang sudah umum saat ini seringnya dalam bidang *fashion*, maka pada penelitian kali ini akan mengadopsi trend *personal shopper* untuk memenuhi kebutuhan dapur. *Personal shopper* akan memberikan masukan kepada pelanggan tentang kebutuhan-kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi jika seseorang akan memasak suatu menu tertentu. *Personal shopper* juga akan memberikan masukan apabila seorang pelanggan belum mengenal suatu bahan masakan tertentu dan akan memadukannya dengan bahan masakan yang lainnya.

Beberapa penelitian terkait dengan pemanfaatan media *online* untuk meningkatkan kinerja pemasaran usaha sayuran telah diimplementasikan untuk pengembangan usaha penjualan daring sayuran di bali yang menghasilkan sebuah sistem untuk memfasilitasi keperluan penjualan daring sayuran hidroponik di Bali antara petani dengan konsumen maupun dengan petani dengan perusahaan (Luh dkk, 2018). Salah satu kendala yang sering dialami konsumen pada saat melakukan transaksi sayuran secara *online* adalah tentang kualitas. Padahal kualitas produk merupakan salah satu dari unsur strategi marketing yang penting dan harus di

perhatikan terutama untuk menjaga kepercayaan dengan konsumen (Setiawan, 2016). Penelitian dari Lestari (2016), salah satu solusi yang tepat untuk dapat selalu memperoleh produk dengan kualitas yang terbaik, serta sesuai dengan keinginan konsumennya secara personal maka dapat memanfaatkan sebuah jasa yang disebut dengan *personal shopper* (Jasa Titip). Pemanfaatan *personal shopper* ini dilakukan dengan memanfaatkan *social media* dalam hal ini adalah instagram sebagai media pemasaran produk (Santoso dkk, 2017) melalui sebuah akun instagram yang memiliki pengikut (*follower*) banyak akan dapat dimanfaatkan untuk mengenalkan sebuah produk (Yulianto dan Mawardi, 2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Mujiyana, dkk (2012) pada tahun pertama menguji manfaat penggunaan internet untuk periklanan bagi usaha mikro, kecil dan menengah. Tahun kedua membangun dan mengembangkan portal situs web untuk periklanan bagi usaha mikro, kecil dan menengah. Pengukuran pengaruh periklanan melalui internet bagi usaha mikro, kecil dan menengah dilakukan pada tahun ketiga.

Adapun objek penelitian pada asosiasi usaha kecil di wilayah Kota Depok.

Cesaroni dan Consoli (2015) menyebarkan kuesioner kepada Pemilik/Manajer usaha mikro, kecil dan menengah tentang penyusunan dan pengoperasian *web* dan media sosial. Berdasar hasil penelitian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa tidak cukup berapa banyak media sosial yang digunakan oleh usaha mikro, kecil dan menengah akan tetapi bagaimana usaha mikro, kecil dan menengah menggunakan media sosial dalam kegiatan pemasarannya.

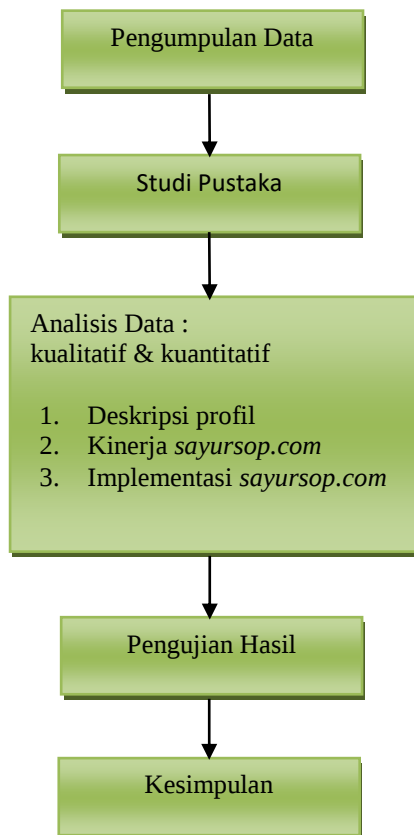
Penelitian mengenai model pengembangan bisnis UKM dan pemasaran elektronik untuk dapat menembus pasar global telah dilakukan oleh Herman dan Rahmawati (2016). Diperoleh hasil penelitian bahwa upaya inovasi dan pengembangan nilai tambah produk serta strategi pemasaran elektronik dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja ekspor UKM Sarung Goyor Kalijambe, Sragen Jawa Tengah.

Adapun penelitian ini memiliki konsep yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu yakni mengenai penggunaan pemasaran elektronik berbasis *personal shopper* guna meningkatkan

kinerja usaha mikro, kecil dan menengah. Perbedaan terletak pada objek penelitian. Penelitian kali ini dilakukan pada tukang sayur, *sayursop.com*. Lebih dari itu dari penelitian ini akan dilanjutkan dengan pembinaan apabila kinerja tukang sayur telah mengalami peningkatan. Bila tidak terjadi peningkatan kinerja maka dianggap perlu untuk adanya pelatihan pengoperasian dan pendayagunaan pemasaran elektronik oleh pelaku usaha. Pada akhirnya penelitian ini dapat tercapainya usaha mikro, kecil dan menengah yang melek Internet yang mampu meningkatkan kinerjanya.

METODE RISET

Dalam penelitian ini berdasarkan sifat masalahnya (Suryana, 2010) merupakan penelitian tindakan (*action research*) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan baru atau cara-cara pendekatan baru dan untuk memecahkan masalah dengan cara penerapan langsung di dunia kerja atau dunia aktual yang lain.



Gambar 2. Tahapan Penelitian

Selanjutnya setelah melakukan penelitian tindakan, dilanjutkan dengan melakukan analisis data kualitatif dan kuantitatif. Pada Gambar 2. adalah tahapan-tahapan yang dilalui dalam melakukan penelitian.

Sesuai dengan tahapan-tahapan yang terdapat pada metode penelitian ini dapat dijelaskan secara detail sebagai berikut :

1. Pengumpulan data

Pada tahapan ini dilakukan pengkolektifan data dengan menggunakan teknik wawancara.

2. Studi Pustaka

Pada tahapan ini dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang terkait dengan penelitian yang dilakukan.

3. Analisis Data

Pada tahapan analisis data ini dilakukan dengan melakukan analisis data kuantitatif untuk mengetahui kinerja penjualan dan analisis data kualitatif untuk mengetahui penyampaian nilai kepada pelanggan dengan *Customer Satisfaction Index*.

4. Pengujian Hasil

Tahap pengujian ini dengan melakukan uji beda antara kinerja *sayursop.com* dengan tukang sayur konvensional.

5. Kesimpulan

Pada tahap ini dihasilkan suatu kesimpulan tentang peningkatan kinerja pemasaran tukang sayur dengan memanfaatkan aplikasi *sayursop.com*.

Penelitian ini mencoba untuk menggali bagaimana dampak penggunaan *E-Personal*

shopper melalui aplikasi *sayursop.com* pada tukang sayur sekaligus mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan di dalam pemanfaatan media sosial dalam kegiatan pemasaran secara elektronik. Penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif. Adapun teknik analisis melalui pendekatan profil *sayursop.com* dengan mekanisme alur proses bisnisnya. Lebih lanjut menganalisis kinerja *sayursop.com* bila dibandingkan dengan kinerja tukang sayur konvensional. Sekaligus melakukan analisa implementasi *E-Personal shopper* pada *sayursop.com*

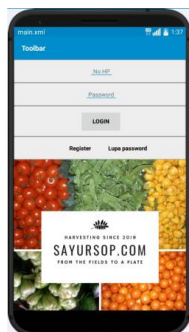
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sayursop.com merupakan home industri yang bergerak di bidang perniagaan sayur. Beralamatkan di desa Tumpangkrasak RT 03 / RW 04 Kecamatan Jati Kabupaten Kudus. *Sayursop.com* dibangun pada tanggal 29 Desember 2015 oleh Bagus Kurniawan yang awal mulanya hanya memproduksi jamur tiram saja. Seiring dengan banyaknya permintaan konsumen tentang jamur untuk mengembangkan usahanya *sayursop.com* memperluas sektor usahanya tidak hanya jamur tiram saja akan tetapi juga menyediakan

sayur-mayur segar. Sampai saat ini usaha penjualan sayur mayur *sayursop.com* meningkat pesat. Terlebih lagi untuk segmen ibu-ibu rumah tangga di area perumahan, yang prinsipnya ingin lebih mudah mendapatkan bahan-bahan makanan seperti sayur dan lauk tanpa harus repot ke pasar. Untuk mengetahui fenomena budaya digital yang ada di Yayasan Pendidikan

Sayursop.com menunjukkan performa yang baik dari hari ke hari. Pernyataan ini nampak pada peningkatan kinerja penjualan yang cenderung mengalami peningkatan, baik dari sisi jumlah pelanggan maupun jumlah rupiah. Kondisi ini mengimplementasikan bahwa pergeseran industri 4.0 memang terjadi. Semula tukang sayur konvensional menjadi rujukan bagi para Ibu rumah tangga untuk membeli kebutuhan sayur-mayur. Namun kini dengan kemajuan teknologi, pembelian melalui *online* menjadi sebuah best solution dalam efisiensi waktu dan tenaga. Tabel 2 merupakan kinerja penjualan *sayursop.com* mulai bulan Januari 2018 hingga Juli 2019.

Mekanisme Aplikasi Sayursop.com



Halaman Login.
Isikan No. HP dan password, kemudian klik LOGIN agar bisa masuk ke halaman utama aplikasi sayursop.com.

Menu Register : fasilitas untuk melakukan registrasi/pendaftaran ke aplikasi sayursop.com.

Lupa password : fasilitas jika pengguna sayursop.com lupa password aplikasi.

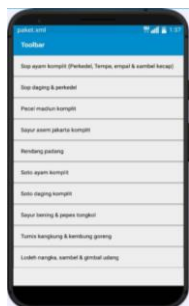


Halaman Utama.
Halaman utama berisi tiga menu utama yang ditawarkan oleh sayursop.com, adalah :

Paket Sesuai Resep : menawarkan paket sayur lengkap beserta dengan lauk dan pelengkap lainnya.

Ikan dan Daging : menawarkan berbagai jenis ikan dan daging segar.

Sayur : menawarkan berbagai jenis sayur segar yang siap diantar ke rumah customer.



Halaman Paket Sesuai Resep.

Berisi pilihan paker-paket sayur lengkap beserta dengan lauk dan pelengkapannya.

Customer dapat memilih paket yang diinginkan.



Halaman Alamat Pengiriman

Halaman ini berisikan tentang informasi : pesanan yang sudah dipilih, jumlah pesanan sesuai dengan inputan customer, alamat pengantaran, waktu antar dan total harga yang harus dibayarkan oleh customer.

Halaman ini juga dilengkapi dengan foto paket sayur dan lauk pelengkapannya yang akan dimasak oleh customer.

Tabel 2. Kinerja sayursop.com

Tahun	Bulan	Jumlah Pelanggan	Penjualan (Rp)
2018			
1	Januari	12	4.250.000
2	Februari	18	4.400.000
3	Maret	25	5.300.000
4	April	29	5.800.000
5	Mei	32	8.350.000
6	Juni	35	10.300.000
7	Juli	35	11.250.000
8	Agustus	38	10.250.000
9	September	41	11.300.000
10	Oktober	43	13.550.000
11	November	47	16.600.000
12	Desember	49	16.980.000
2019			
1	Januari	51	15.840.000
2	Februari	52	17.836.000
3	Maret	54	18.630.000
4	April	66	22.704.000
5	Mei	112	39.872.000
6	Juni	71	23.998.000
7	Juli	79	27.018.000
Total			284.228.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Kinerja lain yang ditonjolkan oleh sayursop.com adalah penyampaian nilai kepada pelanggan. Nilai disini merupakan perbandingan antara manfaat yang diperoleh dengan pengorbanan yang harus dikeluarkan oleh pelanggan. Pelanggan dapat berbelanja sayur dengan mutu yang baik dengan harga bersaing tanpa repot ke pasar. Pelanggan dapat menghemat waktu dan tenaga di dalam melakukan pembelian sayur. Lebih dari itu sayursop.com dengan mengusung tema

personal-shopper, maka pembeli dapat memperoleh paket sayur siap masak dengan racikan bumbu yang telah tersedia.

Nilai yang dirasakan oleh pelanggan akan berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Dengan terpenuhinya harapan pelanggan maka pelanggan akan merasakan puas. Rata-rata pelanggan telah merasakan kepuasan sebesar 90,32 persen. Adapun perhitungan nampak pada Tabel 3.

Tabel 3. Customer Satisfaction Index Sayursop.com

No	Pernyataan	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kinerja	CSI
1A	Customer Service ramah	4,53	3,95	87,29
2A	Customer Service memberikan informasi	4,00	4,23	105,63
3A	Customer Service santun	4,40	4,00	90,91
1B	Admin melayani sesuai jam kerja	4,18	3,50	83,83
2B	Admin cepat memberikan respon	4,30	3,73	86,63
3B	Admin bersedia memberikan solusi	3,85	3,75	97,40
4B	Admin menerima saran dan kritik	4,05	3,43	84,57
1C	Suasana belanja yang nyaman	4,40	3,93	89,20
2C	Pengelola tidak membedakan pelanggan	4,53	4,03	88,95
1D	Pengetahuan pengelola	4,40	4,00	90,91
2D	Bahasa yang mudah dipahami	4,40	3,85	87,50
3D	Keluhan pelanggan terselaikan	4,10	3,58	87,20
1E	Penampilan Aplikasi	4,03	3,85	95,65
2E	Kemudahan akses aplikasi	4,13	4,00	96,97
3E	Pengantaran barang tepat waktu	4,40	3,88	88,07
4E	Nota pembelian	4,40	3,93	89,20
5E	Fasilitas pembayaran	4,40	3,98	90,34
6E	Fasilitas packing	4,20	3,60	85,71
7E	Kesegaran sayur	4,40	4,05	92,05
Jumlah		81,08	73,23	90,32

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Keberadaan *sayursop.com* menggeser fungsi tukang sayur konvensional yang telah ada. Meskipun tukang sayur konvensional tetap memiliki pangsa pasar tertentu, perubahan gaya hidup modern seiring dengan majunya perkembangan teknologi tetap memberikan dampak kepada penjualan tukang sayur konvensional. Tabel 4 merupakan

kinerja tukang sayur konvensional. Bila dibandingkan dengan *sayursop.com*, nampak perbedaan margin peningkatan jumlah pelanggan dan jumlah penjualan dalam rupiah. Hasil uji beda kinerja *sayursop.com* dengan tukang sayur konvensional pada Tabel 5.

Tabel 4. Uji Beda Kinerja Sayursop.com dengan Tukang Sayur Konvensional

		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1	Sayursop.com (Pelanggan) - Tukang Sayur Konvensional (Pelanggan)	16,74	29,87	6,85	2,442	18	,025
Pair 2	Sayursop.com (Rupiah) - Tukang Sayur Konvensional (Rupiah)	1468052,63	10264058,35	2354736,48	,623	18	,541

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Merujuk pada output uji beda, secara signifikan terdapat perbedaan kinerja antara *sayursop.com* dengan tukang sayur konvensional. Khususnya pada pangsa pasar yang ada. Terdapat kecenderungan bahwa pelanggan konvensional telah beralih kepada pembelian *online* dengan pendekatan *E-Personal shopper*. Dalam hal ini *sayursop.com* memiliki keunggulan dibanding tukang sayur konvensional. Namun demikian pelanggan *sayursop.com* relatif melakukan pembelian dalam jumlah rupiah berkisar hanya antara Rp.

35.000 sampai kisaran Rp. 200.000,- sehingga secara kinerja penjualan dalam bentuk rupiah meskipun ada perbedaan kinerja namun perbedaan tersebut belum terlalu besar *gap* yang terjadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Terjadinya revolusi industri 4.0 telah membawa perubahan pada setiap lini kehidupan. Termasuk juga didalamnya perubahan gaya hidup masyarakat khususnya pada pembelian sayur sebagaimana usaha yang telah dijalankan oleh *sayursop.com*. Berikut merupakan kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Para Ibu memiliki kecenderungan beralih kepada pembelian sayur dengan teknik *E-Personal shopper* melalui aplikasi *sayursop.com* karena faktor efisien waktu dan tenaga.
2. *Sayursop.com* memiliki kinerja yang lebih unggul bila dibandingkan dengan tukang sayur konvensional.

3. *Customer satisfaction index sayursop.com* sebesar 90,32 persen.

Saran

Dari penelitian ini dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Tukang sayur konvensional perlu memperluas usahanya dengan pemanfaatan pembelian *online*.
2. *Sayursop.com* perlu melakukan bauran komunikasi pemasaran kepada pelanggan guna meningkatkan kinerjanya dalam bentuk peningkatan kuantitas penjualan.
3. Adanya kegiatan pendampingan kepada tukang sayur konvensional untuk menerapkan metode *E-Personal shopper* dengan memanfaatkan aplikasi perbelanjaan. Kegiatan pendampingan manajerial dan tata kelola aplikasi kepada *sayursop.com*

DAFTAR PUSTAKA

- Herman dan Rahmawati. (2016). E-Marketing : Strategi Pemasaran UKM Berbasis Teknologi Informasi Untuk Menembus Pasar Global. *Seminar Nasional IENACO 2016*
- Luh, N, N. Mirah, I. Puritan dan W. Adh. (2018). *Perancangan Pengembangan Usaha Penjualan Daring Sayuran di Bali*. SENSITEK 2018, 560–564.
- Lestari, I.W. Martha. (2016). The Phenomenon of *Personal shoppers* among Women in Urban Cities of Indonesia” (Bandung and Jakarta). *International Conference on Transformation in Communication*
- Mujiyana dkk. (2012). Pengaruh Penerapan Periklanan di Internet dan Pemasaran melalui E-Mail Produk UMKM di Wilayah Depok. *J@TI Undip: Jurnal Teknik Industri*. VII(3). September 2012.
- Santoso, A.P, I. Baihaqi, dan S. F. Persada. (2017). Pengaruh Konten Post Instagram terhadap *Online Engagement* : Studi Kasus pada Lima Merek Pakaian Wanita. *Jurnal Teknologi ITS*. 6(1). 217–221
- Setiawan, D. (2016). *Strategi Marketing Produk Sayur Organik Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto (Upaya Menembus Pasar Supermarket Besar Ditinjau Dari Teori Manajemen Pemasaran Philip Kotler)*. Universitas Negeri Islam Sunan Ampel
- Suryana. (2010). *Metodologi Penelitian : Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Universitas Pendidikan Indonesia
- Yulianto, E dan M. K. Mawardi. (2016). Pengaruh *Electronic Word Of Mouth* Terhadap Citra Destinasi Serta Dampaknya Pada Minat Dan Keputusan Berkunjung (Survei pada Followers Aktif Akun Instagram Indtravel yang Telah Mengunjungi Destinasi Wisata di Indonesia). *Jurnal Adm. Bisnis*. 37(2). 1–10, 20.

ANALISIS PERILAKU KONSUMEN TERHADAP NIAT MEMBELI MELALUI SIKAP DAN *INTENTION TO ENGAGE* PADA MEDIA SOSIAL

Johan Prapta Wijaya

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia
johan.prapta@yahoo.co.id

Margaretha Pink Berlianto

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia
Margaretha.berlianto@uph.edu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh positif dari *perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas, *peer communication* terhadap sikap, menginvestigasi pengaruh positif sikap terhadap *intention to engage*, dan menginvestigasi pengaruh positif *intention to engage* terhadap niat membeli. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 215 orang yang berdomisili di Jabodetabek. Penelitian ini menggunakan purposive sampling, dengan kriteria individu yang menggunakan media sosial *Instagram* dan mengikuti salah satu akun *Instagram* sebuah merek. Metode analisis yang digunakan adalah Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas, *peer communication* berpengaruh positif terhadap sikap, sikap berpengaruh positif terhadap *intention to engage* dan *intention to engage* berpengaruh positif terhadap niat membeli. Penelitian ini berhasil memberikan kontribusi bagi pelaku bisnis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi sikap pelanggan terhadap media sosial yang digunakan pemasar untuk melakukan kampanye pemasaran dan bagaimana pengaruh sikap tersebut dalam menciptakan customer engagement melalui media sosial yang pada akhirnya mengarah pada niat beli pelanggan.

Kata Kunci:

Media Sosial, Sikap, Engagement, Niat Membeli

ABSTRACT

This study aims to investigate the positive effect of perceived usefulness, compatibility, enjoyment, credibility, peer communication on consumer attitudes, the positive effect of consumer attitudes towards consumers' intention to engage, and the positive effect of consumers intention to engage on consumers' intentions to purchase. This study used a quantitative approach, and the samples of this study were gathered from 215 respondents in the Jabodetabek area. This study uses a non-probability sample design, which is purposive sampling with criteria: an individual who is using social media Instagram and follow at least one retail brand Instagram account. The analysis process used is Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of this study shown that perceived usefulness, compatibility, enjoyment, credibility, peer communication have a positive effect on consumer attitudes, consumer attitudes have a positive effect on consumers' intention to engage, and consumers intention have a positive effect on consumers' intentions to purchase. The study contributes to practitioners regarding influence factors on customer's attitudes toward social media and the effect of customer's attitude on customer engagement toward media social and its impacts on purchase intention.

Keywords:

Social Media, Attitude, Engagement, Intention To Purchase

PENDAHULUAN

Perkembangan internet dan media sosial telah membuat perubahan dalam aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh pelaku bisnis. Berdasarkan data dari APJII (2017), jumlah pengguna internet di Indonesia sebanyak 143,26 juta jiwa (54,68%), dengan penggunaan untuk media sosial sebesar 87,13%, dimana 97,5% untuk berbagi informasi dan 84,6% untuk berdagang (84,6%). Konten komersial yang paling sering dikunjungi pelanggan adalah toko online (62%). Berdasarkan fakta diatas, maka pelaku bisnis perlu memanfaatkan media sosial untuk melakukan kampanye pemasaran dimasa yang akan datang. Pemasaran melalui media sosial, memungkinkan pengguna atau pelanggan untuk berhubungan, berinteraksi, memproduksi, dan berbagi isi pesan dengan penjual dan pelanggan lainnya (Lewis, 2009) dan penjual dapat menjalin hubungan dua arah dan membangun customer engagement (Hennig-Thurau *et al.*, 2010; Sashi, 2012).

Akan tetapi, meskipun penjual dapat menarik jutaan konsumen untuk mengikuti dan engage dengan media sosial mereka, hal ini tidak serta-merta berarti bahwa konsumen akan

membeli produk mereka. Oleh karena itu, pelaku bisnis harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi customer engagement. Menurut Bianchi & Andrews (2018) agar tercipta customer engagement, pelanggan harus terlebih dahulu memiliki sikap yang positif mengenai penjual tersebut. Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi sikap positif pelanggan terhadap penjual, seperti *perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas, dan *peer communication*. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menggali lebih dalam pengaruh *perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas dan *peer communication* terhadap sikap pelanggan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap *intention to engage*. Tambahan lainnya, berdasarkan pencarian literatur penelitian sebelumnya, masih sedikit penelitian mengenai faktor yang memengaruhi sikap konsumen terhadap penjual yang melakukan kampanye pemasaran via media sosial *Instagram*, bagaimana pengaruh sikap konsumen terhadap *intention to engage* dan pengaruh *intention to engage* tersebut terhadap niat membeli produk atau layanan melalui media sosial di Indonesia. Untuk itu, penelitian

ini bertujuan untuk menginvestigasi faktor-faktor yang memengaruhi sikap pelanggan terhadap sebuah merek dalam konteks media sosial *Instagram*, yaitu menginvestigasi pengaruh *perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas, dan *peer communication* terhadap sikap, menginvestigasi pengaruh sikap pelanggan terhadap *intention to engage* dan menginvestigasi pengaruh *intention to engage* terhadap niat untuk membeli melalui media sosial. Penelitian ini mengadopsi penelitian Bianchi & Andrews (2018) yang dilakukan dalam pada konteks industri ritel di Chile.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sikap Pelanggan

Sikap merupakan suatu evaluasi dan hasil dari pembelajaran berulang dan menunjukkan bahwa seseorang menyukai atau tidak menyukai suatu objek, isu, orang, ataupun perilaku. Sikap merupakan sesuatu yang dipelajari dan cenderung bertahan dari waktu ke waktu (Hoyer, MacInnis, & Pieters, 2016.; Lee & Hsieh, 2009) menyatakan bahwa sikap konsumen mengacu pada kecenderungan

untuk merespon dengan cara yang menguntungkan atau tidak, setelah menerima pesan iklan dan menjalani respon emosional serta pemikiran kognitif. Pada penelitian ini menggunakan definisi sikap dari Hoyer *et al.* (2016).

Perceived usefulness

Jahangir & Begum (2008) mendefinisikan *perceived usefulness* sebagai sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan sistem tertentu dapat meningkatkan kinerja pekerjaannya. Dalam konteks penggunaan internet, *perceived usefulness* didefinisikan sebagai persepsi individu ketika menggunakan internet sebagai media belanja akan meningkatkan performa mereka, memberikan banyak alternatif produk, memungkinkan individu dalam memenuhi kebutuhan yang lebih cepat, membuat kegiatan berbelanja menjadi lebih efektif karena lebih banyak produk alternatif, dan mengurangi waktu untuk kegiatan yang tidak produktif (Juniwati, 2014). Menurut Bianchi & Andrews (2018), semakin baik *perceived usefulness* akan semakin mendorong penerimaan untuk menggunakan suatu teknik informasi dan perilaku para pengguna. Pernyataan ini

didukung oleh penelitian sebelumnya (Elkaseh, Kok, & Chun, 2016), Kanchanatane, Suwanno, & Jarernvongrayab (2014), dan Lee, Tsao, & Chang (2015). Berdasarkan uraian diatas, maka:

H1: *Perceived usefulness* berpengaruh positif dengan sikap.

Compatibility

Compatibility dapat memengaruhi tingkat adopsi seseorang terhadap sebuah inovasi baru (Kanchanatane *et al.*, 2014). Menurut Kotler & Armstrong (2016), *compatibility* adalah sejauh mana inovasi sesuai dengan nilai-nilai dan pengalaman calon pelanggan. Untuk itu, sebuah inovasi yang akan diperkenalkan harus sesuai dan memiliki daya adaptif terhadap kondisi biofisik, sosial, ekonomi dan budaya yang ada. Penelitian terdahulu menemukan bahwa *compatibility* berpengaruh terhadap sikap pelanggan (Jamshidi & Kazemi, 2019; Kanchanatane *et al.*, 2014; Karahoca, Karahoca, & Aksöz, 2018; Lee, Tsao, & Chang, 2015; Reyes-Mercado & Rajagopal, 2017; Wang, Yuen, Wong, & Teo, 2018). Maka:

H2: *Compatibility* berpengaruh positif dengan sikap.

Enjoyment

Enjoyment mewakili motivasi intrinsik seseorang untuk menggunakan sebuah sistem (Bashir & Madhavaiah, 2015). *Enjoyment* adalah sejauh mana aktivitas menggunakan sistem tertentu dianggap menyenangkan dalam dirinya sendiri, terlepas dari konsekuensi kinerja yang dihasilkan dari penggunaan sistem (Anton, Camarero, & Rodriguez, 2013). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *enjoyment* berpengaruh positif terhadap sikap (Bashir & Madhavaiah, 2015; Chiang, 2013; Lee *et al.*, 2015). Maka berdasarkan uraian diatas, dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

H3: *Enjoyment* berpengaruh positif dengan sikap.

Kredibilitas

Kredibilitas adalah sejauh mana penerima melihat sebuah sumber informasi memiliki pengetahuan, keterampilan atau pengalaman yang relevan dan percaya bahwa sumber informasi memberikan informasi yang objektif dan tidak bias. Kredibilitas ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap sikap pelanggan (Colton, 2018; Mumuni, Lancendorfer, O'Reilly, & MacMillan, 2019; Munnukka, Uusitalo, & Toivonen, 2016;

Nayeem, Murshed, & Dwivedi, 2019).

Berdasarkan uraian diatas, maka:

H4: Kredibilitas berpengaruh positif dengan sikap.

Peer communication

Peer communication diartikan sebagai peluang bagi pengguna untuk terlibat dalam kegiatan komunikasi, mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh orang lain (Park, Jun, & Lee, 2015; Zhang & Daugherty, 2009). Konsumen dapat terhubung dengan orang lain di situs media sosial dengan berbagi minat dan pandangan yang sama. *Peer communication* tentang produk di media sosial mempengaruhi keputusan pembelian secara langsung melalui konformitas teman sebaya dan secara tidak langsung dengan memperkuat keterlibatan produk (Muralidharan & Men, 2015). Niat individu untuk menggunakan media sosial akan meningkat ketika pengguna percaya bahwa berbagi informasi dan terhubung dengan orang lain memungkinkan pengguna tersebut untuk mengenal lebih banyak orang (Kwon & Wen, 2010). *Peer communication* ditemukan berpengaruh positif terhadap sikap (De Gregorio & Sung, 2010; Kwon, Kim, Sung, & Yoo, 2014; Wang, Yu, & Wei, 2012).

Berdasarkan uraian diatas, maka:

H5: *Peer communication* berpengaruh positif dengan sikap.

Intention to engage

Customer engagement dengan sebuah merek telah menjadi konsep penting dalam penelitian dibidang pemasaran dan ritel (Brodie, Hollebeck, Jurić, & Ilić, 2011; Graffigna & Gambetti, 2015), karena dapat membuat konsumen merasakan hubungan yang lebih kuat dengan merek dan perusahaan (Calder, Malthouse, & Schaedel, 2009; Chang & Fan, 2017), serta lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam komunitas merek (Algesheimer, Dholakia, & Herrmann, 2005). Bianchi & Andrews (2018) menyatakan bahwa *customer engagement* sebagai sebuah manifestasi perilaku yang mengarahkan konsumen untuk terus berkomunikasi dengan merek dan menghasilkan niat pembelian. Ketika konsumen terlibat dengan sebuah merek melalui media sosial, konsumen dapat menambahkan nilai ke merek tersebut dengan menghasilkan konten, menjadi pendukung atau dengan mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan lain melalui kata elektronik dari word-of-mouth (Bruhn, Schoenmueller, &

Schäfer, 2012; Kozinets, de Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010). Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa sikap berpengaruh positif terhadap consumers' *intention to engage* (Bianchi & Andrews, 2018; Liu & Zhao, 2015; Puspitasari & Chien, 2014), maka:

H6: Sikap berpengaruh positif dengan consumers' *intention to engage*.

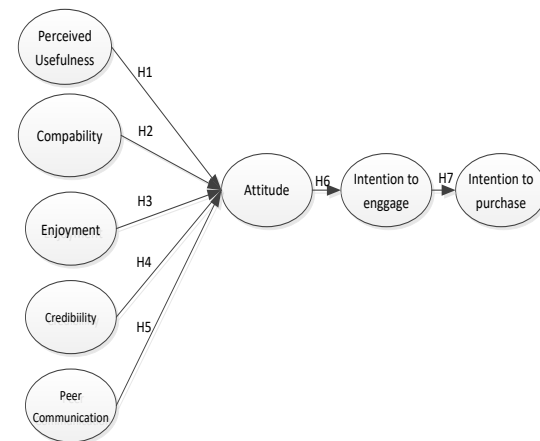
Niat untuk Membeli

Niat untuk membeli adalah niat seseorang untuk membeli merek tertentu yang telah dipilih untuk diri sendiri setelah mengevaluasinya (Bianchi & Andrews, 2018). Konsumen yang terlibat dengan sebuah merek akan membeli produk atau layanan melalui *platform* media sosial mereka (Yadav, de Valck, Hennig-Thurau, Hoffman, & Spann, 2013).

Menurut Hollebeek (2011), semakin tinggi niat konsumen untuk terlibat dengan sebuah merek melalui media sosial secara positif berhubungan dengan niat konsumen untuk membeli melalui media sosial. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Altschwager, Conduit, Bouzdine-Chameeva, & Goodman, 2014; Bianchi &

Andrews, 2018; Blasco-Arcas, Hernandez-Ortega, & Jimenez-Martinez, 2016). Maka hipotesis diusulkan:

H7: *Intention to engage* berpengaruh positif dengan niat untuk membeli melalui sosial media



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Bianchi & Andrews (2018)

METODE RISET

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan populasinya adalah individu yang berdomisili di Jabodetabek yang menggunakan sosial media *Instagram*, dan mengikuti salah satu akun *Instagram* sebuah merek. Pemilihan sosial media *Instagram* berdasarkan pertimbangan bahwa *Instagram* merupakan media sosial yang memiliki pertumbuhannya paling signifikan dan penggunaanya paling aktif (Bohang, 2018). Teknik pengambilan sampel menggunakan

desain sampel non probabilitas yang bersifat *purposive sampling*, dengan kriteria individu yang berdomisili di Jabodetabek, menggunakan media sosial *Instagram* dan mengikuti akun *Instagram* salah satu merek. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 234 responden dengan pertimbangan jumlah indikator dikali 6 (Hair, Black, & Babin, 2013).

Definisi konseptual dan operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut. *Perceived usefulness* didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan sistem tertentu dapat meningkatkan kinerja pekerjaannya (Jahangir & Begum, 2008), yang terdiri dari tujuh indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018) dan Park (2009). *Compatibility* adalah sejauh mana inovasi sesuai dengan nilai-nilai dan pengalaman calon pelanggan (Kotler & Armstrong, 2016), dengan lima indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018) dan Ozturk, Bilgihan, Nusair, & Okumus, (2016). *Enjoyment* diartikan sebagai sejauh mana aktivitas menggunakan sistem tertentu dianggap menyenangkan dalam dirinya sendiri, terlepas dari konsekuensi kinerja yang

dihasilkan dari penggunaan sistem (Anton *et al.*, 2013), terdiri dari enam indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018) dan Soares & Pinho (2014). Kredibilitas adalah sejauh mana penerima melihat sumber informasi memiliki pengetahuan, keterampilan atau pengalaman yang relevan dan percaya bahwa sumber informasi memberikan informasi yang objektif dan tidak bias (Belch & Belch, 2015), dengan empat indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018). *Peer communication* diartikan sebagai peluang bagi pengguna untuk terlibat dalam kegiatan komunikasi, memengaruhi, dan dipengaruhi oleh orang lain (Park *et al.*, 2015; Zhang & Daugherty, 2009), dengan empat indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018). Sikap adalah keseluruhan evaluasi yang menunjukkan bahwa seseorang menyukai atau tidak menyukai suatu objek, isu, orang, ataupun perilaku (Hoyer *et al.*, 2016), yang terdiri dari lima indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018) dan Park (2009). *Intention to engage* adalah hubungan keterhubungan dengan merek, di mana konsumen termotivasi untuk berinteraksi dengan merek, menciptakan nilai, dan

mengembangkan koneksi merek yang kuat (Altschwager *et al.*, 2014), terdiri dari tiga indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrews (2018). Niat untuk membeli adalah niat seseorang untuk membeli merek tertentu yang telah dipilih untuk diri sendiri setelah mengevaluasinya (Bianchi & Andrews, 2018) dengan lima indikator yang diadaptasi dari Bianchi & Andrew (2018) dan Schlosser, White, & Lloyd (2006).

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen dengan persyaratan yaitu nilai *loading factor* harus melebihi dari 0,6, nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5, validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari kolerasi antar konstruk dalam model dan nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015). Metode analisis data menggunakan PLS-SEM dengan persyaratan bahwa apabila nilai *t* statistik > 1,65 maka hipotesis tersebut dapat diterima.

Pretest dilakukan sebelum dilakukan penyebaran data aktual, dengan jumlah sampel sebanyak 58 responden. Hasil uji validitas dan

reliabilitas pada studi pendahuluan telah memenuhi syarat, sehingga dapat dikatakan semua indikator valid dan dapat digunakan pada studi aktual.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari 234 kuesioner yang disebarkan, terdapat 215 kuesioner yang layak untuk digunakan dengan tingkat respon sebesar 90%. Profil responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut. Pria sebanyak 95 orang (44,2%) dan wanita sebanyak 120 orang (55,8%), dengan usia 17-22 tahun sebanyak 205 (95,3%) dan 23-28 tahun sebanyak 4,6%. Responden yang berdomisili di Jakarta sebanyak 79 orang (36,7%), Tangerang 129 (60%) dan lainnya 7 (3,3%). Lama waktu menggunakan *Instagram* dalam sehari kurang dari 1 jam sebanyak 28 orang (13%), 1-3jam (90%), 4-6 jam 68 orang (31,6%) dan diatas 7 jam sebanyak 29 orang (13,5%).

Pada pengujian studi aktual, terdapat beberapa indikator yang dihapus yaitu EJ1, EJ2, dan PC1 karena memiliki nilai *outer loading* dibawah 0,6 dan nilai AVE dibawah 0.5. Setelah dilakukan penghapusan dan

pengujian kembali, hasilnya dapat dilihat pada

Tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variable	Indikator	Outer Loading	Hasil
<i>Perceived usefulness</i>	PU 1	0,757	Valid
	PU 2	0,752	Valid
	PU 3	0,808	Valid
	PU 4	0,772	Valid
	PU 5	0,820	Valid
<i>Compatibility</i>	PU 6	0,739	Valid
	PU 7	0,723	Valid
	CO1	0,813	Valid
	CO2	0,808	Valid
	CO3	0,796	Valid
<i>Enjoyment</i>	CO4	0,837	Valid
	CO5	0,697	Valid
	EJ3	0,673	Valid
	EJ4	0,825	Valid
	EJ5	0,845	Valid
<i>Kredibilitas</i>	EJ6	0,815	Valid
	CR1	0,768	Valid
	CR2	0,856	Valid
	CR3	0,837	Valid
	CR4	0,796	Valid
<i>Peer communication</i>	PC2	0,867	Valid
	PC3	0,891	Valid
	PC4	0,890	Valid
<i>Sikap</i>	AT1	0,826	Valid
	AT2	0,827	Valid
	AT3	0,812	Valid
	AT4	0,790	Valid
	AT5	0,799	Valid
<i>Intention to engage</i>	IE1	0,900	Valid
	IE2	0,916	Valid
	IE3	0,820	Valid
	IE4	0,820	Valid
<i>Niat membeli</i>	IP1	0,786	Valid
	IP2	0,827	Valid
	IP3	0,834	Valid
	IP4	0,787	Valid
	IP5	0,736	Valid

Sumber : Hasil Smart PLS (2019)

Pada Tabel 2, Nilai AVE variabel diatas 0,5 sehingga memenuhi persyaratan. Nilai *Composite Reliabilty* memenuhi persyaratan karena lebih dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2014).

Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	CR
PU	0,590	0,909
<i>Compatibility</i>	0,627	0,893
<i>Enjoyment</i>	0,628	0,870
<i>Kredibilitas</i>	0,664	0,888
PR	0,779	0,914
Sikap	0,658	0,906
IE	0,774	0,911
IP	0,632	0,895

PU=Perceived usefulness, PR= Peer communication, IE= Intention to engage, IP= Niat Membeli AVE= Average Variance Extracted, CR= Composite Reliability

Sumber : Hasil Smart PLS (2019)

Berdasarkan hasil dari Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, karena seluruh variabel yang ada memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari kolerasi antar konstruk.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	AT	CO	CR	EJ	IE	PC	PU	IP
AT	0,811							
CO	0,561	0,792						
CR	0,487	0,393	0,815					
EJ	0,555	0,465	0,357	0,793				
IE	0,623	0,480	0,431	0,516	0,880			
PC	0,523	0,487	0,441	0,472	0,460	0,883		
PU	0,462	0,460	0,322	0,413	0,506	0,435	0,768	
IP	0,482	0,496	0,242	0,379	0,431	0,425	0,415	0,795

Note: PU (*Perceived usefulness*), CO (*Compatibility*), EJ (*Enjoyment*), CR (*Kredibilitas*), PC (*Peer communication*), AT(*Sikap*), IE (*Intention to engage*), IP (*Niat Membeli*)

Sumber : Hasil Smart PLS (2019)

Nilai *r-squares* sikap sebesar 0,492. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived usefulness*, *compability*, *enjoyment*, kredibilitas, dan *peer communication* memengaruhi sikap sebesar 49,2% sisanya sebesar 50,8% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Nilai *r-squares*

intention to engage sebesar 0,385. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh sikap terhadap *intention to engage* adalah sebesar 38,5%, sisanya 61,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Dan nilai *r-squares* pada niat membeli sebesar 0,182. Hal ini menunjukkan bahwa *intention to engage* memengaruhi niat membeli sebesar 18,2%, sisanya sebesar 81,8% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t-stat	Hasil
H1: PU → sikap	2,031	didukung
H2: <i>Compatibility</i> → sikap	3,422	didukung
H3: <i>Enjoyment</i> → sikap	3,849	didukung
H4: Kredibilitas → sikap	3,462	didukung
H5: PC → sikap	2,304	didukung
H6: Sikap → IE	14,095	didukung
H7: IE → IP	5,665	didukung

Sumber : Hasil Smart PLS (2019)

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima karena memiliki nilai t-statistik > 1,65 (satu arah).

Penelitian ini berhasil menjawab pertanyaan penelitian. Hasil H1 menemukan bahwa *perceived usefulness* berpengaruh positif terhadap sikap, yang berarti bahwa semakin baik penilaian konsumen mengenai kegunaan suatu sistem maka semakin baik sikap pelanggan terhadap sistem tersebut. Pada penelitian ini konsumen menganggap *Instagram* sebuah merek membantu mereka

dalam menyelesaikan aktivitas belanja, meningkatkan produktifitas, efektif untuk melakukan pembelian, dan mempercepat transaksi belanja mereka. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Elkaseh *et al.*, 2016; Kanchanatane *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2015).

Hasil H2 menemukan bahwa *compatibility* berpengaruh positif terhadap sikap pelanggan. Hal ini berarti bahwa semakin sesuai suatu sistem dengan nilai-nilai yang ada maka akan semakin baik pula sikap pelanggan terhadap sistem tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa mengikuti akun *Instagram* merek tertentu adalah sesuai dengan kehidupan pelanggan, sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan gaya hidup mereka. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Jamshidi & Kazemi, 2019; Karahoca *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2015; Reyes-Mercado & Rajagopal, 2017; Xueqin Wang *et al.*, 2018).

Hasil H3 menunjukkan bahwa *enjoyment* berpengaruh positif terhadap sikap pelanggan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kesenangan terhadap akun *Instagram* sebuah merek, maka semakin baik

sikap pelanggan terhadap akun tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Bashir & Madhavaiah, 2015; Chiang, 2013; Lee *et al.*, 2015). *Enjoyment* merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap sikap pelanggan dibandingkan dengan faktor lainnya.

Hasil H4 menunjukkan bahwa kredibilitas berpengaruh positif terhadap sikap. Hal ini berarti bahwa semakin baik kredibilitas sebuah akun *Instagram* pemasar, maka semakin positif sikap pelanggan terhadap akun tersebut. Ketika akun *Instagram* memiliki kredibilitas yang baik, seperti memenuhi janjinya, memberikan informasi yang jujur tanpa dibuat-buat dan berperilaku etis, maka sikap pelanggan terhadap kampanye pemasaran yang dilakukan via *Instagram* tersebut menjadi baik. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Colton, 2018; Mumuni *et al.*, 2019; Munnukka *et al.*, 2016; Nayeem *et al.*, 2019).

Hasil H5 menemukan bahwa *peer communication* berpengaruh positif terhadap sikap. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh teman atau kenalan dalam mengajak orang lain

mengikuti akun *Instagram* merek, maka akan memengaruhi sikap pelanggan terhadap pemasar. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (De Gregorio & Sung, 2010; Kwon, Kim, Sung, & Yoo, 2014; Wang, Yu, & Wei, 2012).

Hasil H6 menemukan bahwa sikap berpengaruh positif terhadap *customers' intention to engage* dengan sebuah merek melalui media sosial. Hasil ini menunjukkan bahwa evaluasi positif pelanggan bahwa dengan mengikuti akun *Instagram* sebuah merek merupakan hal yang baik, positif dan menarik, maka akan memengaruhi niat mereka untuk terlibat dengan akun media sosial pemasar. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Bianchi & Andrews, 2018; Liu & Zhao, 2015; Puspitasari & Chien, 2014).

Hasil H7 menunjukkan bahwa *intention to engage* berpengaruh positif dengan niat membeli melalui media sosial. Hal ini berarti bahwa ketika pelanggan berniat untuk berhubungan dengan akun *Instagram* pemasar, maka semakin tinggi niat mereka untuk melakukan pembelian melalui akun media sosial merek tersebut. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Altschwager *et al.*,

2014; Blasco-Arcas *et al.*, 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini adalah (1) *perceived usefulness* berpengaruh positif dengan sikap, (2) *compatibility* berpengaruh positif dengan sikap, (3) *enjoyment* berpengaruh positif dengan sikap, (4) kredibilitas berpengaruh positif dengan sikap, (5) *peer communication* berpengaruh positif dengan sikap, (6) sikap berpengaruh positif dengan *intention to engage*, (7) *intention to engage* berpengaruh positif dengan niat membeli melalui media sosial.

Implikasi teoritis pada penelitian ini adalah penelitian ini berhasil memberikan tambahan literatur mengenai pengaruh *perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas, dan *peer communication*, terhadap sikap, pengaruh sikap terhadap *intention to engage*, dan pengaruh *intention to engage* terhadap niat membeli, khususnya dalam konteks media sosial yang dapat digunakan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut. *Perceived usefulness*, *compatibility*, *enjoyment*, kredibilitas dan *peer*

communication merupakan faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap sikap pelanggan.

Untuk itu, pelaku bisnis yang berkampanye di media sosial harus memperhatikan dan meningkatkan faktor-faktor tersebut. Untuk meningkatkan *perceived usefulness* dari akun *Instagram*-nya, pelaku bisnis dapat melakukan hal-hal berikut ini yaitu dengan merespon tanggapan pelanggan dengan cepat, menyediakan katalog atau gambar produk yang memiliki informasi detail yang lengkap dan memberikan proses transaksi yang cepat. Untuk meningkatkan faktor *compatibility* dari akun *Instagram*-nya, pemasar dapat melakukannya hal berikut seperti membuat konten kampanye pemasaran yang sesuai dengan gaya hidup dan kebutuhan dari target pasarnya agar pelanggan merasa bahwa akun *Instagram* pemasar sesuai atau cocok dengan kebutuhan dan gaya hidup pelanggannya. *Enjoyment* merupakan faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap sikap pelanggan dibandingkan dengan keempat faktor lainnya. Untuk itu, pemasar harus lebih memperhatikan faktor ini. Untuk meningkatkan *enjoyment*, pemasar harus memperhatikan dan selektif memilih konten yang di-*posting* atau

menyelenggarakan *events* di media sosial yang dapat menarik minat konsumen untuk dengan melihat, membaca, berkomentar, berinteraksi dan aktivitas lainnya yang dapat menciptakan kesenangan pelanggan dalam berinteraksi dengan pemasar. Selanjutnya untuk meningkatkan kredibilitas, pemasar harus memenuhi *brand promise*-nya, memberikan informasi yang akurat, mengunggah testimoni pelanggan, tidak memberikan klaim palsu dan berperilaku etis. Pemasar harus meningkatkan *peer communication*, dengan cara melakukan promosi melalui *endorsement*, memberikan *give away* ataupun diskon kepada pelanggan yang melakukan referral, menyebutkan, atau menandai akun *Instagram* pemasar. Selanjutnya, pemasar juga perlu meningkatkan sikap pelanggan terhadap akun *Instagram* pemasar agar tercipta *intention to engage* dengan akun *Instagram* pemasar tersebut, dengan cara menjaga dan meningkatkan citra positif merek dan kualitas produknya, memberikan pelayanan yang baik sebelum, pada saat dan paska penjualan. Terakhir, pemasar harus meningkatkan *customers' engagement* dengan cara menggunakan kata-kata *call to action* yang menarik perhatian

seperti “*like* dan *tag* sahabatmu”, memberikan *give away*, menjual barang tertentu dengan sistem lelang, melakukan kuis-kuis pertanyaan dengan *future polling* di akun *Instagram*nya sehingga dapat meningkatkan *engagement* konsumen. Dengan adanya keterlibatan ini kiranya dapat menimbulkan niat membeli pelanggan.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah penelitian ini tidak menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling* sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan. Kedua merek yang digunakan pada penelitian ini bersifat umum – tidak terbatas hanya satu merek saja.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah Pertama, pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain seperti *perceived easy of use*, keunggulan relatif, *observability*, *trialability*, *product involvement*, *visibility*, *image*, kepercayaan, *interactivity*, *perceived informativeness*, *perceived entertainment*, *emotion-based evaluation*, dan *brand experience* yang dapat memengaruhi sikap. Kedua, pada penelitian selanjutnya dapat menginvestigasi pengaruh *brand awareness*, *pleasure*, *arousal*, atau

dominance terhadap *intention to engage*.

Ketiga, menginvestigasi pengaruh variabel lain seperti kepercayaan, loyalitas, kepuasan kepuasan atau WOM terhadap niat untuk membeli. Keempat, menginvestigasi pengaruh langsung sikap terhadap niat membeli. Kelima, dapat menggunakan sampel dengan jumlah yang lebih besar dan spesifik pada merek tertentu. Keenam, menggunakan media lain seperti *Youtube*, *Twitter* atau *Facebook Ads*. Ketujuh, dalam penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian di wilayah lain yang lebih luas. Kedelapan, menggunakan teknik pengambilan *probability* sampling agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *The Journal of Marketing*, 69(July), 19–34. [https://doi.org/10.1016/S0022-3476\(86\)80122-6](https://doi.org/10.1016/S0022-3476(86)80122-6)
- Altschwager, T., Conduit, J., Bouzdine-Chameeva, T., & Goodman, S. (2014). Customer Engagement: A comparison between Australian and French Wine Events. *Academy of Wine Business Research*, 1(4), 1–17.
- Anton, C., Camarero, C., & Rodriguez, J. (2013). Usefulness, *Enjoyment*, and Self-Image Congruence: The Adoption of e-Book Readers. Psychology and Marketing. *Psychology and Marketing*, 30(4), 372–384.
- APJII. (2017). *Penetrasi & Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2017*. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia.
- Bashir, I., & Madhavaiah, C. (2015). Consumer attitude and behavioural intention towards Internet banking adoption in India. *Journal of Indian Business Research*, 7(1), 67–102. <https://doi.org/10.1108/JIBR-02-2014-0013>
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2015). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (10th ed.). UK: McGraw- Hill Education.
- Bianchi, C., & Andrews, L. (2018). Consumer engagement with retail firms through social media: an empirical study in Chile. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(4), 364–385. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2017-0035>
- Blasco-Arcas, L., Hernandez-Ortega, B. I., & Jimenez-Martinez, J. (2016). Engagement platforms: The role of emotions in fostering customer engagement and brand image in interactive media. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(5), 559–589. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2014-0286>
- Bohang, F. K. (2018). Juni 2018, Pengguna Aktif *Instagram* Tembus 1 Miliar. Retrieved February 22, 2018, from <https://tekno.kompas.com/read/2018/06/21/10280037/juni-2018-pengguna-aktif-instagram-tembus-1-miliar>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770–790. <https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Schaedel, U. (2009). An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321–331. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.07.002>
- Chang, S.-W., & Fan, S.-H. (2017). Cultivating the brand-customer relationship in Facebook fan pages: A study of fast- fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(3), 253–270.
- Chiang, H. Sen. (2013). Continuous usage of social networking sites: The effect of innovation and gratification attributes. *Online Information Review*, 37(6), 851–871. <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2012-0133>

- Colton, D. A. (2018). Antecedents of consumer attitudes' toward corporate blogs. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(1), 94–104. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2017-0075>
- De Gregorio, F., & Sung, Y. (2010). Understanding attitudes toward and behaviors in response to product placement. *Journal of Advertising*, 39(1), 83–96. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367390106>
- Elkaseh, A. M., Kok, W. W., & Chun, C. F. (2016). Perceived Ease of Use and *Perceived usefulness* of Social Media for e-Learning in Libyan Higher Education: A Structural Equation Modeling Analysis. *International Journal of Information and Education Technology*, 6(3), 192–199. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2016.v6.683>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Graffigna, G., & Gambetti, R. C. (2015). Grounding consumer-brand engagement: A field-driven conceptualisation. *International Journal of Market Research*, 57(4), 605–630. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-049>
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2013). *Multivariate Data Analysis: A global perspective*. (7th ed.). United Kingdom: Pearson Education.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330. <https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2011.599493>
- Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieters, R. (2016). *Consumer Behavior* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Jahangir, N., & Begum, N. (2008). The role of *perceived usefulness*, perceived ease of use, security and privacy, and customer attitude to engender customer adaptation in the context of electronic banking. *African Journal of Business Management*, 2(1), 032–040.
- Jamshidi, D., & Kazemi, F. (2019). Innovation diffusion theory and customers' behavioral intention for Islamic credit card: Implications for awareness and satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*, (2013). <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2018-0039>
- Juniwati. (2014). Influence of *perceived usefulness*, ease of use, risk on attitude and intention to shop online. *European Journal of Business and Management*, 6(17), 218–229.
- Kanchanatane, K., Suwanno, N., & Jarernvongrayab, A. (2014). Effects of Attitude toward Using, *Perceived usefulness*, Perceived Ease of Use and Perceived *Compatibility* on Intention to Use E-Marketing. *Journal of Management Research*, 6(3), 1. <https://doi.org/10.5296/jmr.v6i3.5573>
- Karahoca, A., Karahoca, D., & Aksöz, M. (2018). Examining intention to adopt to internet of things in healthcare technology products. *Kybernetes*, 47(4), 742–770. <https://doi.org/10.1108/K-02-2017-0045>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16th ed.). London: Pearson Education Limited.

- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. . (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74(March), 71–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.2.71>
- Kwon, E. S., Kim, E., Sung, Y., & Yoo, C. Y. (2014). Brand followers: Consumer motivation and attitude towards brand communications on Twitter. *International Journal of Advertising*, 33(4), 657–680. <https://doi.org/10.2501/IJA-33-4-657-680>
- Kwon, O., & Wen, Y. (2010). An empirical study of the factors affecting social network service use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 254–263. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.04.011>
- Lee, C.-Y., Tsao, C.-H., & Chang, W.-C. (2015). The relationship between attitude toward using and customer satisfaction with mobile application services An empirical study from the life insurance industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(5), 680–697. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Lee, C. C., & Hsieh, M. C. (2009). The influence of mobile self-efficacy on attitude towards mobile advertising. In *2009 International Conference on New Trends in Information and Service Science* (pp. 1231–1236). <https://doi.org/10.1109/NISS.2009.91>
- Lee, C. Y., Tsao, C. H., & Chang, W. C. (2015). The relationship between attitude toward using and customer satisfaction with mobile application services: An empirical study from the life insurance industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(5), 680–697. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0077>
- Lewis, B. K. (2009). *Social Media and Strategic Communication: Attitudes and Perceptions Among Collage Students*. Oklahoma State University Stillwater. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Liu, Y., & Zhao, Y. (2015). Compound Attitudes, Customer Engagement and eWOM: An Empirical Study on WeChat. In *International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM)* (pp. 1–18).
- Mumuni, A. G., Lancendorfer, K. M., O'Reilly, K. A., & MacMillan, A. (2019). Antecedents of consumers' reliance on online product reviews. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/JRIM-11-2017-0096>
- Munnukka, J., Uusitalo, O., & Toivonen, H. (2016). Credibility of a peer endorser and advertising effectiveness. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 182–192. <https://doi.org/10.1108/JCM-11-2014-1221>
- Muralidharan, S., & Men, L. R. (2015). How peer communication and engagement motivations influence social media shopping behavior: Evidence from China and the United States. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(10), 595–601.
- Nayeem, T., Murshed, F., & Dwivedi, A. (2019). Brand experience and brand attitude: examining a credibility-based mechanism. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(7), 821–836. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2018-0544>
- Ozturk, A. B., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). What keeps the mobile hotel booking users loyal? Investigating the roles of self-efficacy, compatibility, perceived ease of use, and perceived convenience. *International Journal of Information Management*, 36(6/B), 1350–1359. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.005>
- Park, C., Jun, J., & Lee, T. (2015). Consumer characteristics and the use of social networking sites: A comparison between Korea and the US. *International Marketing Review*, 32(3–4), 414–437. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0213>

- Park, S. Y. (2009). An Analysis of the Technology Acceptance Model in Understanding University Students' Behavioral Intention to Use e-Learning. *Educational Technology & Society*, 12(3), 150–162.
- Puspitasari, A. F., & Chien, W. S. (2014). Brand Awareness, Ad Attitudes and Ad Features Toward Engagement on Youtube: an Empirical Study of Green Automobiles. *Asia Pacific Management and Business Application*, 2(3), 170–183. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.002.03.3>
- Reyes-Mercado, P., & Rajagopal, R. (2017). Adoption of renewable energy technologies in Mexico: The role of cognitive factors and innovation attributes. *International Journal of Energy Sector Management*, 11(4), 626–649. <https://doi.org/10.1108/IJESM-02-2017-0001>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting web site visitors into buyers: How web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 133–148. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.133>
- Soares, A. M., & Pinho, J. C. (2014). Advertising in online social networks: the role of perceived enjoyment and social influence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), 245–263. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2014-001>
- Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social Media *Peer communication* and Impacts on Purchase Intentions: A Consumer Socialization Framework. *Journal of Interactive Marketing. Journal of Interactive Marketing*, 26, 198–208.
- Wang, Xueqin, Yuen, K. F., Wong, Y. D., & Teo, C. C. (2018). An innovation diffusion perspective of e-consumers' initial adoption of self-collection service via automated parcel station. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), 237–260. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2016-0302>
- Yadav, M. S., de Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. L., & Spann, M. (2013). Social commerce: A contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311–323. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.001>
- Zhang, J., & Daugherty, T. (2009). Third-Person Effect and Social Networking: Implications for Online Marketing and Word-of-Mouth Communication. *American Journal of Business*, 24(2), 53–64. <https://doi.org/10.1108/19355181200900011>

ANALISIS PERILAKU PEMBELIAN OBAT-OBATAN HALAL DI PROVINSI JAWA TENGAH

Mochamad Edris

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus,
Indonesia

mochamad.edris@umk.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perilaku pembelian dan menentukan faktor yang paling dominan mempengaruhi niat beli obat-obatan berlabel halal konsumen Muslim di Jawa Tengah. Jumlah sampel sebanyak 244 responden. Pengambilan data menggunakan kuesioner dengan teknik *judgment sampling*, kemudian dianalisis dengan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan AMOS. Model *Theory of Planned Behavior* digunakan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dan perilaku pembelian. Masyarakat saat ini masih belum memperhatikan label halal pada saat membeli dan atau mengkonsumsi produk obat-obatan dan makanan. Hasil penelitian diketahui bahwa norma subjektif, sikap, dan persepsi kendali perilaku memiliki pengaruh terhadap niat beli konsumen untuk membeli obat-obatan berlabel halal. Norma subjektif memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap niat beli dan secara signifikan norma subjektif juga memiliki pengaruh terhadap sikap konsumen akan obat-obatan berlabel halal. Hasil penelitian ini berarti orang-orang penting di sekitar konsumen atau faktor lingkungan sosial terdekat seperti keluarga dan teman memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam pembuatan keputusan pembelian konsumen. Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya mengenai niat pembelian konsumen.

Kata Kunci:

Norma Subjektif, Sikap, Persepsi Kendali Perilaku, Niat Beli, Obat-obatan Halal

ABSTRACT

This study aims to analyze purchasing behavior and to determine the most dominant factor influencing purchase intention of halal labeled medicines of Muslim consumers in Central Java. Sample of 244 respondents are used in this study. Data is collected using questionnaire with judgment sampling technique and analyzed using the Structural Equation Modeling technique using AMOS. Theory of Planned Behavior model is used to identify factors influence purchasing decision and behavior. Today's society pays little attention to the halal label when buying and or consuming medicine and food products. The results of the study found that subjective norms, attitudes, and behavioral control perceptions have an influence on consumer purchase intentions to buy halal labeled medicines. Subjective norms have the most dominant influence on purchase intentions. Furthermore, subjective norms have a significant effect on consumer attitudes toward halal labeled medicines. This results show that significant people around consumer or social environment factors such as family and friends have a strong influence in consumer purchasing decision making. This study supports the previous research on consumer purchase intention.

Keywords:

Subjective Norms, Attitude, Behavioral Control Perceptions, Purchase Intentions, Halal Labeled Medicines

PENDAHULUAN

Sebagai negara dengan jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia, Indonesia merupakan pasar potensial bagi industri halal dunia. Jika sebelumnya pasar produk halal dianggap terbatas dan kurang menguntungkan, saat ini produk halal telah mampu menjadi primadona yang digunakan beberapa negara untuk meningkatkan devisa. Dengan potensi pasar yang diperkirakan mencapai \$2,7 triliun secara global (World Halal Forum, 2013), dan permintaan yang tidak hanya datang dari konsumen Muslim, tampaknya menjadi motivasi bagi sejumlah Negara seperti Malaysia, Thailand, Indonesia, dan Jepang berlomba menjadi pusat produk halal atau Halal Hub (Golnaz, dkk. 2010) .

Di Indonesia kini semakin banyak pilhan produk obat-obatan berlabel halal ditawarkan oleh berbagai perusahaan obat. Masing-masing perusahaan berusaha untuk mendiferensiasikan produknya dalam upaya memunculkan keunikan dan karakteristik sehingga menimbulkan niat beli konsumen (Utama, 2004).

Model Theory Planed Behavior

digunakan dalam sejumlah penelitian yang berkaitan dengan perilaku konsumen dan psikologi sosial serta digunakan sebagai kerangka teori dalam menentukan niat untuk membeli dan mengkonsumsi makanan halal.

Beberapa penelitian yang menggunakan model *Model Theory Planed Behavior* memperlihatkan adanya hubungan positif antara religiositas seseorang dengan perilaku konsumsi (Adi, dkk. 2014; Borzoe, Asgari. 2013; Shah Alam dan Mohamed, 2011) menunjukkan bahwa sikap, norma subyektif, dan kontrol perilaku memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk membeli makanan halal. Penelitian lain yang menggunakan *Theory of Planed Behavior* (TPB) menunjukkan bahwa sikap dan norma subjektif merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi intensi seseorang untuk mengkonsumsi produk halal (Bonne, dkk. 2007; Lada, dkk. 2009; Soesilowati, 2018; Tarkiainen dan Sundqvist, 2005) [3,7,12,14]. Dengan adanya hasil-hasil penelitian tersebut, logo halal merupakan hal yang berpengaruh terhadap niat pembelian produk halal, namun demikian pada kenyataannya masih banyak masyarakat yang tidak memperdulikan

mengenai logo halal dalam produk yang akan dikonsumsi.

Menggunakan TPB sebagai kerangka konseptual (Liou dan Contento, 2001) mengungkapkan bahwa norma subyektif tidak signifikan terhadap niat berperilaku, sebaliknya (Lada, dkk. 2009) menemukan bahwa sikap dan norma subjektif positif berkaitan dengan niat memilih produk halal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perilaku pembelian obat-obatan berlabel halal oleh konsumen Muslim di Jawa Tengah dengan ruang lingkup meliputi wilayah Paku Jembara, yakni daerah Pati, Kudus, Jepara dan Rembang dan Demak. Berdasarkan latar belakang penelitian maka pertanyaan utama dari penelitian ini adalah Bagaimana tiga variabel *Theory of Planned Behavior* norma subyektif, sikap, persepsi kendali perilaku mempengaruhi niat konsumen muslim untuk melakukan pembelian obat-obatan berlabel halal.

TINJAUAN PUSTAKA

Theory of Planned Behavior

Dengan semakin bertambahnya jumlah produsen yang hadir dipasar, menciptakan

pilihan-pilihan baru untuk konsumen. Penentuan produk mana yang akan dibeli oleh konsumen akan melibatkan proses kognitif yang dimulai dari evaluasi terhadap produk tersebut hingga timbulnya niat untuk membeli, kecuali untuk pembelian *impulsive* (Peter dan Olson, 2010). Peneliti dan produsen biasanya menggunakan faktor niat ini untuk mengukur potensi penjualan di masa depan, namun mengukur niat bukan hal yang mudah karena niat merupakan faktor internal yang abstrak (tidak bisa dirasakan melalui panca indra). Teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*) merupakan model yang umum digunakan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dan perilaku pembelian konsumen terhadap produk tertentu. Menurut teori ini sebuah perbuatan diawali dengan niat (*intention*) dimana niat tersebut dipengaruhi oleh tiga faktor internal yaitu: sikap (*attitude*), norma subjektif (*subjective norms*), dan persepsi kendali perilaku (*perceived behavioral control*).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *Theory of Planned Behavior* untuk mengetahui faktor apa yang memiliki pengaruh dominan terhadap niat untuk

membeli obat-obatan berlabel halal. Landasan berpikir yang digunakan pertama, perilaku pembelian yang dimaksud adalah perilaku yang melalui proses kognisi (bukan *impulsive buying*). Kedua, faktor-faktor tersebut merupakan faktor internal artinya meskipun dalam teori ekonomi klasik harga dianggap sebagai fungsi (utama) dari permintaan namun dalam penelitian ini harga tidak dilihat secara terpisah namun lebih melihat ketika harga sudah terinternalisasi ke dalam sistem kognisi konsumen dan membentuk persepsi seperti saya suka produk X dengan tingkat harga tersebut atau dengan harga tersebut saya (konsumen) merasa mampu/tidak mampu untuk membeli produk dan sebagainya.

a. Norma Subjektif (*Subjective norms*)

Norma subjektif adalah persepsi individu atas orang-orang yang penting bagi dirinya terhadap suatu objek. Jika sikap didorong dari hasil evaluasi diri sendiri, lain halnya dengan norma subjektif yang berasal dari pengaruh luar. Hal ini yang membuat perspektif sosial atau organisasi sangat berpengaruh terhadap pembentukan persepsi seorang konsumen Muslim. Semakin banyak orang yang penting bagi dirinya menganjurkan untuk membeli

obat-obatan berlabel halal maka dia akan cenderung memiliki niat yang lebih untuk membeli obat-obatan berlabel halal. Norma subjektif ini akan semakin kuat ketika seseorang atau konsumen berada di situasi yang lebih diktator (Venkatesh dan David, 2000).

b. Persepsi Kendali Perilaku

Variabel persepsi kendali perilaku sebagai seberapa jauh seseorang percaya atau merasa mampu untuk melakukan sesuatu (Ajzen, 1991). Variabel ini ditentukan oleh keyakinan individu mengenai kekuatan baik situasional dan faktor internal untuk memfasilitasi perilaku. Semakin seorang mempersepsikan dirinya maka akan semakin besar intensi seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Jika seseorang mempersepsikan dirinya memiliki sumber daya untuk membeli obat-obatan halal, maka niat untuk membeli obat-obatan dengan label halal akan semakin besar.

Beberapa penelitian yang menganalisis perilaku konsumen terhadap produk halal diantaranya: Novia dan Nurcaya (2013); dan Khalek (2014). Penelitian tersebut menggunakan tiga determinan untuk melihat

pengaruh niat beli. Hasilnya menunjukkan bahwa kesadaran bahan dan produk halal telah dipengaruhi oleh niat membeli. Referensi Novia dan Nurcaya (2013) menggunakan dua determinan. Hasilnya menunjukkan bahwa sikap dan norma subjektif, norma subjektif berpengaruh signifikan terhadap niat beli, Referensi Khalek (2014) menggunakan tiga determinan norma subjektif, sikap, dan perilaku kontrol untuk melihat niat seseorang mengkonsumsi makanan halal. Penelitian Khalek menemukan norma subjektif, sikap, dan perilaku kontrol berpengaruh terhadap niat beli.

Penelitian tersebut di atas mengkonfirmasi adanya pengaruh positif dari ketiga faktor norma subjektif, sikap, dan persepsi kendali perilaku terhadap niat beli obat-obatan berlabel halal.

Penelitian yang dilakukan oleh Soesilowati (2018) terhadap konsumen Muslim di Banten menempatkan halal sebagai kriteria utama dalam memilih makanan. Meskipun demikian, kesadaran konsumen untuk memeriksa apakah ada jaminan halal (berupa logo halal dari LPPOM MUI) yang tercantum pada kemasan masih rendah. Konsumen

menganggap jaminan halal tersebut bukan suatu hal yang krusial dan selama pedagang yang menjual produk tersebut beragama Islam maka produk tersebut sudah dianggap halal.

METODE RISET

Penelitian ini memiliki empat variabel laten dan 28 indikator. Pengumpulan data untuk melihat hubungan variabel laten dilakukan melalui kuesioner yang diadaptasi dari beberapa sumber dengan menggunakan skala *Likert* 1 sampai dengan 5 dimana (1) Sangat Tidak Setuju; (2) Tidak Setuju; (3) Netral; (4) Setuju; (5) Sangat Setuju. Kuesioner tersebut disebar kepada 250 mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Strata 1 maupun Pasca Sarjana yang berasal dari wilayah kabupaten Pati, Kudus, Jepara, Rembang dan Demak sebagai subyek penelitian. Teknik penentuan sampel menggunakan *judgment sampling* dikarenakan dibutuhkan responden dengan kriteria telah membeli dan mengkonsumsi obat berlabel halal yang berasal dari wilayah kabupaten Pati, Kudus, Jepara, Rembang dan Demak.

Setelah kuesioner disebar dan diperiksa, delapan dari kuesioner yang disebar

tidak dapat digunakan karena dalam pengisiannya, responden tidak mengisi kuesioner secara lengkap. Jumlah akhir kuesioner valid sebanyak 244. Menurut Mukhtar dan But (2012), penentuan sampel diperoleh dari 5 sampai dengan 10 dikalikan jumlah indikator. Dalam penelitian ini perhitungan sampel menjadi 8×28 Indikator = 224 responden, sehingga 244 dianggap sudah mencukupi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan menggunakan AMOS. SEM ini sebenarnya merupakan teknik regresi yang dilakukan secara simultan dan umum digunakan untuk mengukur variabel yang abstrak.

memenuhi kriteria dan sudah mendekati nilai kritis yang disarankan, dengan demikian merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Rincian	Frekuensi	Persentase
Agama	Islam	244	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	119	48,77%
	Perempuan	125	51,23%
Umur	20-30 tahun	65	26.64%
	31-40 tahun	145	59.43%
	41-50 tahun	32	13.11%
	>50 tahun	2	0.82%
Tempat tinggal	Kudus	82	33.61%
	Pati	48	19.67%
	Rembang	32	13.11%
	Jepara	45	18.44%
	Demak	37	15.16%
Pendidikan	Sarjana	110	45.08%
	SMA/SMK	134	54.92%

Sumber: Data primer, 2019 diolah

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian kelayakan model persamaan struktural ini telah dilakukan modifikasi model, karena pada tahap awal model belum fit dengan cara menghubungkan antar indikator. Hasil setelah dilakukan modifikasi, nilai-nilai berada dalam rentang yang diharapkan. Evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit* model

Tabel 2. Hasil Goodness of fit Model Struktural

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil	120,686	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,054	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,911	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,905	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,991	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,076	Baik

Sumber: Data primer, 2019 diolah

Tabel 3. Regression Weight Structural Equation Model

No	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Nilai Estimasi	T hitung /C.R	Sig
1	Norma_Subjektif	Sikap	.396	3.530	.000
2	Persepsi_Kendali_Perilaku	Sikap	.180	2.882	.008
3	Norma_Subjektif	Niat Beli	.131	2.358	.022
4	Persepsi_Kendali_Perilaku	Niat Beli	.127	2.500	.021
5	Sikap	Niat Beli	.159	2.234	.033
6	Norma_Subjektif	Niat Beli melalui sikap	.076	2.145	.026
7	Persepsi_Kendali_Perilaku	Niat Beli melalui sikap	.022	2.075	.032

Sumber: Data primer, 2019 diolah

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,396 X_1 + 0,180X_2 + \zeta_1$$

$$Y_2 = 0,131 X_1 + 0,127 X_2 + 0,159 Y_1 + \zeta_2$$

$$R^2 = 0,296 \text{ (persamaan 1)}$$

$$R^2 = 0,271 \text{ (persamaan 2)}$$

Nilai *square multiple correlation* dilihat di lampiran *estimate* pada *group number 1-default model*) yang dalam statistik dikenal dengan R^2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,296. Nilai ini mengindikasikan bahwa 29,6% dari variasi nilai sikap ditentukan oleh variasi

nilai variabel Norma Subjektif dan Persepsi Kendali Perilaku.

- 2) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,271. Nilai ini mengindikasikan bahwa 27,1% dari variasi nilai niat beli konsumen ditentukan oleh variasi nilai variabel Norma Subjektif dan Persepsi Kendali Perilaku serta sikap.

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil, bahwa ada pengaruh signifikan *Norma_Subjektif* terhadap sikap konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 3,530 dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Ada pengaruh signifikan Persepsi Kendali Perilaku terhadap sikap konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 2,882 dengan probabilitas sebesar $0,008 < 0,05$. Ada pengaruh signifikan Norma Subjektif terhadap niat beli konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 2,358 dengan probabilitas sebesar 0,021. Karena nilai probabilitas = $0,022 < 0,05$. Ada pengaruh signifikan Persepsi Kendali Perilaku terhadap niat konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 2,500 dengan

probabilitas sebesar $0,021 < 0,05$. Ada pengaruh signifikan sikap konsumen terhadap niat beli konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 2,234 dengan probabilitas sebesar $0,033 < 0,05$. Ada pengaruh signifikan Norma Subjektif terhadap niat beli konsumen melalui sikap konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 2,145 dengan probabilitas sebesar $0,026 < 0,05$. Ada pengaruh signifikan Persepsi Kendali Perilaku terhadap niat beli konsumen melalui sikap konsumen Muslim di Jawa Tengah menunjukkan nilai CR sebesar 2,075 dengan probabilitas sebesar $0,032 < 0,05$.

Hasil penelitian ini berarti orang-orang penting di sekitar konsumen atau faktor lingkungan sosial terdekat seperti keluarga dan teman memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam pembuatan keputusan pembelian konsumen. Konsumen akan memiliki niat yang kuat untuk membeli obat-obatan berlabel halal jika di lingkungan sosialnya menyarankan untuk membeli obat-obatan halal atau konsumen melihat lingkungan sosial tersebut menggunakan obat-obatan berlabel halal.

Variabel persepsi kendali perilaku pada penelitian ini juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat beli konsumen untuk membeli obat-obatan berlabel halal. Hal ini berarti semakin konsumen merasa dirinya mampu untuk membeli obat-obatan berlabel halal maka akan semakin besar niat beli konsumen untuk membeli obat-obatan halal. Harga dan distribusi produk merupakan dua faktor yang mempengaruhi persepsi mampu atau tidaknya konsumen. Harga jual produk yang tinggi dan produk yang langka dan sulit didapat akan membuat konsumen merasa tidak mampu untuk membeli sehingga menurunkan niat beli konsumen untuk membeli obat-obatan halal.

Sikap secara signifikan mempengaruhi intensi pembelian konsumen obat-obatan berlabel halal. Sikap yang positif menggambarkan rasa puas konsumen terhadap produk. Rasa puas tersebut timbul ketika produk yang ditawarkan dapat memenuhi bahkan melebihi ekspektasi konsumen. Obat-obatan halal membawa dua ekspektasi konsumen yaitu dari sisi sebagai obat itu sendiri dan ekspektasi dari label halal yang digunakan. Konsumen akan melakukan

pembelian berulang atas suatu produk berdasarkan kualitas nyata dari produk yang ditawarkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perilaku pembelian terbentuk dari proses kognisi dan dengan mengadopsi model *Theory of Planned Behavior* diketahui norma subjektif, persepsi kendali perilaku dan sikap memiliki pengaruh terhadap niat beli konsumen untuk membeli obat-obatan berlabel halal. Dari hasil penelitian, faktor norma subjektif memiliki pengaruh yang paling besar terhadap niat pembelian dan secara signifikan norma subjektif juga memiliki pengaruh terhadap sikap konsumen akan obat-obatan halal. Dengan mengetahui hal tersebut, produsen dapat membuat strategi pemasaran yang lebih efektif yaitu dengan membentuk persepsi positif di lingkungan sosial konsumen. Kualitas, keamanan, kesehatan dan layanan purna jual produk merupakan hal digunakan konsumen untuk mengevaluasi produk, sementara atribut berupa harga dan distribusi akan menentukan apakah konsumen merasa mampu atau tidak untuk membeli obat-obatan halal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, B., Salehudin, I., & Luthfi, B. A. (2014). *Munich Personal RePEc Archive Marketing impact of halal labeling toward Indonesian muslim consumer ' s behavioral intention Marketing Impact of Halal Labeling toward Indonesian Muslim Consumer ' s Behavioral Intention*. (54341).
- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Bonne, K., Vermeir, I., Bergeaud-Blackler, F., & Verbeke, W. (2007). Determinants of halal meat consumption in France. *British Food Journal*, 109(5), 367–386
- Borzooei, M., & Asgari, M. (2013). The Halal Brand Personality and its Effect on Purchase Intention. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 481.
- Golnaz, R., Zainalabidin, M., Mad Nasir, S., & Eddie Chiew, F. C. (2010). Non-muslims' awareness of Halal principles and related food products in Malaysia. *International Food Research Journal*, 17(3), 667–674.
- Khalek, A. A. (2014). Young Consumers' Attitude towards Halal Food Outlets and JAKIM's Halal Certification in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 121(September 2012), 26–34.
- Lada, S., Harvey Tanakinjal, G., & Amin, H. (2009). Predicting intention to choose halal products using theory of reasoned action. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(1), 66–76.
- Liou, D., & Contento, I. R. (2001). Usefulness of psychosocial theory variables in explaining fat-related dietary behavior in Chinese Americans: Association with degree of acculturation. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 33(6), 322–331
- Mukhtar, A., & Butt, M. M. (2012). Intention to choose Halal products: The role of religiosity. *Journal of Islamic Marketing*.
- Novia Mandasari, R., & Nurcaya, I. (2013). Pengaruh Sikap Konsumen Dan Norma Subyektif Terhadap Niat Beli Mobil Toyota Agya Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(11).
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2010). *Consumer Behavior & Marketing*. In Dana
- Soesilowati, E. (2018). Business opportunities for Halal Products in the Global Market: Muslim Consumer Behaviour and Halal food Consumption. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities*, 3(1), 151–160.
- Shah Alam, S., & Mohamed Sayuti, N. (2011). Applying the Theory of Planned Behavior (TPB) in halal food purchasing. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 8–20.
- Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2005). Subjective norms, attitudes and intentions of Finnish consumers in buying organic food. *British Food Journal*, 107(11), 808–822.
- Utama, G. P. (2004). *THE ULTIMATE MARKETING IN Galih Prasetya Utama*.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*.

World Halal Forum. (2013). (http://www.wolrdhalalforum.org/whf_intro.html)

STRATEGI CEGAH TANGKAL JARINGAN TERORIS DALAM REKRUTMEN DAN SELEKSI PEGAWAI BARU PERTAMINA HULU ENERGI NUNUKAN COMPANY

Muhammad Roy Urich Kusumawardhana

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Indonesia
mkusumaw16@gmail.com

Ningky Sasanti Munir

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Indonesia
ningkymunir@gmail.com

ABSTRAK

Ancaman terorisme saat ini menjadi tantangan yang berat dikarenakan adanya fenomena pelaku teroris justru merupakan bagian dari pegawai perusahaan. Dengan demikian, proses seleksi dan rekrutmen pegawai baru menjadi hal strategis dalam melakukan cegah tangkal masuknya jaringan teroris di perusahaan. PHENC yang merupakan objek vital nasional (obvitnas) dan cucu perusahaan migas, PT Pertamina (Persero), berpotensi menjadi target operasional teroris. Hal ini didasarkan pada keterangan mantan narapidana teroris (napiter) yang diwawancara dalam penelitian ini. Tim teroris telah memiliki data jaringan pipa, sumur dan kilang migas seluruh perusahaan Indonesia. Oleh sebab itu, PHENC perlu memiliki strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Penelitian ini berjenis penelitian terapan dengan pendekatan kualitatif dan naratif yang mendetail mengenai situasi objek penelitian. Data kualitatif dikumpulkan dengan metode wawancara tertulis terhadap perwakilan manajemen PHENC dengan teknik analisis deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa saat ini PHENC belum melakukan *Background Check* dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Berdasarkan daftar risiko PHENC, rekrutmen dan seleksi tercantum dalam risiko *secutity threat*. Adapun rancangan strategi cegah tangkal jaringan terorisme pada rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang diusulkan terdiri dari tiga bagian: bagian untuk pegawai tetap baru, untuk pegawai *outsourcing* baru dan penerapan sistem manajemen pengamanan (SMP) secara terintegrasi.

Kata kunci:

Terorisme, Rekrutmen dan Seleksi, Manajemen Risiko, Sistem Manajemen Pengamanan

ABSTRACT

The terrorism threat nowadays is a formidable challenge due to the phenomenon of terrorist perpetrators that are actually part of company employees. Thus, selecting and recruiting new employees process is a strategic matter in preventing the entry of terrorist networks into the company. PHENC which is a national vital object and subsidiary of the oil and gas company, PT Pertamina (Persero), has the potential to become a terrorist operational target. It refers to the statements of the ex-combatants interviewed in this study. The terrorist team have data of pipelines, wells, oil and gas refineries throughout Indonesian companies. Therefore, PHENC needs to have a strategy to prevent the terrorism network in the recruitment and selection of new employees. This study is applied research using qualitative and narrative approach with detailed situation of the research object. Qualitative data were collected by written interview method with PHENC management representatives and using descriptive analysis techniques. The analysis result shows that currently PHENC has not conducted *Background Check* in the recruitment and selection process of new employees. Based on the PHENC risk register, recruitment and selection are listed as *secutity threat* risks. The design of the proposed strategy to prevent the terrorism network in recruitment and selection of new employees consists of three parts: part for new permanent employees, for new outsourcing employees and the implementation of integrated security management system (SMS).

Keywords:

Terrorism, Recruitment and Selection, Risk Management, Security Management System

PENDAHULUAN

Ancaman terorisme di Indonesia menjadi tantangan yang cukup berat saat ini dengan adanya fenomena bahwa beberapa pelaku teroris justru merupakan bagian dari pegawai perusahaan. Disamping itu, pelaku teroris tersebut terkadang tidak masuk dalam jaringan teroris tetapi menjadi pelaku teroris secara mandiri (*lone wolve*). Tentunya hal tersebut menyulitkan pihak berwenang, dalam hal ini pihak Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) dan pihak POLRI / TNI untuk mendeteksi bahwa pegawai perusahaan tersebut bagian dari jaringan teroris atau tidak.

Pada kejadian serangan teroris pada tanggal 16 Mei 2018, diduga terdapat pegawai BUMN yang menjadi penyandang dana rencana operasi serangan teroris ke Mapolda Riau yang berhasil digagalkan (Tribunnews, 2018). Selain itu, tempat penyerangan teror tersebut membidik lokasi yang berada di objek vital pemerintahan. Kejadian lainnya adalah serangan teroris ke Hotel JW Marriott dan Ritz Carlton pada Jum'at 17 Juli 2009, dimana salah satu pelaku adalah seorang *florist* yang telah menjadi pegawai selama kurang lebih 4 tahun di hotel tersebut. Menurut informasi dari

Kadiv Humas Mabes Polri, Irjen Pol Nanan Soekarna, *Florist* yang bernama Ibrohim tersebut merupakan perencana, pengatur, dan pengontrol pelaksanaan pengeboman di Hotel JW Marriott dan Ritz Carlton (inilah.com, 2009). Akibatnya, peledakan di hotel tersebut telah menewaskan sembilan orang.

Melihat fenomena-fenomena di atas, penanganan terorisme di Indonesia memang menjadi wewenang Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) serta TNI/Polri. Namun, berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Direktur Perlindungan BNPT, Brigjen (Pol) Herwan Chaedar, perlu menjadi perhatian bahwa saat ini BNPT belum memiliki formula khusus untuk proses rekrutmen dan seleksi pegawai BUMN agar tidak termasuk dalam jaringan teroris. Selama ini, BNPT menggunakan data dari Densus 88 dan sumber intelejen lainnya untuk memantau pergerakan jaringan teroris yang telah tercium di dalam perusahaan. Lain halnya dengan BNPT, untuk mencegah operasional teroris, pihak Polisi RI sudah memberlakukan Peraturan Kapolri No. 24/2007 tentang penerapan sistem manajemen pengamanan perusahaan, lembaga dan instansi pemerintah. Peraturan ini sebenarnya bisa dipergunakan

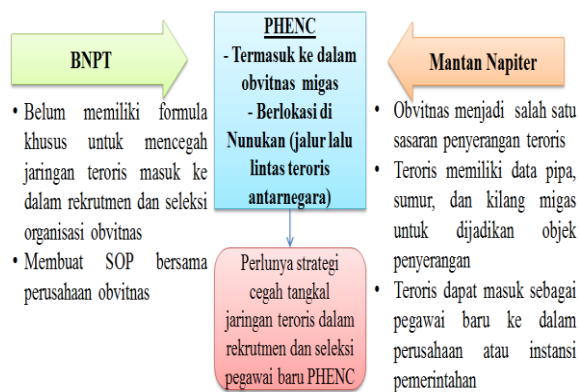
sebagai pedoman bagi perusahaan, terutama yang bergerak dalam industri objek vital nasional (*obvitnas*) sebagai upaya untuk meminimalisasi risiko teroris.

PT Pertamina Hulu Energi Nunukan Company (PHENC) merupakan anak usaha PT Pertamina (Persero) yang telah diakuisisi dari Anadarko, perusahaan Amerika Serikat. PHENC termasuk dalam bagian Obvitnas dari PT. Pertamina Hulu Energi (PHE), beroperasi di area Nunukan, Kalimantan Utara yang merupakan daerah perbatasan Indonesia-Malaysia. Menurut Ustadz Ali Fauzy selaku Ketua Yayasan Lingkar Perdamaian (wadah bagi para mantan kombatan/napiter) menyatakan bahwa daerah perbatasan ini juga sering digunakan sebagai lalu lintas teroris dengan tidak menggunakan paspor untuk memasuki dan mengeluarkan para teroris ke Malaysia, Thailand dan Philipina. Ditambah lagi, Ustadz Ali menyampaikan bahwa jaringan teroris dapat merekrut 50 orang baru untuk menjadi teroris aktif dan terlatih dalam waktu satu tahun. Pelatihan tersebut dilakukan di beberapa negara seperti Afghanistan, Moro, Malaysia, dan Indonesia. Selama masa pelatihan, mereka dilatih untuk berdakwah, membaca peta, menggunakan senjata (lethal

weapon/bom), taktik perang dan *field engineering*. Para mantan napiter juga diajarkan dalam penggunaan bom untuk di medan perang, dengan merubah bom-bom pesawat yang tidak meledak, memasang bom ranjau, serta bom yang diperbaharui untuk menjadi senjata serang. Pengetahuan bom mulai dari bumbu dapur, C4, Ammonium Nitrat, hingga TNT.

Menurut Ustadz Ali dalam wawancara yang telah dilakukan, jaringan teroris sudah memiliki data terkait seluruh pipa, sumur, dan kilang migas di Indonesia yang dapat dijadikan objek penyerangan. Data-data tersebut didapatkan dengan membangun jaringan ke dalam perusahaan atau instansi pemerintah. Hal ini dikarenakan para teroris cukup pandai dalam melakukan penyamaran sehingga relatif sulit untuk dideteksi. Mereka dapat dengan sengaja masuk menjadi salah satu pegawai melalui proses rekrutmen dan seleksi yang tidak ketat. Salah satu tujuannya yaitu untuk memiliki akses guna mempermudah melakukan aksi teror mereka. Dengan demikian, hal tersebut tidak menutup kemungkinan untuk terjadi pada PHENC. Jika jaringan teroris masuk ke internal PHENC melalui rekrutmen dan seleksi pegawai baru,

tentunya hal tersebut akan menimbulkan risiko yang dapat berdampak sangat signifikan untuk kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, aktivitas rekrutmen dan seleksi pegawai baru menjadi hal yang strategis untuk melindungi PHENC sebagai obvitnas dari masuknya jaringan teroris ke dalam internal perusahaan. Untuk itu, PHENC perlu memiliki strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Hal ini terilustrasi pada Gambar 1.



Gambar 1. Urgensi Strategi Cegah Tangkal Jaringan Teroris Dalam Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Baru PHENC

Rumusan masalah dari penelitian ini yaitu bagaimana strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru PHENC saat ini, bagaimana rancangan strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru PHENC yang dapat mencegah jaringan teroris, serta bagaimana implementasi rancangan strategi yang diusulkan. Adapun tujuan dari penelitian ini terdiri dari tiga hal.

Pertama, teridentifikasinya strategi rekrutmen dan seleksi PHENC saat ini. Kedua, tersusunnya rancangan strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang dapat mencegah dan menangkal risiko masuknya jaringan teroris dalam PHENC. Ketiga, yaitu tersusunnya langkah implementasi strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang dapat mencegah dan menangkal risiko masuknya jaringan teroris ke dalam PHENC

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam penelitian ini, ada tiga dimensi teori yang digunakan. Pertama yaitu teori terorisme untuk mengetahui karakteristik teroris dan juga pencegahan yang dapat dilakukan. Teori kedua yaitu manajemen risiko sumber daya manusia. Dalam teori ini, dapat diketahui bagaimana pentingnya mitigasi risiko terorisme yang merupakan bagian dari risiko sumber daya manusia dari sebuah organisasi. Teori ketiga yaitu teori strategi rekrutmen dan seleksi. Teori ini digunakan untuk menyusun rancangan strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru PHENC.

1. Teori Terorisme

Dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 20018 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Terorisme, Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1 ayat 2 disebutkan, bahwa terorisme adalah perbuatan yang menggunakan kekerasan atau ancaman kekerasan yang menimbulkan suasana teror atau rasa takut secara meluas, yang dapat menimbulkan korban yang bersifat massal, dan/atau menimbulkan kerusakan atau kehancuran terhadap objek vital yang strategis, lingkungan hidup, fasilitas publik, atau fasilitas internasional dengan motif idiologi, politik atau gangguan keamanan. Sementara itu, ayat 7 menyebutkan bahwa objek vital yang strategis adalah kawasan, tempat, lokasi, bangunan, atau instalasi yang:

- a. Menyangkut hajat hidup orang banyak, harkat dan martabat bangsa;
- b. Merupakan sumber pendapatan negara yang mempunyai nilai politik, ekonomi, sosial, dan budaya; atau
- c. Menyangkut pertahanan dan keamanan yang sangat tinggi.

Czinkota, dkk, (2010) menyatakan bahwa terorisme adalah ancaman terencana,

sistematis atau penggunaan kekerasan oleh kelompok-kelompok sub-nasional untuk mencapai tujuan politik, agama, atau ideologis melalui intimidasi dari khalayak luas. Selain itu, Firdaus (2011) mengatakan bahwa karakter teroris berdasarkan hasil studi dan pengalaman empiris dalam menangani aksi terorisme yang dilakukan PBB, antara lain:

- a. Teroris umumnya mempunyai organisasi yang solid, disiplin tinggi, militan dengan struktur organisasi berupa kelompok-kelompok kecil, dan perintah dilakukan melalui doktrin serta teroris dilatih bertahun-tahun sebelum melaksanakan aksinya.
- b. Teroris menganggap bahwa proses damai untuk mendapatkan perubahan sangat tidak disarankan.
- c. Teroris memilih tindakan yang berkaitan dengan tujuan politik dengan cara kriminal dan tidak mengindahkan norma dan hukum yang berlaku.
- d. Memilih sasaran yang menimbulkan efek psikologi yang tinggi untuk menimbulkan rasa takut dan mendapatkan publikasi yang luas.

Untuk mencegah terorisme, Czinkota, dkk (2010) menjelaskan bahwa kesiapsiagaan organisasi merupakan hal yang penting. Ini dapat diberikan dengan pedoman langkah-langkah keamanan, teknologi anti-terorisme, dan pendekatan bermanfaat lainnya untuk memastikan sistem organisasi yang vital. Selain itu, Czinkota, dkk (2010) juga menyatakan bahwa manajemen harus memeriksa risiko di seluruh perusahaan dan melakukan perencanaan terhadap pengurangan risiko. Selain itu, pengembangan model manajemen risiko terintegrasi memiliki peran penting dalam pencegahan terorisme (Sheffi, 2005)

Firmansyah (2011) dalam penelitiannya yang berjudul "upaya penanggulangan terorisme di Indonesia" menyatakan bahwa untuk mencegah terorisme, pemerintah telah mengambil beberapa langkah. Langkah pertama adalah meningkatkan keamanan, pengendalian senjata api, sistem transportasi, fasilitas publik, dan sistem komunikasi. Langkah kedua adalah pengawasan bahan peledak dan bahan kimia yang dirakit menjadi bom. Langkah ketiga adalah memperketat kontrol perbatasan dan pintu masuk. Langkah keempat adalah pengawasan komunitas yang

mengarah pada aksi teror. Langkah kelima adalah intensifikasi kegiatan kampanye anti-terorisme melalui media massa. Dari langkah-langkah tersebut, terlihat bahwa belum ada tindakan yang dilakukan pemerintah untuk mencegah jaringan teroris masuk pada obyek-obyek vital nasional.

Kesimpulan dari teori-teori terorisme di atas yaitu terorisme dapat dicegah melalui organisasi yang menjadi target serangan atau dari pemerintah. Dalam konteks organisasi, manajemen keamanan dan manajemen risiko menjadi hal yang penting sebagai upaya dalam mencegah penyerangan teroris.

2. Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (SDM)

Risiko merupakan suatu potensi penyimpangan dari sasaran sebagai dampak dari kejadian yang tidak direncanakan (Djohanputro, 2012). Adapun risiko sumber daya manusia didefinisikan sebagai risiko yang terkait dengan pekerja (Maharani, 2018). Dengan demikian manajemen risiko sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kegiatan terkoordinir untuk mengelola risiko-risiko yang terkait dengan pekerja. Risiko SDM adalah bagian dari risiko operasional

bersama dengan risiko produktivitas, teknologi, inovasi, sistem, proses (Djohanputo, 2012). Risiko SDM sangat strategis dalam tingkat operasional perusahaan, hal ini disebabkan SDM perusahaan adalah operator perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apabila risiko SDM tidak dikelola dengan baik dan komprehensif maka akan terjadi gangguan operasional perusahaan yang berdampak kerugian perusahaan.

Mitrofanova (2013) menyatakan bahwa manajemen risiko pekerja merupakan suatu proses yang dimulai dari tahap pengembangan strategi sumber daya manusia, mencakup seluruh sistem manajemen sumber daya manusia dari suatu organisasi, termasuk mendefinisikan, menilai dan mengendalikan semua faktor risiko pekerja internal dan eksternal serta perubahan yang dapat berdampak negatif pada kegiatan organisasi dan karyawannya.

Arhipov & Abramova (2018) menyebutkan bahwa pengamanan pekerja kerja dan manajemen risiko pekerja memainkan peningkatan peran dalam proses bisnis perusahaan. Huwang, dkk (2017) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian lebih lanjut, manajemen risiko sumber daya

manusia memiliki beberapa karakteristik, diantaranya:

- a. Objektivitas. Terdapat risiko dalam setiap aspek manajemen sumber daya manusia. Risiko sumber daya manusia ada secara objektif dimana orang-orang hanya dapat mencegah dan menyelesaikan risiko tetapi tidak dapat menghilangkannya. Namun, pasti ada kerugian jika risiko dihilangkan.
- b. Dimanis. Frekuensi risiko dalam semua aspek manajemen sumber daya manusia, intensitas dampak pada kegiatan lain dan ruang lingkupnya tidak sama, dan semua ini memiliki karakteristik perubahan dinamis. Karakteristik dinamis dari risiko meningkatkan kesulitan manajemen risiko yang mengharuskan manajemen untuk fokus pada fleksibilitas untuk menghindari kekakuan dan kekekalan.
- c. Destruktif. Sumber daya manusia adalah sumber daya perusahaan di mana akan ada risiko dalam proses manajemennya karena itu akan

menyebabkan kerugian besar bagi perusahaan. Ini tidak hanya akan membahayakan keamanan sumber daya material perusahaan tetapi juga bahkan dapat menyebabkan kegagalan total strategi pengembangan usaha.

Kraev & Tikhonov (2019) menyatakan bahwa risiko paling sering dalam sistem manajemen SDM perusahaan, yaitu:

- a. Risiko pada tahap awal kerja karyawan di perusahaan. Jenis risiko ini muncul ketika mempekerjakan (*hiring*) karyawan. Di banyak perusahaan selama prosedur *screening* tidak dilakukan pemeriksaan kandidat untuk kepatuhan norma sosial, berarti akan ada risiko negatif berupa tindakan pekerja yang berhubungan dengan perusahaan.
- b. Risiko saat bekerja dengan karyawan. Kasus khusus adalah ketika sebuah organisasi menjadi "pencari bakat" dan melatih spesialis yang terampil untuk pesaing mereka sendiri.
- c. Risiko pada tahap pemutusan kerja

dengan karyawan.

Proses rekrutmen adalah bagian dari daftar risiko SDM yang telah diidentifikasi oleh perusahaan sebagai bagian dari risiko operasional di tingkat korporat. Menurut Kraev & Tikhonov (2019), Terdapat beberapa risiko spesifik dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai, diantaranya:

- a. Pemilihan kandidat yang salah
- b. Kesalahan deskripsi pekerjaan
- c. Ketidakakuratan asesmen kandidat
- d. Risiko membentuk citra perusahaan yang negatif karena pengumuman yang salah tentang peluang pekerjaan terbuka.

Mitigasi risiko rekrutmen dan seleksi dilakukan secara berjenjang dimulai dari *input*, proses, dan *output* dari proses rekrutmen dan seleksi. Menurut Huang, dkk (2017) membuat rencana perekrutan yang baik, memilih cara yang tepat untuk merekrut, untuk memperkuat pelatihan perekrut, transfer staf untuk melakukan optimasi ilmiah dan meningkatkan kualitas rekrutmen perusahaan adalah langkah efektif untuk mencegah risiko sumber daya manusia dari 'pintu masuk'. Rekrutmen adalah pekerjaan paling dasar dalam manajemen sumber daya manusia.

3. Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Pengembangan strategi rekrutmen dan seleksi merupakan hal penting untuk mengamankan salah satu aset yang paling berharga dalam organisasi guna mengejar keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut, diperlukan pertimbangan yang matang dalam proses rekrutmen dan seleksi. Oleh karena itu, Henderson (2011) menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi merupakan proses mayor dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Penyusunan strategi SDM juga dipengaruhi oleh karakteristik strategi bisnis yang digunakan. Menurut Miles & Snow (1984), terdapat tiga tipologi strategi organisasi, yaitu: *defender*, *prospector*, dan *analyzer*. Berikut merupakan tipologi strategi SDM dalam hal rekrutmen dan seleksi yang merupakan konsekuensi dari strategi bisnis menurut Miles & Snow (1984).

a. Defenders

Jenis perusahaan ini menekankan strategi '*building*' atau dalam memenuhi sumber daya manusianya. Perusahaan jenis ini menekankan pada strategi "*make*" dalam

rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan. Oleh karena itu, strategi untuk melakukan rekrutmen pada level manajemen menengah maupun manajemen level atas dilakukan melalui pengembangan kompetensi tenaga kerja dengan program pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi dari eksternal ada umumnya hanya untuk memenuhi karyawan pada *entry* level. Selain itu, seleksi karyawan dilakukan dengan menyingkirkan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang diinginkan.

b. Prospectors

Jenis perusahaan ini menekankan strategi '*buy*' atau '*acquire*' dalam memenuhi kebutuhan SDM di organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya sistem rekrutmen yang canggih sehingga kekosongan posisi dapat diisi oleh karyawan yang berasal dari eksternal perusahaan. Strategi ini juga menekankan pada pemenuhan sumber daya manusia dengan

kandidat yang telah matang dan siap untuk ditempatkan karena sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu, seleksi melibatkan *pre-employment psychological testing*. Dengan demikian, perusahaan tidak memerlukan upaya yang tinggi untuk pelatihan dan pengembangan karyawan.

c. *Analysers*

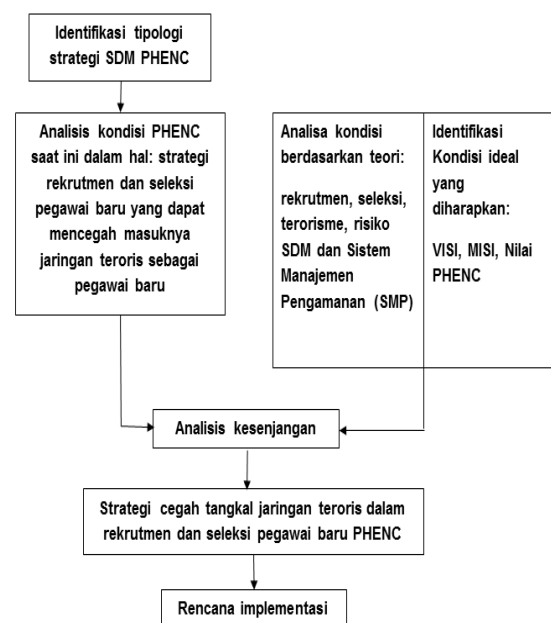
Jenis organisasi ini menggunakan kombinasi dari strategi '*making*' dan '*buy*'. Akibatnya, proses rekrutmen dan seleksi merupakan gabungan dari kedua strategi tersebut sehingga pendekatan campuran digunakan. Selain itu, pengembangan karyawan tetap dilakukan dan juga penilaian kinerja berorientasi pada proses yang menekankan pada identifikasi kepegawaian dan analisis kebutuhan pelatihan.

4. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi menurut *Pergamon Flexible Learning* (2007) dalam Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2016)

dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu *planning*, *recruitment* dan *selection*. Tahap *planning* meliputi analisis mengenai urgensi dari *recruitment*, melakukan *job analysis*, dan membuat *job description*, *competency profile* dan *person specification*. Selanjutnya, tahap *recruitment* terdiri dari menentukan metode apa yang paling cocok dalam melakukan *recruitment*, bagaimana cara aplikasi tertarik untuk melamar dan memasarkan lowongan pekerjaan. Di tahap terakhir, yaitu *selection*, dimulai dari menyortir aplikasi yang masuk, melakukan wawancara, membuat keputusan dan penawaran dan menghubungi referensi aplikasi.

Dengan demikian, kerangka analisis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Analisis

METODE RISET

Penelitian ini berjenis penelitian terapan. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), penelitian terapan merupakan penelitian yang dilakukan dalam pengaturan tertentu dengan tujuan spesifik untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam situasi tersebut. Saat ini, PT Pertamina Hulu Energi Nunukan Company (PHENC) perlu memiliki strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian pendahuluan. Jenis penelitian terapan ini berupa penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan variabel dalam sebuah situasi yang menarik bagi peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini memusatkan perhatian pada pemecahan masalah aktual PHENC dan berfungsi untuk pemecahan masalah praktis dari pengembangan ilmu pengetahuan, yaitu keilmuan manajemen sumber daya manusia, manajemen risiko dan manajemen sistem pengamanan.

Identifikasi strategi rekrutmen dan seleksi PHENC saat ini dilakukan secara kualitatif yang bersifat naratif. Naratif berarti penelitian ini mendetail mengenai situasi pada

objek penelitian. Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa data kualitatif merupakan data yang tidak dapat segera dikuantifikasi kecuali dikodekan dan dikategorikan dalam beberapa cara. Data kualitatif ini didapatkan melalui wawancara dengan pihak Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan karyawan yang pernah mengikuti rangkaian seleksi untuk menjadi karyawan PHENC.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara tertulis bersama dengan sembilan orang perwakilan PHENC yang berasal dari bagian *Human Capital*, *Security Coordinator*, *IT Coordinator*, *Formalities Specialist*, *Senior Geologist*, *General Facility Management*, dan HSE. Adapun data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumen dari SOP rekrutmen dan seleksi PHENC dan *website* perusahaan.

Secara umum, teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui strategi bisnis yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran-sasaran PHENC. Hasil wawancara tertulis, dokumen SOP, dan formulir rekrutmen dan seleksi dianalisis

untuk mengetahui kondisi strategi rekrutmen dan seleksi saat ini yang dapat mencegah jaringan teroris masuk sebagai pegawai baru. Adapun teori terorisme, manajemen risiko SDM, strategi dan proses rekrutmen dan seleksi dipelajari untuk mengetahui bagaimana rancangan strategi rekrutmen dan seleksi yang ideal agar dapat mencegah dan menangkal jaringan teroris masuk ke dalam PHENC serta selaras dengan strategi perusahaan. Validitas hasil wawancara tertulis dari responden diuji dengan metode triangulasi dengan membandingkan kebenaran jawaban dari responden satu dengan responden lainnya.

Analisis kesenjangan dilakukan untuk mengetahui dimensi-dimensi strategi mana saja yang belum sesuai dan perlu penyempurnaan. Hasil analisis kesenjangan selanjutnya digunakan untuk menyusun rancangan strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi yang diusulkan untuk PHENC. Terakhir, rancangan strategi rekrutmen dan seleksi yang diusulkan diolah secara deskriptif untuk menyusun implementasi berupa usulan aktivitas atau program terkait strategi rekrutmen dan seleksi PHENC.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Tipologi Strategi SDM

Untuk menentukan tipologi strategi SDM PHENC, menurut Miles & Snow (1984), terdapat beberapa aspek yang perlu menjadi pertimbangan. Pertama, ditinjau dari aspek *product-market strategy*, produk PHENC termasuk ke dalam produk yang stabil, artinya hanya spesifik berupa minyak dan gas. Selain itu, pasar yang dituju juga sudah jelas, yaitu semua orang atau badan yang memakai minyak dan gas. Oleh karena itu, berdasarkan aspek *product-market strategy*, strategi bisnis PHENC condong ke dalam tipologi *defender*.

Aspek kedua dan ketiga dilihat dari produksi serta *research and development*. Dalam aspek ini, PHENC menekankan pada efisiensi di segala lini, optimalisasi produksi dan anggaran biaya investasi, serta pengawasan proyek. Hal tersebut tercantum dalam arah strategi perusahaan. Jenis strategi tersebut identik dengan tipologi *defender* yang mana dalam aspek *research and development*, perusahaan mengarah pada perbaikan produk. Selain itu, proses produksi memiliki penekanan pada efisiensi dan rekayasa proses. Dari kedua belas strategi bisnis PHENC, tujuh

strategi bisnis mengarah ke dalam karakteristik *defender*, yaitu: efisiensi di segala lini, menaikkan produksi migas, peningkatan *lifting*, monetisasi gas, percepatan *place into service*, *zero impairment*, dan *continuous improvement*.

Ditinjau dari aspek lain, pemasaran PHENC terbatas hanya dalam hal penjualan. Oleh karena itu, merujuk pada teori Miles & Snow (1984), semakin kuat bahwa strategi bisnis PHENC mengerucut pada strategi *defender*.

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis PHENC memiliki tipologi *defender*. Oleh karena itu, strategi *defender* menjadi pilihan PHENC untuk mencapai visi perusahaan, yaitu menjadi “perusahaan minyak dan gas bumi kelas dunia” dengan misi PHENC berupa melaksanakan pengelolaan operasi dan portofolio usaha sektor minyak dan gas bumi dan energi secara profesional dan berdaya laba tinggi yang memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Strategi bisnis perusahaan memiliki implikasi dalam strategi SDM yang digunakan. Menurut Miles & Snow (1984), strategi SDM dalam hal rekrutmen, seleksi,

dan penempatan, pada perusahaan penganut strategi *defender* akan menekankan pada strategi “*make*”. Hanya sedikit rekrutmen yang dilakukan untuk karyawan-karyawan level atas. Rekrutmen dan seleksi hanya pada umumnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan karyawan pada tataran *entry level*. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi menjadi hal yang krusial karena beberapa karyawan yang telah direkrut tersebut kelak akan dijadikan sebagai *Top Management* perusahaan.

Oleh karena PHENC merupakan perusahaan hasil akuisisi dari Anadarco, sebagian besar manajemen merupakan karyawan bawaan dari perusahaan Anadarco. Karyawan-karyawan tersebut merupakan hasil “*make*” atau bentukan dari perusahaan sebelum akuisisi yang menjadi pegawai tetap internal PHENC. Adapun berdasarkan data pegawai yang ada, pegawai *outsourcing* PHENC merupakan pegawai kedua terbanyak, yaitu 43%, setelah pegawai tetap internal. Pegawai *outsourcing* tersebut diperuntukan untuk pekerjaan lapangan atau produksi. Hal ini dikarenakan dengan menggunakan pegawai *outsourcing*, PHENC dapat menekan biaya operasional. Hal tersebut senada dengan

strategi bisnis PHENC yang menekankan efisiensi pada setiap lini.

Analisis Strategi Rekrutmen dan Seleksi Saat Ini

Secara umum, proses rekrutmen dan seleksi PHENC saat ini telah sesuai dengan teori rekrutmen dan seleksi menurut Snell, Morris dan Bohlander (2016). Snell, Morris dan Bohlander (2016) menyatakan bahwa dalam proses rekrutmen dan seleksi perusahaan setidaknya ada tiga tahapan yang terdiri dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi. Berdasarkan Tata Kerja Organisasi (TKO) Rekrutmen PHENC, tahap perencanaan disebut “Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan Pengadaan Pekerja”. Inti dari tahap perencanaan yaitu *job analysis*, dan membuat *job description*, *competency profile* dan *person specification*. Pada PHENC, *job analysis* dimulai dengan mengumpulkan data dari setiap manajer fungsi terkait kebutuhan pegawai dan *strategic staffing* untuk kebutuhan tahun berikutnya. Selanjutnya data tersebut diajukan kepada Human Capital Manager untuk dilanjutkan ke General Manager hingga Direktur melalui proses RJPP. Pada tahap ini, setiap *manager* fungsi

harus mengisi formulir kebutuhan pegawai. Formulir tersebut telah memiliki data yang detail terkait posisi dan spesifikasi pekerjaan serta kualifikasi calon pegawai yang dibutuhkan.

Tahap rekrutmen di PHENC disebut dengan “Pencarian Calon Tenaga Kerja (*Talent Sourcing*)”. Untuk melakukan kegiatan tersebut, PHENC bekerja sama dengan media eksternal yang ditunjuk perusahaan melalui metode pencarian kandidat. Metode pencarian tersebut dilaksanakan secara terintegrasi dengan pilihan media berupa media massa (iklan), *website E-recruitment*, program kerja sama dengan sekolah, *executive search*. Dari data tersebut dapat digarisbawahi bahwa rekrutmen pegawai yang terbuka harus disertai dengan proses *screening* yang baik. Artinya, harus ada tools yang memastikan bahwa pihak eksternal yang direkrut sebagai pegawai baru itu sesuai dengan tatanan nilai-nilai perusahaan. Demikian juga dikaitkan dengan terorisme di jalur Nunukan, kandidat pegawai baru harus dipastikan tidak terkait dengan jaringan teroris. Rekrutmen eksternal PHENC terdiri dari dua jenis, yaitu *fresh graduate* dan *experience hired*.

Berdasarkan teori yang merujuk pada Snell, Morris dan Bohlander (2016), tahapan seleksi diawali dengan proses *screening*. Adapun PHENC melakukan proses *screening* berupa seleksi administrasi dalam hal nilai IPK, TOEFL dan akreditasi perguruan tinggi untuk *fresh graduate*. Sementara itu, persyaratan administrasi bagi *experience hired* hanya berupa minimum periode pengalaman yang relevan serta kemampuan Bahasa Inggris setara TOEFL/TOEIC. Proses *screening* seperti ini masih belum cukup jika dikaitkan dengan pencegahan masuknya jaringan terorisme. Berdasarkan Undang-Undang No.5 Tahun 2018, terorisme termasuk ke dalam tindakan kriminal sehingga Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dalam menjadi *tools* yang baik dalam proses *screening*. Namun, persyaratan SKCK sebagai salah satu filter dalam seleksi karyawan baru belum dilakukan pihak PHENC.

Menurut Snell, Morris dan Bohlander (2016), tahapan kedua dalam seleksi yaitu wawancara. Hal ini berbeda dengan apa yang dilakukan oleh PHENC yang memilih tes psikologi dan Bahasa Inggris sebagai tahapan setelah *screening* pertama. PHENC meletakan proses wawancara pada tahap tes psikologi

dan Bahasa Inggris. Adapun metode wawancara yang dipakai oleh PHENC berupa panel *interview* yang terdiri dari fungsi terkait, People Development Committee (PDC) dan Fungsi Human Capital Talent Management (HCTM). Dalam wawancara tersebut, terdapat enam kompetensi yang dinilai, diantaranya: *knowledge, skill, attitude and others* (KSAO); keterampilan teknis; komunikasi dan kerja tim; inisiatif dan kontribusi; pengembangan diri dan pengembangan orang lain serta kepemimpinan (hanya untuk posisi pemimpin). Dari keenam kompetensi tersebut, aspek KSAO memiliki bobot tertinggi yaitu 4 dibandingkan kelima aspek lainnya yang hanya memiliki bobot 3.

Tahap seleksi selanjutnya Menurut Snell, Morris dan Bohlander (2016) yaitu *post interview screening*. Tahap ini dapat dilakukan dengan cara *reference check* dan *background check* (BC). Namun, PHENC melakukan tahap ini hanya berupa *reference check*. Itu pun hanya diperuntukkan bagi *experience hired* sedangkan bagi *fresh graduate* tidak ada. Sementara itu, tahapan BC belum dilakukan. Hal ini tentunya menjadi catatan bagi PHENC. Padahal, BC menjadi hal yang penting bagi PHENC untuk memastikan bahwa calon

pegawai baru memiliki tatanan nilai yang sama dengan perusahaan. Hal ini menjadi kesenjangan yang penulis temukan dari proses seleksi yang dilakukan oleh PHENC.

PHENC melakukan proses *pre-employment test* dengan menggunakan metode psikotest dan tes kesehatan. Hal ini sudah sesuai dengan teori rekrutmen dan seleksi dimana PHENC telah menjalankan *pre-employment test*. Psikotest hanya salah satu dari beberapa metode yang dapat dilakukan untuk menguji calon pegawai baru terkait *knowledge, skill, attitude and other characteristics* (KSAO) yang mereka miliki.

Berdasarkan keseluruhan rangkaian seleksi yang dilakukan, PHENC belum memiliki *validity test*. Padahal, *validity test* cukup penting untuk mengevaluasi apakah proses seleksi karyawan yang dilakukan sudah efektif dan efisien atau belum. Selain itu, metode pengambilan keputusan dalam seleksi yang digunakan oleh PHENC menggunakan pendekatan statistik. Hal ini ditandai dengan adanya bobot yang standar dalam setiap kompetensi yang dinilai saat wawancara.

Proses rekrutmen dan seleksi yang telah dijelaskan di atas hanya berlaku bagi pegawai tetap PHENC. Adapun rekrutmen dan seleksi

pegawai outsourcing dikelola oleh perusahaan mitra kerja. Saat ini, pengadaan *labour supply* untuk pegawai *outsourcing* hanya berdasarkan kontrak yang disepakati antara PHENC dengan pihak mitra kerja. Belum ada mekanisme khusus untuk memastikan bahwa pegawai *outsourcing* yang dipakai terbebas dari jaringan terorisme. Hal tersebut menjadi catatan bagi PHENC untuk memastikan bahwa pegawai *outsourcing* yang bekerja di PHENC terbebas dari jaringan terorisme. Untuk itu, diperlukan mekanisme dan sistem yang jelas untuk menjamin bahwa semua pegawai baru yang masuk di PHENC, baik pegawai tetap, pegawai kontrak, dan pegawai *outsourcing* sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan PHENC untuk mencapai sasaran perusahaan serta terbebas dari penyusupan jaringan terorisme. Walaupun demikian, PHENC secara prosedur dapat dikatakan sudah memiliki upaya untuk mencegah jaringan teroris masuk sebagai pegawai baru *outsourcing*. Hal tersebut terlihat dari prosedur pembuatan *bagde* mitra kerja yang mengharuskan adanya kelengkapan dokumen Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dan penelitian khusus (Litsus) dari pegawai baru. Namun, untuk saat ini, hal tersebut

hanya sebatas untuk keperluan pemenuhan persyaratan dari Departemen QHSSE.

Analisis Manajemen Risiko Dalam Rekrutmen dan Seleksi

Risiko Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang sangat strategis. Hal ini disebabkan risiko SDM memiliki dampak yang signifikan, terutama terkait proses rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang terpapar jaringan teroris serta berpotensi merusak perusahaan dari dalam. Untuk menanggulangi hal tersebut, diperlukan upaya mitigasi dengan menerapkan sistem manajemen pengamanan secara terintegrasi dan terpadu oleh semua pihak yang berkepentingan. Pemetaan risiko SDM dalam profil risiko perusahaan harus mempertimbangkan aspek masuknya jaringan teroris ke dalam perusahaan sebagai pegawai, baik permanen, kontrak atau pegawai kontraktor yang memiliki akses ke area-area yang memiliki aset sensitif yang dapat mengganggu jalannya operasi.

Dalam *register* risiko PHENC, risiko dalam rekrutmen dan seleksi belum menyebutkan adanya penyusupan jaringan teroris sebagai pegawai baru. Padahal

berdasarkan wawancara tertulis yang telah dilakukan, pegawai PHENC sepakat bahwa terdapat potensi masuknya jaringan teroris melalui rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Selain itu, dalam *register* risiko PHENC, risiko rekrutmen dan seleksi digolongkan ke dalam risiko berlevel rendah. Hal ini terlihat dari warna hijau yang tertera dalam *register* risiko PHENC. Padahal, bilamana terjadi aksi terorisme yang dilakukan oleh teroris yang menyusup sebagai PHENC akan memberikan dampak yang sangat signifikan bagi perusahaan.

Mitigasi atau penanganan risiko rekrutmen dan seleksi yang tertulis dalam *register* risiko berupa *background check*. Akan tetapi berdasarkan wawancara tertulis, hal tersebut tidak dilakukan kembali.

Ringkasan Analisis Kesenjangan

Setelah melakukan analisis kondisi rekrutmen dan seleksi PHENC saat ini dalam hal mencegah dan menangkal jaringan teroris masuk sebagai pegawai baru dengan membandingkannya dengan teori-teori terorisme, strategi rekrutmen dan seleksi, serta manajemen risiko SDM, berikut merupakan ringkasan kesenjangan-kesenjangan yang telah

teridentifikasi:

Tabel 1. Ringkasan Analisis Kesenjangan

Teori	Kesenjangan
Terorisme	Pemerintah Indonesia belum melakukan tindakan pencegahan masuknya jaringan teroris terhadap objek-objek vital nasional
	Perlu adanya kesiapan dari organisasi untuk melakukan pencegahan terorisme melalui penerapan manajemen risiko dan sistem pengamanan
Strategi Rekrutmen dan Seleksi	Belum ada syarat SKCK sebagai tahapan <i>screening</i> dalam proses seleksi yang dapat mencegah jaringan teroris masuk ke dalam perusahaan sebagai pegawai baru
	Tidak ada <i>Post-Interview Screening</i> berupa <i>background check</i>
	Tidak ada <i>validity test</i> untuk menguji efektivitas proses seleksi
	Belum ada sistem dan mekanisme untuk menjamin pegawai <i>outsourcing</i> baru terbebas dari jaringan terorisme
Manajemen Risiko SDM	Belum menyebutkan jaringan teroris dalam risiko rekrutmen dan seleksi
	Mitigasi berupa <i>background check</i> sebagai penanganan risiko rekrutmen dan seleksi dalam register risiko tidak berjalan

Kesenjangan-kesenjangan yang tertera dalam Tabel 1 menjadi masukan dalam penyusunan rancangan strategi cegah tangkal jaringan terorisme dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru PHENC. Dalam hal terorisme, pemerintah belum melakukan tindakan pencegahan terhadap masuknya jaringan teroris pada objek-objek vital nasional. Selain itu, kesiapan organisasi

berupa manajemen risiko dan sistem pengamanan perlu dibangun sebagai upaya pencegahan terorisme.

Dalam hal strategi rekrutmen dan seleksi, kesenjangan yang terjadi yaitu belum ada syarat SKCK dalam *screening* seleksi yang dapat mencegah jaringan teroris masuk ke dalam perusahaan sebagai pegawai baru PHENC. Padahal terorisme termasuk ke dalam tindakan kriminal sehingga adanya SKCK dapat menjadi filter awal dalam pencegahan jaringan teroris. Selain itu, tidak adanya proses *background check* sebagai *post interview screening*. Kesenjangan berikutnya yaitu belum ada *validity test* untuk menguji efektivitas proses seleksi. Terakhir, belum adanya sistem dan mekanisme untuk menjamin pegawai *outsourcing* baru terbebas dari jaringan terorisme.

Adapun dari sisi manajemen risiko SDM, dalam *register* risiko PHENC belum menyebutkan jaringan teroris dalam risiko rekrutmen dan seleksi. Selain itu, mitigasi yang tertulis dalam *register* risiko berupa *background check* sebagai penanganan risiko rekrutmen dan seleksi dalam *register* risiko tidak berjalan. Kesenjangan-kesenjangan tersebut akan menjadi masukan untuk

membuat rancangan strategi.

Rancangan Strategi

Berdasarkan pada hasil analisis yang dikaitkan dengan teori dan kondisi ideal PHENC yang mengacu pada visi misi dan tata nilai, disusun beberapa strategi cegah tengkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Konsep rancangan strategi cegah tangkal masuknya jaringan teroris dalam PHENC terdiri dari strategi untuk pegawai baru PHENC dan pegawai baru outsourcing.

1. Pegawai Baru PHENC

Usulan rancangan strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru PHENC dapat dilihat pada Gambar 3.

Proses rekrutmen dan seleksi diawali dengan *planning* atau perencanaan. Tahap ini meliputi analisis kebutuhan berdasarkan *Human Resource Planning*. Setelah itu, dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), *competency profile* dan *person specification* terhadap setiap pekerjaan yang akan dilakukan rekrutmen dan seleksi. Tahap kedua yaitu rekrutmen yang dapat bersumber dari internal maupun eksternal. Informasi lowongan kerja pada tahap rekrutmen ini harus sejelas

mungkin yang disesuaikan dengan spesifikasi yang telah ditentukan pada saat *planning*. Hal ini dilakukan agar dalam proses rekrutmen dapat menggiring pelamar untuk melakukan *self-selection* (Snell, Morris dan Bohlander, 2016) untuk memudahkan proses seleksi. Proses seleksi dilakukan sesuai dengan prosedur dan *job qualification* dengan memperhatikan aspek keamanan, terutama untuk posisi yang memiliki akses ke aset yang sensitif.



Gambar 3. Rancangan Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Baru PHENC

Usulan tahapan seleksi pegawai baru PHENC yaitu proses *screening*. Untuk mencegah jaringan teroris masuk sebagai pegawai baru, pihak PHENC perlu menambahkan persyaratan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dalam proses *screening*. Dengan demikian, selain kelengkapan administrasi umum, pegawai baru juga diwajibkan untuk melampirkan SKCK sebagai prasyarat seleksi berikutnya. Berdasarkan Tata Kerja Organisasi (TKO) PHENC, untuk *fresh graduate*, persyaratan administrasi yang dimaksud berupa nilai IPK, TOEFL, dan akreditasi perguruan tinggi. Adapun untuk *experience hired*, persyaratan yang dimaksud berupa periode pengalaman yang relevan dan kemampuan Bahasa Inggris setara TOEFL atau TOEIC.

Seleksi berikutnya yaitu berupa *pre-employment test* yaitu melakukan pengujian tertentu untuk mengetahui kompetensi, kognitif, keterampilan, dan hal lainnya. Bentuk *pre-employment test* dapat berupa psikotest, uji keterampilan atau keahlian, serta *medical check up*. Untuk memilih pelamar yang akan di terima sebagai pegawai baru, PHENC dapat membandingkan kandidat satu dengan lainnya sesuai dengan *job qualification*

dengan beberapa cara dalam mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan yang diusulkan yaitu dengan *statistical approach* untuk menjaga hasil seleksi secara objektif. Hasil seleksi kandidat tetap diputuskan melalui rapat komite rekrutmen yang beranggotakan HR, *user*, dan fungsi *recruiter* (perekrut). Dalam proses seleksi ini dapat dilihat rekam jejak dan portofolio kandidat sesuai dengan pekerjaan yang dilamarnya.

Selanjutnya, seleksi dilakukan dengan *interview* tatap muka secara langsung untuk meyakinkan gestur kandidat adalah sesuai dengan tipe pekerjaannya. Metode *interview* yang diusulkan yaitu *situational interview* atau *behavioral description interview*. Dengan kedua metode wawancara tersebut, PHENC dapat menggali pemahaman atau ideologi calon pegawai baru. Jika menggunakan metode *situational interview*, PHENC yang bertindak sebagai *interviewer* memberikan sebuah kejadian hipotetik terkait terorisme dan meminta aplikan untuk menanggapi dan memberi respon mengenai kejadian tersebut. Alternatif kedua, bilamana menggunakan wawancara dengan metode *behavioral description interview*, *interviewer* dapat

menanyakan beberapa pertanyaan tentang pengalaman yang telah dilalui oleh aplikasi dan apa yang dia lakukan dalam pengalaman tersebut. Tipe pertanyaan yang digunakan pada jenis *interview* ini adalah *encouraging questions*.

Setelah tahap wawancara, untuk mencegah tangkai jaringan teroris, perlu ditambahkan proses *post interview screening* berupa *background check* dan *reference check*. Dalam proses *background check* yang menjadi indikator utama adalah tidak terlibatnya kandidat dengan tindak kriminal. Tahap ini juga dapat dilakukan adalah dengan *me-review* media sosial dari kandidat atas persetujuan yang bersangkutan. Sebab dari media sosial dapat dilihat bagaimana keseharian dari para kandidat pegawai baru.

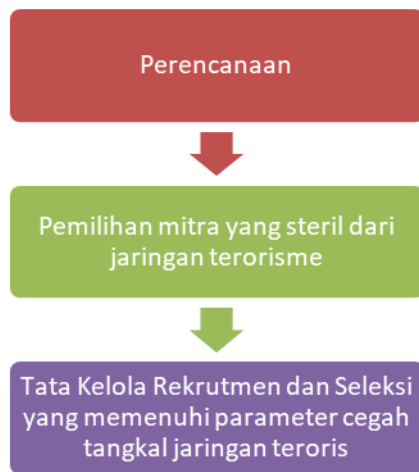
Proses seleksi pegawai baru wajib menggunakan proses *background check* (BC) yang melibatkan pihak yang berwenang, mulai dari penggunaan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dari Baintelkam POLRI, hingga melibatkan Badan Nasional Penanggulangan Teroris (BNPT) dan para mantan kombatan/napiter untuk memberikan masukan yang lebih akurat dan mutakhir terhadap profil kandidat calon pegawai baru

PHENC, terutama untuk area yang memiliki akses ke aset yang sensitif terhadap gangguan operasi. Proses BC dilakukan secara *comprehensive* mulai dari silsilah keluarga, teman, tetangga, tempat pengajian atau kegiatan agama lainnya, status keuangan apabila posisi strategis, status hukum, status pernikahan, dan informasi lainnya yang relevan.

Untuk menguji validitas seleksi, metoda yang diusulkan yaitu *constuct validity*. Metode ini merupakan pendekatan untuk mengetahui kepribadian apa yang relevan untuk jenis pekerjaan tertentu dan menguji keakuratan dari tes kepribadian itu sendiri. Dikaitkan dengan terorisme, metode tersebut dipilih karena terorisme berkaitan dengan kepribadian seseorang. Oleh sebab itu, *construct validity* diperlukan untuk mengevaluasi apakah metode seleksi yang digunakan sudah dapat menangkal jaringan terorisme atau tidak.

2. Pegawai Outsourcing

Usulan rancangan strategi cegah tangkal jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai *outsourcing* PHENC dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4. Usulan Rekrutmen dan Seleksi Pegawai *Outsourcing* PHENC

Usulan rekrutmen dan seleksi untuk pegawai baru *outsourcing* terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama yaitu *planning* atau perencanaan. *Planning* dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan pegawai baru *outsourcing* berdasarkan Human Resource *Planning* (HRP). Tahap kedua yaitu pemilihan mitra kerja yang sudah steril dari jaringan teroris. Untuk itu, PHENC perlu membuat *database* terkait mitra kerja mana saja yang terpercaya dan steril. Tahap ketiga yaitu membuat tata kelola rekrutmen dan seleksi yang dapat memenuhi parameter cegah tangkal teroris. Hal yang terpenting dalam tata kelola yang sesuai dengan parameter cegah tangkal teroris yaitu proses *Background check* (BC) dan persyaratan SKCK. Proses BC wajib diberlakukan kepada semua kandidat,

termasuk kandidat pegawai kontraktor yang memasuki area yang memiliki aset yang sensitif terjadinya gangguan. Proses BC dapat dilakukan secara mandiri oleh PHENC dengan melakukan pengecekan media sosial sesuai dengan kesepakatan dari pihak kandidat. Adapun untuk posisi penting dan strategis maka perlu melibatkan pihak berwenang seperti BNPT/POLRI yang memiliki *database* jaringan teroris di Indonesia. Perlu penelitian lebih lanjut dari hasil BC terutama untuk pegawai yang berada di *jobsite* Nunukan baik yang direkrut dari Jakarta maupun *local hired*, baik yang permanen/kontrak atau pegawai kontraktor. Proses *screening* dapat dilakukan *double check* pada saat mengambil kartu pass dari Departement Security, hal ini untuk menjamin dan meyakinkan bahwa semua pegawai PHENC tidak termasuk jaringan teroris.

3. Mitigasi Risiko SDM di Lingkungan PHENC

Masuknya jaringan teroris ke dalam lingkungan PHENC melalui rekrutmen dan seleksi pegawai dapat menjadi risiko SDM bagi PHENC. Untuk itu, risiko tersebut harus dimitigasi. Proses *background check* dan

persyaratan SKCK sudah menjadi mitigasi pertama dalam pencegahan masuknya jaringan teroris. Akan tetapi, hal tersebut masih belum cukup. PHENC perlu menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM) dan juga Sistem Manajemen Pengamanan (SMP) secara terintegrasi. Dengan menerapkan sistem manajemen pengamanan secara terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan maka PHENC telah melakukan upaya mitigasi risiko keamanan secara korporasi. Adapun risiko SDM sudah bagian dari kriteria SMP yang harus dikelola secara konsisten dan holistik untuk semua pegawai PHENC baik yang permanen, kontrak, maupun dari kontraktor. SMP ini bertujuan untuk menjaga agar perlakuan rekrutmen, BC, seleksi, untuk pegawai baru terus dilakukan secara berkesinambungan dan terus mengikuti perkembangan situasi dan kondisi yang termutakhir

Rencana Implementasi

Implementasi rancangan strategi cegah tangkal masuknya jaringan teroris sebagai pegawai PHENC harus dilaksanakan dengan penuh kesadaran. Implementasi rancangan harus dilaksanakan secara konsisten, secara

kolektif oleh semua *stakeholder*. Komitmen pimpinan adalah salah satu syarat berhasilnya implementasi strategi cegah tangkal jaringan teroris ini. Oleh sebab itu, pimpinan sebagai pemegang amanah harus memiliki pemahaman dan kesadaran yang baik terhadap ancaman tersebut.

Langkah implelementasi pertama yang dapat dilakukan oleh PT PHENC dalam melaksanakan strategi cegah tangkal jaringan teroris yaitu menetapkan SOP rekrutmen dan seleksi. SOP ini menjelaskan terkait bagaimana proses standar rekrutmen dan seleksi PHENC agar dapat mencegah dan menangkal jaringan teroris. Output dari langkah ini berupa dokumen SOP rekrutmen dan seleksi yang telah disahkan oleh manajemen PHENC. Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu bagian SDM atau Departement Human Resource (HR).

Langkah implementasi kedua yang dapat dilakukan oleh PHENC yaitu membuat *Checklist Background check* (BC). *Checklist* ini harus disesuaikan dengan kebutuhan jenis pekerjaan yang ada di PHENC. Output dari langkah ini berupa dokumen *Checklist* BC yang telah disahkan oleh manajemen PHENC.

Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu bagian SDM atau Departement Human Reource juga Departement Security.

Proses *Background check* (BC) dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan *job specification*-nya dan tingkat risiko keamanannya. BC dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) tingkatan, yaitu: untuk fungsi pendukung bisnis, produksi khusus *control room*, dan manajemen. Ketiga kategori tersebut memiliki tingkatan BC yang berbeda-beda. ketiga kategori pegawai yang terdiri dari fungsi pendukung bisnis, produksi khusus *control room*, dan manajemen wajib menyerahkan SKCK sebagai syarat seleksi. Hal ini dikarenakan kegiatan terorisme termasuk ke dalam tindak kriminal sehingga SKCK diperlukan sebagai filter awal untuk memastikan calon pegawai terbebas dari aktivitas terorisme.

Fungsi pendukung bisnis (terdiri dari tiga status: pegawai tetap, kontrak dan *outsourse*) memiliki tingkat *Background check* (BC) yang paling rendah (1). Hal ini dikarenakan *job specification* dari kelompok ini memiliki tingkat risiko yang paling rendah diantara dua kelompok lainnya karena akses

yang dimiliki dalam hal operasi bisnis relatif terbatas. Untuk itu, BC hanya perlu dilakukan dalam hal keluarga, teman, lingkungan sosial, lingkungan tempat tinggal, dan media sosial.

Kategori kedua, yaitu pegawai untuk produksi khusus *control room* (terdiri dari tiga status: pegawai tetap, kontrak dan *outsourse*) perlu menjalani *Background check* (BC) yang relatif lebih kompleks (level 2) dibandingkan pegawai untuk fungsi penunjang bisnis. Hal ini dikarenakan pegawai dalam kategori ini memiliki akses ke dalam arean yang sangat vital bagi operasi bisnis PHENC. Dengan demikian, diperlukan perlakuan BC yang lebih mendalam, meliputi: keluarga, teman, lingkungan sosial, media sosial, tempat bersosialisasi, tempat belajar agama, idola, pemahaman idiologi Indonesia, referensi pekerjaan sebelumnya.

Kategori terakhir yaitu manajemen perlu mendapat perlakuan *Background check* (BC) yang paling kompleks (level 3). Hal ini dikarenakan manajemen merupakan jabatan yang strategis dalam tataran perusahaan sehingga memiliki tingkat risiko yang tinggi. Oleh sebab itu, BC untuk manajemen terdiri dari: keluarga, teman, lingkungan sosial, media sosial, data pinjaman, data kepemilikan

saham, hobi, tempat bersosialisasi, tempat belajar agama, idola, pemahaman ideologi Indonesia, referensi pekerjaan sebelumnya, LHKPN (Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara), serta *bankruptcy check*.

Setelah membuat *check list Background Check*, langkah implementasi selanjutnya, yaitu implementasi ketiga berupa bekerja sama dengan pihak berwenang seperti Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) atau POLRI serta mantan kombatan (jika diperlukan). Hal tersebut untuk memudahkan *background check* pada saat proses seleksi pegawai baru PHENC. Output dari langkah ini berupa *Memorandum of Understanding* (MoU) yang telah disahkan oleh manajemen PHENC serta pihak berwenang tersebut. Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu bagian Departement Security.

Langkah implementasi keempat yang dapat dilakukan oleh PHENC yaitu menentukan kriteria seleksi dengan mempertimbangkan verifikasi rekam jejak untuk memastikan tidak terpapar jaringan teroris. Hal tersebut dilakukan untuk mencegah dan menagkal jaringan teroris masuk pada saat proses seleksi pegawai baru

PHENC. Output dari langkah ini berupa Dokumen Kriteria Seleksi yang telah disahkan oleh manajemen PHENC. Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu bagian SDM atau Departement Human Resource (HR).

Langkah implementasi kelima yang dapat dilakukan oleh PHENC yaitu memperbaharui *register* atau daftar risiko SDM sebagai bagian dari risiko operasional menjadi bagian dari risiko yang strategis. Hal tersebut untuk menekankan bahwa proses rekrutmen dan seleksi menjadi proses yang kritis untuk memastikan semua kandidat yang masuk sebagai pegawai baru, termasuk pegawai *outsourcing* sejalan dengan visi misi serta tata nilai PHENC. Output dari langkah ini berupa Dokumen Daftar Risiko yang telah disahkan oleh manajemen PHENC serta pihak berwenang tersebut. Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu bagian Departmen Manajemen Risiko, SDM/ Departmen HR dan Departement Security.

Langkah implementasi keenam yang dapat dilakukan oleh PHENC yaitu Membuat *database* mitra kerja yang steril untuk pegawai *outsourcing*. Hal tersebut untuk memastikan

mitra yang bekerja sama dengan pihak PHENC steril dari jaringan teroris serta memiliki tata kelola rekrutmen dan seleksi yang memenuhi parameter cegah tangkal jaringan teroris. *Output* dari langkah ini berupa *Database* Mitra Kerja. Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu bagian SDM atau Departement Human Resource serta Departement Security.

Langkah implementasi ketujuh yang dapat dilakukan oleh PHENC yaitu menerapkan sistem manajemen pengamanan secara terintegrasi dan terpadu untuk menjamin pengendalian risiko keamanan dilakukan dengan menyeluruh. *Output* dari langkah ini berupa kebijakan, panduan, dan SOP sistem manajemen pengamanan (SMP). Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu Departement Security.

Langkah implementasi kedelapan yang dapat dilakukan oleh PHENC yaitu pengelolaan *database* hasil *Background check* (BC). *Output* dari langkah ini berupa *database* rekaman hasil BC. Adapun PIC atau penanggung jawab dari penetapan SOP ini yaitu Departement IT, SDM/HR, dan Departement Security.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan telah dihasilkan tiga kesimpulan, diantaranya. Pertama, strategi PHENC saat ini termasuk dalam strategi defender dimana pegawai PHENC yang ada saat ini sebagian besar merupakan pegawai bawaan sebelum akuisisi dari Anadarko. Adapun proses rekrutmen dan seleksi diawali oleh proses rekrutmen dari pihak eksternal. Tahapan kedua yaitu proses *screening* dengan mencocokkan persyaratan administrasi yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi pekerjaan dan kompetensi pelamar. Selanjutnya rekrutmen dan seleksi dilanjutkan dengan *pre-employment test* berupa psikotest, tes Bahasa Inggris dan tes kesehatan. Setelah itu, tahapan seleksi dilanjutkan dengan melakukan wawancara, *offering*, persetujuan, masa induksi dan masa percobaan. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi pada PHENC saat ini belum melakukan *background check* (BC). Saat ini pelamar juga belum diwajibkan untuk menyerahkan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK). Selain itu, proses seleksi

PHENC belum memiliki *validity test* untuk mengevaluasi efektivitas rangkaian seleksi.

Kedua, rancangan strategi rekrutmen dan seleksi yang dapat mencegah dan menangkal risiko masuknya jaringan teroris ke dalam PHENC secara umum terbagi ke dalam tiga bagian. Bagian pertama diperuntukkan bagi pegawai tetap baru PHENC dengan melakukan *Background check* yang melibatkan pihak berwenang seperti BNPT, POLRI, atau mantan kombatan serta persyaratan kelengkapan SKCK. Bagian kedua diperuntukkan bagi pegawai *outsourcing* dari kontraktor berupa pemilihan mitra kerja yang steril dan memiliki tata kelola rekrutmen serta seleksi yang sudah sesuai dengan parameter cegah tangkal teroris. Bagian ketiga mitigasi risiko SDM pada proses rekrutmen dan seleksi dengan menerapkan sistem manajemen pengamanan (SMP) secara terintegrasi dan komprehensif serta penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) di lingkungan PHENC

Rencana implementasi strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang dapat mencegah dan menangkal risiko masuknya jaringan teroris ke dalam PHENC terdiri dari delapan langkah. Langkah pertama yaitu menetapkan SOP rekrutmen dan seleksi,

dengan menambahkan persyaratan *Background check* (BC) dan persyaratan SKCK dalam proses rekrutmen. Langkah kedua yaitu membuat *Checklist* BC disesuaikan dengan kebutuhan jenis pekerjaannya. Langkah ketiga yaitu bekerjasama dengan pihak yang berwenang seperti: BNPT/POLRI dan mantan kombatan (apabila diperlukan). Langkah keempat yaitu menentukan kriteria seleksi dengan mempertimbangkan verifikasi rekam jejak untuk memastikan tidak terpapar jaringan teroris. Langkah kelima yaitu melakukan update daftar risiko khususnya risiko SDM sebagai bagian dari risiko operasional menjadi bagian dari risiko yang strategis. Langkah keenam yaitu membuat *database* mitra kerja yang steril untuk pegawai *outsourcing*. Langkah ketujuh yaitu menerapkan sistem manajemen pengamanan secara terintegrasi dan terpadu untuk menjamin pengendalian risiko keamanan dilakukan dengan menyeluruh. Langkah kedelapan yakni pengelolaan *database* hasil *Background check* (BC).

Saran

Dengan menerapkan rancangan strategi cegah tangkal masuknya jaringan teroris dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru, penulis menyarankan agar:

1. PHENC dapat memetakan risiko SDM sebagai risiko strategis dengan adanya ancaman masuknya jaringan teroris melalui pegawainya.
2. PHENC bekerjasama dengan BNPT/POLRI untuk melakukan *Background check* (BC) terhadap semua kandidat pegawai baru sesuai dengan usulan SOP PHENC.
3. Menerapkan sistem manajemen pengamanan secara terintegrasi sebagai langkah *pre-emptif*, *preventif* hingga represif untuk menghadapi ancaman masuknya jaringan teroris sebagai pegawai baru PHENC.
4. Segera menerapkan *Background check* untuk semua pegawai baik

yang berstatus permanen, kontrak hingga *outsourcing* dari kontraktor/*labor supply*. Adapun melakukan BC dapat dilakukan secara mandiri atau bersama pihak berwenang terkait hal ini yaitu BNPT dan atau POLRI

5. Pengelolaan *database* yang baik dari hasil rekaman BC, seleksi, *coaching*, *counselling* dari seluruh pegawai PHENC memudahkan memantau terjadinya perubahan perilaku yang ekstrem, radikal, dan intoleran.
6. Sertifikasi Sistem Manajemen Pengamanan (SMP) untuk mejamin penerapan SMP secara konsisten, *comprehensive* dan berkesinambungan. Adapun manfaat dari sertifikasi adalah SMP diaudit oleh pihak independen (POLRI) sehingga diharapkan hasilnya akan lebih obyektif dan taat azas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arkhipov, A.A., & Abramova, O.F. (2018). Modern statistics on the use of social networks of different segments of the population. *Materials of X "International Student Forum - 2018"*. 6.
- Czinkota, M. R., Knight, G., Liesch, P. W., & Steen, J. (2010). Terrorism and international business: A research agenda. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 826–843. doi: 10.1057/jibs.2010.12.
- Djohanputro, Bramantyo. (2012). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Firdaus, R. (2011). Terorisme, Isis, Warga Negara Indonesia, Dan Kejahatan Siber. *Mimbar Hukum*, 23, 2nd ser. Retrieved August 18, 2019.
- Henderson, I. (2011). *Human Resource Management for MBA Students*. 2nd edn. London: CIPD.
- Huang, W., Sun, Q., Guan, X., Peng, S. (2017) *Human Resource Risk Identification and Prevention*. Control and System Engineering. 1(1): 16-21
- Kraev, V.M., & Tikhonov, A.I. (2019). *Risk Management in Human Resource Management*. TEM Journal. 8
- Maharani, A.R. (2018). *Perancangan Manajemen Risiko Operasional di PT X dengan Menggunakan Metode House of Risk*. Tesis. Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Miles and Snow C., *Organization Strategy, Structure and Processes*. 1984
- Mitrofanova, A. (2013). Methodological aspects of management of personal risks in the organization. *European Science and Technology: 4th International scientific conference, Munich*.
- Morgan, J. Stephanie (2008). *Outsourcing and Human Resource Management: An International Survey*. New York: Routledge.
- Niqmah, L. (2018, May 16). *Fakta-Fakta Serangan Terduga Teroris di Mapolda Riau: Berada di Area Objek Vital Pemerintahan*. Retrieved August 15, 2019, from https://wow.tribunnews.com/2018/05/16/fakta-fakta-serangan-terduga-teroris-di-mapolda-riau-berada-di-area-objek-vital-pemerintahan?page=all&_ga=2.25196990.2096255091.1565840207-2120234212.1565840207
- Pergamon Flexible Learning. (2008). *Recruitment and Selection Revised Edition*. Oxford: Elsevier.
- Peraturan Kapolri No.24. (2007). *Sistem Pengamanan di Organisasi, Perusahaan, Lembaga/ Instansi Pemerintah*.
- PT Indonesia News Center. (n.d.). *Ibrohim, dari Florist ke Bomber-nasional*. www.inilah.com. Retrieved August 16, 2019, from <https://m.inilah.com/news/detail/140972/ibrohim-dari-florist-ke-bomber>
- Sekaran, U., & Bougiee, R. (2017). *Research methods for business a skill-building approach*. Chichester: Wiley.
- Sheffi, J. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Boston, MA: MIT Press. Siekman, P. 2003. Protecting America's Ports. *Fortune*, 10 November: 198.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2016). *Managing Human Resources*. Canada: Cengage Learning.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2003 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2002 Tentang Pemberantasan Tindak Pidanan Terorisme Menjadi Undang-Undang. Diakses dari <https://sipuu.setkab.go.id/> tanggal 07 April 2020

STUDI EKSPLORASI *BIAS ORIENTATION* DAN *COGNITIVE KNOWLEDGE* DALAM SUKSESI USAHA RM. SIMPANG RAYA PADANG

Aufa Rahmatika

Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Indonesia
rahmatikaufa@gmail.com

Hafiz Rahman

Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Indonesia
hafizrahman@eb.unand.ac.id

ABSTRAK

Beragamnya bisnis yang ada termasuk salah satunya usaha keluarga membuat usaha tersebut harus menentukan strategi untuk dapat bertahan. Diantara strategi yang dilakukan adalah mengupayakan agar suksesi dapat berjalan dari generasi pertama ke generasi berikutnya. Suksesi bisnis dilakukan bertujuan untuk mengatur kembali tata kelola bisnis agar dapat mencapai keadaan seimbang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perbedaan orientasi dan pengetahuan kognitif pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi bisnis Rumah Makan Simpang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengolahan data *content analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa suksesi yang dijalankan awalnya berjalan dengan baik, namun dalam beberapa tahun belakangan adanya hambatan terkait perbedaan bias orientasi dan pengetahuan kognitif antara pendiri dan penerus saat ini. Perbedaan orientasi tujuan dan pengetahuan yang dimiliki seputar usaha rumah makan antara kedua pengelola ini jauh berbeda. Sehingga penerus saat ini menjadi gamang dan perlu belajar banyak hal terkait seluk beluk dan pengelolaan internal dan eksternal rumah makan.

Kata kunci:

Bias Orientasi, Pengetahuan Kognitif, Suksesi, Suksesor, Usaha Keluarga

ABSTRACT

The variety of businesses that exist, including family businesses, makes these businesses have to determine strategies to be able to survive. Among the strategies that must be done is to strive for succession to run from the first generation to the next generation. Business succession is carried out aiming to reorganize business governance so as to achieve a balanced state. The purpose of this study was to analyze the orientation and cognitive knowledge of founders and successors in managing business succession at Simpang Restaurant. This study uses descriptive qualitative methods with data analysis data processing techniques. The results show that the succession that was carried out initially went well, but in recent years there have been obstacles related to differences in orientation and cognitive knowledge between current founders and successors. The difference in purpose and knowledge orientation about the restaurant business between the two managers is very different. So that the current successor is uncertain and needs to learn many things related to the ins and outs and internal and external management of the restaurant.

Keywords:

Bias Orientation, Cognitive Knowledge, Succession, Successor, Family Business

PENDAHULUAN

Segala jenis usaha tentunya akan selalu berkaitan dengan upaya untuk dapat bertahan dan mampu bersaing dengan kompetitornya, salah satunya usaha keluarga. Ketersedian akan sumber daya termasuk salah satu hal yang harus diperhatikan apalagi menyangkut tata kelola bisnis dan siapa yang harus menjadi pendiri dan mengambil kepemilikan perusahaan (Shu, 2013). Pengaturan kembali terhadap tata kelola bisnis yang bertujuan untuk dapat mencapai keadaan seimbang dikenal dengan suksesi bisnis. Bagian utama dari penelitian bisnis keluarga didedikasikan untuk mengeksplorasi masalah, tantangan dan solusi yang terkait dengan suksesi usaha keluarga.

Keberhasilan sebuah perusahaan agar dapat bertahan tidak lepas dari perencanaan yang baik ketika perusahaan tersebut mendapatkan pemimpin dengan kualitas dan kapabilitas yang baik pula. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan kondisi terkait permasalahan yang ada pada perusahaan. Perencanaan suksesi tersebut dimulai dari proses mempersiapkan suksesor dan bagaimana perusahaan tersebut memulai

persiapan suksesi dengan strategi yang telah direncanakan. Sehingga proses suksesi ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan persiapan yang matang bagi suksesor agar ia dapat berperan langsung pada perusahaan.

Bagi calon penerus keterlibatan dalam melanjutkan usaha itu tidak lepas dari kemampuan yang didasarkan pada pengembangan dan pertukaran informasi terhadap sumber daya yang berada di perusahaan tersebut. Selain itu hal yang harus diperhatikan juga adalah orientasi, dasar berpikir, rencana dan tujuan akhir yang diharapkan oleh pemilik usaha dalam menjalankan bisnisnya, serta sejauh mana pengetahuannya agar nantinya harapan yang diinginkan oleh pemilik usaha bisa sejalan dengan para penerus usaha kedepannya (Kusuma, 2014). Dalam dunia usaha saat ini, pengetahuan dianggap sebagai sumber daya vital dalam merumuskan strategi kompetitif sebagai penerntu keberhasilan kinerja perusahaan (Islam *et al*, 2015). Proses transfer pengetahuan diperlukan pada perusahaan keluarga guna mempersiapkan penerus menjadi seorang pemimpin perusahaan, dengan demikian perusahaan nantinya akan berjalan secara sistematis (Kusuma, 2014).

Tantangan tersebut tentunya mempunyai beban tersendiri oleh para penerus sebuah usaha, seperti halnya usaha Rumah Makan Simpang Raya (RM Simpang Raya). RM Simpang Raya merupakan salah satu Rumah Makan Minang yang berdiri sejak tahun 1960, dirintis oleh Bapak Muhammad Noor Datukmaharajo (alm.) bersama empat orang rekan lainnya (Martaliza, 2019). Pada awalnya Rumah Makan ini berdiri di Kota Bukittinggi-Sumatera Barat, setelah $\pm$ 14 tahun berdiri, pada tahun 1974 berdirilah cabang baru RM Simpang Raya di pulau Jawa tepatnya di Cipanas kabupaten Cianjur dan pada tahun 1981 berdirilah RM. Simpang Raya Padang dan beberapa cabang lainnya area Sumatera, yang dipelopori oleh H. Muswar bersama rekan lainnya.

Berkembangnya bisnis Rumah Makan ini tidak lepas dari dorongan kuat oleh pemilik usaha serta orientasi dan tujuan akhir yang diharapkan. Keberhasilan pemilik mendirikan beberapa cabang di luar kota pada saat itu adalah karena beliau melihat bisnis Rumah Makan untuk jangka panjang memiliki prospek yang baik dan tersedianya tempat yang cocok untuk buka usaha, sehingga pemilik dan rekan-rekan memberanikan diri

untuk buka cabang di berbagai kota.

Setelah meninggalnya pendiri awal RM Simpang Raya Padang, maka disepakati oleh pihak keluarga untuk menyerahkan pengelolaan RM Simpang Raya Padang itu, sementara waktu kepada pengelola RM Simpang Raya Bukittinggi. Pengalihan sementara waktu ini disebabkan karena istri dari pendiri usaha RM Simpang Raya tidak mengetahui sama sekali tentang seluk-beluk usaha, sementara anak-anak pendiri pada saat itu juga masih kecil dan kemudian pendiri juga memfokuskan anak-anak pada pendidikan. Pengelolaan sementara waktu dialihkan ke pengelola RM Simpang Raya Bukittinggi sampai anak-anak pendiri suatu saat siap untuk menerima kembali tongkat suksesi, tongkat estafet kepemimpinan kepemilikan usaha Rumah Makan tersebut. Hingga akhirnya pada pergantian akhir tahun 2016 kepemilikan RM Simpang Raya diserahkan kepada salah satu anak dari pendiri usaha tersebut.

Perlahan usaha Rumah Makan mengalami kemunduran, dikarenakan pemahaman penerus yang tidak cukup menguasai orientasi usaha dan pengetahuan tentang Rumah Makan, yang mengakibatkan

penerus tidak dapat mengelola usaha ini dengan baik. Sehingga diperlukannya suksesi usaha keluarga sebagai proses transisi manajemen yang membutuhkan perencanaan untuk kelangsungan bisnis pada generasi penerus selanjutnya.

Analisis perbedaan orientasi pendiri dan penerus, serta perbedaan pengetahuan kognitif pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi usaha Rumah Makan Simpang Raya Padang inilah yang dijadikan sebagai tujuan penelitian. Sementara itu rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana dan apa saja hal yang mendasari terjadinya perbedaan orientasi pendiri dan penerus serta bagaimana tingkat perbedaan pengetahuan kognitif pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi bisnis usaha RM. Simpang Raya Padang.

Hal ini lebih lanjut digunakan sebagai dasar bagi pelaksanaan penelitian ini, yang diberi judul “Studi Eksplorasi *Bias Orientation* dan *Cognitive Knowledge* dalam Suksesi Usaha Keluarga di Rumah Makan Simpang Raya Padang”

TINJAUANN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Usaha Keluarga

Usaha keluarga/*family business* merupakan usaha yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan (Woodfield *et al*, 2017). Menurut Alleyne *et al* (2015) usaha keluarga didefinisikan sebagai sebuah perusahaan dimana anggota keluarga yang memiliki hubungan darah maupun pasangan suami istri secara signifikan dapat mempengaruhi atau mengendalikan operasi bisnis.

Pada usaha keluarga, keberhasilan bisnis sebagian besar tergantung pada keluarga terkait, cara keluarga mengatur dirinya sendiri dan hubungannya dengan bisnis. Oleh karena itu usaha keluarga yang sukses akan sering melakukan tata kelola keluarga. Tata kelola keluarga bertujuan untuk memperkuat keluarga, mengembangkan usaha bersama dengan harapan dan rencana usaha untuk masa depan. Selain itu dalam praktiknya, bisnis keluarga dan kewirausahaan saling terhubung dimana pengusaha mempunyai pengetahuan yang langsung berasal dari keluarganya, dengan demikian aktivitas kewirausahaan dapat terjadi (Suess-Reyes, 2017).

Usaha keluarga memiliki keuntungan khusus dibandingkan dengan usaha non-keluarga. Hal ini berkaitan dengan lebih mudahnya perusahaan keluarga menemukan peluang baru dan kombinasi lainnya seperti orientasi jangka panjang, pergantian staf, peergantian pemimpin, dan keluarga yang mengarah pada keuntungan ini (Patel & Fiet, 2011). Selain itu, dalam usaha keluarga, anggota keluarga merupakan sumber daya yang berharga dalam perusahaan, dilihat dari segi keuangan, sosial, keinginan membawa sumber daya terbaik untuk perusahaan. Secara tidak langsung anggota keluarga yang ikut berkecimpung dalam suatu usaha keluarganya akan memberikan dukungan penuh agar kinerja perusahaannya bekerja dengan baik (Arthadian *et al*, 2014).

Suksesi dalam Usaha Keluarga

Suatu organisasi dikatakan sebagai usaha keluarga jika dalam generasinya tersebut membawa pengaruh kebijakan dalam usaha tersebut. Pengaruh kebijakan itu berkaitan pada suksesi dalam usaha keluarga. Suksesi pada perusahaan keluarga diartikan sebagai penyerahan tongkat kepemimpinan dari pemilik/pendiri atau pengelola kepada seorang

suksesor, yang mana suksesor tersebut dapat berasal dari anggota keluarga atau pengelola profesional yang bukan dari anggota keluarga (Lesal, 2015). Sedangkan menurut Tangradi (2016) suksesi adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis yang membutuhkan perencanaan guna memastikan kelangsungan usaha pada generasi selanjutnya.

Suksesi adalah proses yang sangat kompleks karena banyaknya keputusan sulit yang dibuat untuk memastikan bisnis bertahan dari generasi ke generasi (Short *et al*, 2016). Sedangkan menurut Shu (2013) suksesi merupakan salah satu pilihan untuk berkembang atau tidaknya perusahaan keluarga itu. Regenerasi perlu dilakukan agar kedepannya tidak menimbulkan sikap iri hati dan perpecahan antar anggota keluarga.

Suksesi akan menjadi penting jika terdapatnya upaya keberlangsungan dalam mempertahankan usaha tersebut, keberlangsungan itu dapat dilakukan dengan perencanaan suksesi. Menurut Susanto & Susanto (2013) perencanaan suksesi akan membantu perusahaan dalam menjaga stabilitas dan kinerja serta menjaga keharmonisan keluarga. Sedangkan menurut Budiman & Mustamu (2014) perencanaan

suksesi itu terjadi berdasarkan tiga hal, yaitu: pertama faktor penentu perencanaan suksesi yang berisi tentang tingkat kesiapan suksesor, perencanaan dan pengendalian persepsi diri, serta hubungan antara keluarga dengan anggota bisnis. Kedua pemilihan suksesor yang terdiri dari nilai komunikatif dan nilai objektif. Ketiga proses mentoring yang merupakan poses pelatihan dan pengembangan *knowledge* dan *skill*, strategi dan visi, kepemimpinan, dan evaluasi kinerja. Sehingga untuk meminimalisir masalah yang akan timbul dikemudian hari maka perlu disiapkan perencanaan suksesi secara matang.

Bias Orientasi dalam Usaha Keluarga

Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) atau yang disingkat dengan EO merupakan konsep yang dimiliki perusahaan terkait sikap dan perilaku yang umumnya bersifat strategis, berhubungan dengan kegiatan operasional dan digunakan untuk merevitalisasi perusahaan itu sendiri (Shu *et al.*, 2019). Sedangkan menurut Wales (2016) EO didefinisikan sebagai strategi perusahaan secara keseluruhan, praktik pengambilan keputusan, inovatif dan proaktif. Pengambilan keputusan dilihat dari sejauh

mana perusahaan cenderung mengambil keputusan terkait usaha yang dijalannya. Inovatif dilihat dari sejauh mana perusahaan menyukai perubahan dan bergantung pada perbedaan inovasi baik dari segi teknologi, manajerial, produk) yang mana perbedaan itu bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Proaktif mencerminkan sejauh mana perusahaan tersebut mampu bersaing di pasar baru.

Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan juga akan menyediakan sumber daya dan akan mengubah struktur yang diperlukan untuk melakukan pembaruan strategis (Kuratko, 2010). Orientasi kewirausahaan yang inovatif dan proaktif akan membantu perusahaan membuka pengetahuan lebih luas lagi, kemudian dimensi pengambilan resiko dari orientasi kewirausahaan juga akan menciptakan budaya organisasi yang toleran. Sehingga jika dikaitkan dengan konteks pelatihan kewirausahaan dan pengembangan diri, orientasi kewirausahaan ini tidak hanya mempengaruhi pengembangan kompetensi individu tetapi juga mempengaruhi sifat ide bisnis baru yang akan dikembangkan individu atau kelompok tertentu (Elenurm, 2012)

Dengan demikian baik orientasi kewirausahaan maupun pembaruan strategis perusahaan itu akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Bierwerth *et al*, 2015).

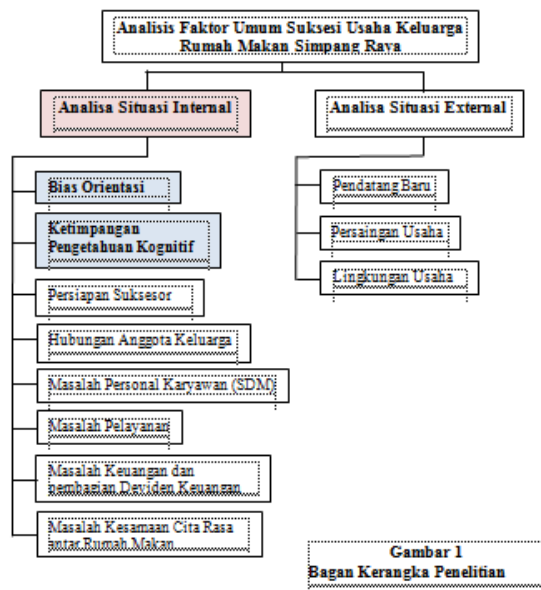
Pengetahuan dalam Usaha Keluarga

Pengetahuan memiliki konteks dan diciptakan dengan mengintegrasikan informasi dengan pengalaman, intuisi dan penilaian (Warnar, 2012). Karakteristik sumber daya manusia dianggap membantu dalam menciptakan keunggulan kompetitif, terlihat dari keterampilan, pengalaman dan pengetahuan (Akhavan *et al*, 2013). Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Khvatova *et al* (2016) yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya utama untuk melakukan inovasi dan keunggulan kompetitif, yang mana guna mewujudkan hal tersebut dibutuhkan peran individu maupun kelompok agar ikut terlibat. Selain itu ia juga mengungkapkan bahwa pengetahuan dianggap sebagai sumber daya paling penting dalam strategi organisasi. Keunggulan kompetitif perusahaan ini dinilai berdasarkan kemampuan perusahaan mengeksplorasi pengetahuan yang ada (stok pengetahuan) dan mengeksplorasi pengetahuan baru (arus pengetahuan) (Lin,

2015).

Menurut Vij & Farooq (2014) menyatakan bahwa transfer pengetahuan dianggap sebagai langkah vital menuju manajemen pengetahuan yang sukses. Sehingga menurut alurnya proses transfer pengetahuan ini diberikan oleh pendahulu terhadap penerus secara bertahap dan dengan langkah-langkah yang tepat agar penerus dapat menyerap dan mengimplementasikan pengetahuan tersebut dalam perusahaan (Prasetio & Nugraheni, 2018). Transfer pengetahuan tersebut dapat dilakukan oleh perusahaan dengan mentransfer kepemimpinan kepada satu atau beberapa anggota keluarga (Warnar, 2012). Selama proses transfer pengetahuan, penerus dapat melakukan metode pembelajaran dengan mendapatkan pengalaman secara kongkrit dan melakukan eksperimen serta belajar dengan cara *learning by doing* sehingga penerus dapat menyelesaikan masalah (kasus demi kasus) (Kusuma, 2016).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Bagan Kerangka Penelitian

Proposisi Penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka penelitian, maka proposisi penelitian adalah: “Bias orientasi dan ketimpangan *cognitive knowledge* antara pendiri dan penerus usaha keluarga merupakan bagian dari faktor-faktor yang dapat menentukan sukses atau gagalnya proses suksesi dalam sebuah usaha keluarga”

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode *fenomologi* dan menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara. Menurut (Cresswell,

2013) metode *fenomologi* menggambarkan arti sebuah pengalaman hidup untuk beberapa orang tentang sebuah konsep atau fenomena. Bentuk pertanyaan wawancara yang dilakukan pada penelitian ini berupa wawancara terbuka (*open interview*). Peneliti kemudian mencerna informasi yang didapatkan dari hasil wawancara tersebut, guna menganalisis *Bias Orientation* dan *Cognitive Knowledge* Pada Suksesi Usaha Keluarga RM. Simpang Raya Padang.

Pada penelitian ini sumber data yang digunakan hanya sumber data primer dengan unit analisis atau informan yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 7 orang, yakni istri pendiri, 1 orang rekan pendiri usaha, 2 orang penerus/pengelola, 1 orang karyawan, 1 orang supplier dan 1 orang konsumen RM. Simpang Raya Padang.

Informan tersebut dipilih guna memenuhi kebutuhan peneliti pada penelitian ini, seperti untuk *informan* pendiri, dikarenakan pendiri utama RM. Simpang Raya Padang telah meninggal dunia maka peneliti memutuskan untuk mewawancarai istri pendiri dan rekan pendiri sesama mendirikan usaha rumah makan (awalnya RM. Simpang Raya

Cipanas). Selanjutnya untuk *informan* penerus, peneliti memutuskan untuk mewawancara pengelola RM. Simpang Raya Bukittinggi dan Pengelola RM. Simpang Raya saat ini (yang merupakan salah satu anak dari pendiri utama). Kemudian peneliti juga membutuhkan *informan* seperti karyawan, *supplier* dan konsumen RM. Simpang Raya Padang. Data dari *informan* tersebut dibutuhkan peneliti guna untuk mengkonfirmasi/memperkuat pernyataan, atas uraian yang diberikan oleh *informan* sebelumnya.

Jenis wawancara yang akan dilakukan adalah *semi-terstruktur*. Wawancara semiterstruktur merupakan jenis wawancara yang termasuk ke dalam kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya permasalahan akan ditemukan secara terbuka, *informan* yang akan diwawancara akan diminta pendapat dan ide-idenya.

Data yang telah diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan *Content Analisis* (Analisis Isi). Analisis isi adalah satu pendekatan dan metode dalam penelitian kualitatif yang menjadikan teks (tulisan maupun wacana) sebagai objek kajian atau satuan yang dianalisis (Ibrahim, 2015). Dalam

penelitian kualitatif, analisis isi ditekankan pada bagaimana peneliti melihat isi komunikasi secara kualitatif, pada bagaimana peneliti memaknai isi komunikasi, membaca simbol-simbol, memaknakan isi interaksi simbolik yang terjadi pada komunikasi (Burhan, 2013).

Berikut langkah-langkah dalam penggunaan *Content Analysis*, diantaranya (Burhan, 2013):

1. Peneliti harus menemukan fenomena komunikasi yang ingin diamati, diteliti berdasarkan tujuan penelitian;
2. Menentukan unit analisis dan objek penelitian yang dijadikan sebagai sasaran penelitian. Kalau objek penelitian berhubungan dengan pesan-pesan, maka lakukan identifikasi terhadap pesan dan media yang mengantarkan pesan itu;
3. Memberikan coding terhadap istilah-istilah atau penggunaan kata dan kalimat yang relevan, yang paling banyak muncul dalam media komunikasi. Saat pemberian *coding* catat konteks mana istilah itu muncul;
4. Lakukan klasifikasi terhadap coding

yang telah dilakukan. Hal ini berguna untuk melihat sejauh mana satuan makna berhubungan dengan tujuan penelitian dan klasifikasi ini dimaksudkan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi;

5. Satuan makna dan kategori tersebut dianalisis dan dicari hubungan satu dengan lainnya untuk menemukan makna, arti dan tujuan isi komunikasi;
6. Hasil analisis dideskripsikan dalam bentuk draft laporan penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Bias Orientasi

Proses Terjadinya Perbedaan Orientasi Pendiri dan penerus Dalam Pengelolaan Suksesi Usaha Keluarga

a. Tujuan mendirikan dan menjalankan usaha rumah makan

Berdasarkan temuan hasil wawancara yang didapatkan bahwa diantara dua pendiri ini memiliki tujuan yang sama yaitu ingin berkembang. Namun terdapat sedikit perbedaan yakni pendiri yang satu karena telah memiliki usaha rumah makan sebelumnya ia

cenderung ingin melakukan pengembangan usaha, kemudian pendiri yang satu lagi lantaran sebelumnya hanya menjadi karyawan orang, maka ia ingin berkembang juga dengan membuka usaha rumah makan.

Sementara itu tujuan pengelola menjalankan usaha rumah makan adalah sama-sama ingin meneruskan, mempertahankan, mamajukan usaha yang telah susah payah dibangun oleh orang tuanya.

b. Cara pendiri / penerus memasarkan usaha rumah makan

Ketika usaha RM. Simpang Raya baru buka, pendiri mencoba memasarkan usaha tersebut dengan cara menjemput bola, maksudnya dengan mengundang para pejabat, kerabat maupun relasi untuk makan ke di RM. Simpang Raya. Namun terdapat hal yang harus diperhatikan adalah utamakan selalu rasa masakan, pelayanan dan kebersihan. Karena jika nanti orang sudah mengetahui tempat, maka orang akan mempromosikannya dari mulut ke mulut.

Namun belakangan ini yang sangat disayangkan, setelah pendiri RM. Simpang Raya Padang meninggal dunia, memang terjadi nya penurunan pada rumah makan ini

secara keseluruhan. Sehingga pengelola saat ini berupaya untuk melakukan pembenahan dan mencoba bangkit kembali seperti dulu.

c. Inovasi

Secara umum, inovasi yang dilakukan pada RM. Simpang Raya adalah dengan menambah varian pada menu makanan dan minuman. Tujuannya agar konsumen tidak merasa bosan dengan masakan yang disajikan. Selain itu terdapat pula pembaharuan dari segi bangunan dari rumah makan itu sendiri (renovasi).

d. Sistem Pengelolaan

Setelah meninggalnya pendiri RM. Simpang Raya Padang, dahulunya pengalihan kekuasaan sementara itu jatuh kepada pengelola RM. Simpang Raya Bukittinggi. Namun saat ini, setelah anak dari pendiri tersebut sudah dewasa dan dirasa telah mampu untuk mengelola usaha, maka terjadi pemindahan kekuasaan kepada salah satu anak dari pendiri tersebut. Namun secara umum pengontrolan juga masih melibatkan pengelola sebelumnya.

Sementara itu, pengelola saat ini di samping menjadi pengelola rumah makan, ia juga mempunyai pekerjaan tetap di tempat

lain. Sehingga bisa dikatakan pengelola tersebut harus banyak belajar untuk bisa sama-sama menjalankan tugas dan amanah yang ada. Untuk memaksimalkan pengontrolan di rumah makan, maka pengelola menunjuk orang kepercayaan untuk memantau keadaan di lapangan, termasuk masalah keuangan, operasional, SDM dan lain-lain.

e. Hubungan dengan Pengelola

Pada bagian ini peneliti mengambil ulasan dari sudut pandang dari karyawan dan supplier. Ini perlu dilakukan guna menggambarkan situasi yang sudah atau sedang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, karyawan mengaku memiliki hubungan baik dengan pengelola. Hanya saja, karena pengelola tidak selalu *standby* di rumah makan sehingga terkadang karyawan mengharapkan pendekatan yang lebih dengan pengelola, demi kemajuan rumah makan kedepan. Kemudian dari sudut pandang *supplier*, ia mengaku bahwa selama menjadi *supplier* di RM. Simpang Raya Padang hubungan yang terjalin berjalan dengan baik dan secara kekeluargaan. Ia juga mengaku tidak pernah memiliki masalah baik dengan pengelola maupun dengan karyawan rumah

makan tersebut

f. Harapan Terhadap Keberlangsungan Usaha

Pada bagian ini peneliti mengambil ulasan dari sudut pandang karyawan dan konsumen. Tujuan peneliti disini adalah pengelola nantinya mampu mendengar dan mewujudkan harapan tersebut. Menurut penjelasan karyawan, terdapat harapan agar RM. Simpang Raya Padang kedepannya melakukan pembenahan, pengarahan dan pelatihan kepada SDM. Sementara itu dari sudut pandang konsumen ia mengharapkan agar RM. Simpang Raya Padang dapat mengembalikan cita rasa masakan yang dulu menjadi masakan favorit dari masyarakat kota padang, kemudian promosi supaya lebih digencarkan.

Secara keseluruhan, terjadinya bias pada orientasi kewirausahaan. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, namun intinya dikarenakan suksesi pada usaha rumah makan ini tidak berjalan dengan baik, sehingga menyebabkan yang seharusnya orientasi dapat berjalan dengan lancar, tapi yang terjadi tidak sesuai dengan harapan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cong *et al* (2017), dalam

konteks orientasi kewirausahaan seharusnya dapat memotivasi para pemangku usaha untuk memberikan yang terbaik dan mendukung perusahaannya.

Faktor-faktor yang mendasari terjadinya perbedaan orientasi pendiri dan penerus dalam pengelolaan Suksesi Usaha Keluarga

a. Faktor internal yang mempengaruhi suksesi usaha RM. Simpang Raya Padang

Menurut para *informan*, semuanya berpendapat sama bahwa faktor internal yang mempengaruhi usaha RM. Simpang Raya adalah faktor kebersihan, pelayanan, rasa masakan, serta hubungan antara karyawan dengan pengelola. Namun salah satu *informan* menyatakan diantara faktor-faktor diatas, faktor yang berhubungan dengan karyawanlah yang sangat berpengaruh, karena ia memiliki kaitan dengan keberlangsungan usaha.

2. Cognitive Knowledge

Tingkat Perbedaan Pengetahuan Kognitif Pendiri dan Penerus dalam Pengelolaan Suksesi Usaha Keluarga

1. Informasi membuka / menjalankan Usaha Rumah Makan

Berdasarkan temuan hasil wawancara

dengan para pendiri, semuanya sepakat menyatakan pendapat yang sama, bahwa dulunya mereka membuka usaha karena mempunyai link untuk bisa bergabung di RM. Simpang Raya. Sehingga rumah makan tersebut dibuka di beberapa tempat. Namun untuk membuka usaha rumah makan tentu juga perlu didasari oleh pengalaman. Pendiri mengaku bahwa mereka ada yang telah mempunyai usaha rumah makan sebelumnya dan ada juga yang telah menjadi karyawan di rumah makan milik keluarganya.

Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara dengan para pengelola mereka mengaku bahwa pengetahuan dan informasi terkait rumah makan itu diperolehnya sejak dulu ia ikut membantu orang tua ketika bekerja, serta pengelola lainnya mengaku memperoleh ilmu seputar rumah makan setelah mendapatkan arahan dan melakukan diskusi dengan pengelola sebelumnya.

2. Cara Pendiri dan Penerus mengambil Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua *informan*, rata-rata jawaban yang diungkapkan hampir sama yaitu di cari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah yang

dihadapi. Perbedaan yang terjadi hanya dari teknis menyelesaikan masalah atau siapa orang yang terjun terlebih dahulu untuk menyelesaikan masalah tersebut. Menurut salah satu pendiri, ia mengungkapkan bahwa persoalan yang terjadi itu sebaiknya diselesaikan terlebih dahulu oleh pihak manajemen rumah makan (manajer operasional/ keuangan/ SDM), kemudian jika masalah itu belum juga terselesaikan, saatnya pendiri ikut berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.

3. Berbagi Pengalaman

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, membagikan pengalaman ini ditunjukkan dengan cara yang berbeda. Masing-masing pendiri pun juga memiliki pengalaman yang berbeda dalam membagikan ilmunya kepada penerusnya.

Setelah dilakukannya wawancara dengan istri pendiri, sepengetahuan beliau dahulu lantaran anak mereka masih kecil, maka transfer ilmu tidak sempat diberikan kepada anak, namun kepada karyawan yang ia percaya dan di rasa dapat memegang amanah yang diberikan. Transfer ilmu diberikan dengan cara membagikan pengalaman seputar

rumah makan, ikut terjun dalam kegiatan rumah makan, diajarkan segala hal tentang rumah makan baik dari segi operasional, mengelola keuangan maupun mengelola karyawan (SDM), serta bagaimana cara mengontrol dan memberikan cara evaluasi kepada karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Kusuma (2016) yang menyatakan bahwa untuk mentransfer pengetahuannya, pendahulu melakukannya secara lisan dalam bentuk cerita maupun arahan kepada penerus. Selain dilakukan secara lisan, pendahulu juga mengkombinasikan metode transfer dengan pemberian contoh.

Sementara *informan* yang merupakan rekan pendiri, sesama membuka RM Simpang Raya Cipana mengaku bahwa pada mulanya ia merasa tidak perlu membagikan pengetahuan kepada penerusnya seputar rumah makan, karena awalnya ia merasa bahwa anaknya harus mempunyai pekerjaan yang lebih baik dari yang dia miliki sekarang (selain rumah makan), sehingga disana tidak ada proses transfer ilmu kepada penerus.

Namun, hal yang terjadi adalah meskipun pendiri yang bersangkutan tidak ingin anaknya berusaha di rumah makan,

ternyata kemauan dari si anak (penerus) yang ingin ikut berkecimpung membantu sang Ayah dan berusaha mengembangkan usaha rumah makan yang ada. Pernyataan ini dibuktikan dengan berkembangnya RM. Simpang Raya di wilayah Jawa dan sekitarnya. Ditambah lagi dengan penerus yang telah mempunyai bekal pendidikan di bangku perkuliahan seputar bisnis dan manajemen, sehingga menjadi penunjang penerus untuk melanjutkan usaha orangtuanya.

Pernyataan diatas erat kaitannya dengan penelitian (Chirico, 2008), yang menyatakan bahwa *Learning by doing* menjadi sangat penting dari pada hanya melakukan pembelajaran di bangku kuliah. Cara belajar yang langsung terjun ke lapangan dengan memahami bagaimana jalannya usaha keluarga, menjadikannya mampu bertahan hingga ke generasi-generasi yang akan datang.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Rumah Makan Simpang Raya Padang pernah menjadi salah satu rumah makan padang terfavorit bagi masyarakat kota Padang pada zamannya. Namun dalam beberapa tahun belakangan ini, disebabkan oleh beberapa

faktor, termasuk banyaknya persaingan dari usaha yang sejenis ternyata mempengaruhi berjalannya usaha rumah makan tersebut. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi adalah suksesi usaha keluarga.

Awalnya suksesi usaha RM. Simpang Raya ini telah berhasil dijalankan, dengan adanya penyerahan tongkat kepemimpinan dari pendiri kepada pengelola (non-keluarga) yang ia percayai dapat melanjutkan usaha keluarga ini. Keberhasilan suksesi berlangsung cukup lama. Hingga akhirnya di karenakan faktor dan beberapa hal yang mempengaruhi keberlangsungan usaha ini, suksesor yang diberikan amanah untuk menjalankan usaha tadi memutuskan untuk menyerahkan kembali tongkat estafet kepemimpinan kepada suksesor lainnya yaitu salah seorang anak pendiri rumah makan tersebut.

Setelah dijalankannya usaha rumah makan oleh suksesor tersebut, ternyata ia mengalami hambatan. Salah satu penyebab terjadinya hambatan tersebut karena adanya perbedaan *bias orientation* dan *cognitive knowledge* antara pendiri ataupun suksesor sebelumnya dengan suksesor yang menjalankan usaha keluarga RM. Simpang Raya pada saat ini, dan di iringi oleh faktor

lainnya seperti suksesor saat ini belum bisa fokus pada satu bidang usaha yakni nya rumah makan.

Orientasi tujuan yang diharapkan oleh suksesor sebelumnya adalah untuk meneruskan amanah orang tua nya, yakni adanya rumah makan itu sebagai wadah usaha untuk menampung tenaga kerja yang sama-sama ingin berusaha rumah makan. Sementara itu suksesor saat ini, orientasi tujuannya dalam meneruskan usaha RM. Simpang Raya adalah untuk mempertahankan rumah makan agar tetap ada dan eksis di kota Padang, serta mengusahakan agar karyawan tetap bertahan. Perbedaan orientasi tujuan dan pengetahuan yang dimiliki seputar usaha rumah makan antara kedua pengelola ini jauh berbeda. Hal ini disebabkan juga oleh pengaruh meninggalnya pendiri usaha (ayah suksesor), sehingga tidak sampainya amanah tersebut kepada dirinya. Penyebab itulah yang membuat suksesor saat ini perlu belajar banyak hal terkait seluk beluk dan pengelolaan rumah makan yang semestinya,

Implikasi penelitian ini memberikan pemahaman bahwa suksesi usaha keluarga pada RM. Simpang Raya Padang dijadikan sebagai objek dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa pengelola saat ini / suksesor dinilai memiliki perbedaan orientasi dan pengetahuan dengan pendiri terdahulu dalam melanjutkan dan mengelola usaha RM. Simpang Raya Padang. Hal tersebut dapat dilihat pada uraian berikut:

1. Pola usaha keluarga yang dapat dilakukan antara pemilik–pengelola–suksesor usaha RM. Simpang Raya Padang adalah sebagai berikut:
 - a. Terkait dengan upaya meminimalisir perbedaan orientasi usaha, hal yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan sosialisasi/sharing orientasi antara pendiri usaha kepada calon suksesor atau kepada orang terdekat dari calon suksesor;
 - b. Terkait dengan upaya meminimalisir perbedaan *knowledge*, hal yang dapat dilakukan adalah pemilik/pendiri dapat memberikan pengalaman seputar rumah makan kepada penerus/calon suksesor sedini mungkin (*childhood experience*).
2. Pola usaha keluarga yang dapat dilakukan oleh suksesor kepada karyawan usaha

RM. Simpang Raya Padang adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pendekatan dan pengarahan dengan karyawan. Setelah suksesor mendapatkan ilmu dan pengalaman dari pemilik/pendiri/pengelola sebelumnya, diharapkan suksesor juga dapat membagikannya kepada karyawan. Sehingga terciptanya kesamaan/kesetaraan pola pikir antara satu sama lain;
- b. Membuat dan menerapkan Standar Operasional (SOP)
Suksesor diharapkan dapat membuat dan menerapkan SOP semua pekerjaan seputar. Hal ini dilakukan agar di kemudian saat terjadinya pemindahan tongkat estafet pada generasi penerus, dokumen tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan usaha rumah makan.

Apabila pola usaha tersebut terealisasi, diharapkan pengelola dapat mengembalikan nama baik RM. Simpang Raya Padang seperti saat masa kejayaannya. Disamping itu dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan oleh para praktisi, khususnya pengelola usaha rumah makan, agar ia

senantiasa menjaga usaha ini dengan baik dan mampu meneruskan pada generasi berikutnya.

dapat menggeneralisasi penelitian terkait topik ini.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada substansi penelitian yang hanya membahas mengenai beberapa faktor internal yang mempengaruhi suksesi usaha rumah makan. Selain itu, penelitian ini hanya fokus pada dua konstruk penelitian (orientasi dan *knowledge*) itu saja. Sehingga hasil dari penelitian ini sangat di khususkan untuk internal rumah makan dan sudut pandang yang digunakan hanya terdiri dari segelintir orang dari internal, *supplier* dan konsumen rumah makan. Namun dengan adanya keterbatasan ini dapat dijadikan sebagai pembelajaran terhadap pelaku bisnis usaha keluarga (usaha rumah makan) lainnya.

Selanjutnya, keterbatasan juga terdapat dalam hal metodologi penelitian yang lebih mengedepankan pembahasan dengan menggunakan metode kualitatif pada satu studi kasus saja. Hal itulah yang menjadikan hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi pada objek penelitian lainnya/suksesi usaha keluarga lain. Keterbatasan metodologi ini juga menjadi peluang bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan metodologi lain yang

DAFTAR PUSTAKA

- Akhavan, P., Rahimi, A., & Mehralian, G. (2013). Developing a model for knowledge sharing in research centers. *Vine*, 43(3), 357–393. <https://doi.org/10.1108/VINE-06-2012-0020>
- Alleyne, P., Indies, W., & Pierce, A. (2015). *Family business succession among Entrepreneurs : Evidence from prominent family businesses in Barbados*. (September).
- Arthadian, R., Retno, R. R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2014). Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Family Business dan Hubungannya Terhadap Kinerja Bisnis (Studi Pada Perusahaan Sektor Makanan dan Minuman di Sidoarjo). *Agora*, 2(2).
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
- Budiman, R., & Mustamu, R. (2014). *Bidang Distribusi Makanan*. 2(2).
- Burhan, B. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433–462. <https://doi.org/10.1177/0266242608091173>
- Cong, C., Dempsey, M., & Xie, H. M. (2017). Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice: A study of entrepreneurial enterprise in China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(1), 20–34. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2015-0103>
- Cresswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design* (Third). London: SAGE Publications.
- Elenurm, T. (2012). Entrepreneurial orientations of business students and entrepreneurs. *Baltic Journal of Management*, 7(2), 217–231. <https://doi.org/10.1108/17465261211219822>
- Ibrahim. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (E. Kurnanto, ed.). Bandung: ALFABETA.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing. *Vine*, 45(1), 67–88. <https://doi.org/10.1108/vine-05-2014-0037>
- Khvatova, T., Block, M., Zhukov, D., & Lesko, S. (2016). How to measure trust: the percolation model applied to intra-organisational knowledge sharing networks. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 918–935. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0464>
- Kuratko, D. F. (2010). “*Corporate entrepreneurship: an introduction and research review*” (2nd ed.). New York.
- Kusuma, G. H. (2014). *Transfer Pengetahuan antar Generasi pada Perusahaan Keluarga Gabriella Hanny Kusuma*. 4–6.
- Kusuma, G. H. (2016). Metode Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga Di Indonesia. *Modus*. 27(2), 125. <https://doi.org/10.24002/modus.v27i2.552>
- Lesal, P. R. (2015). Analisa Transformasi Nilai Dalam Proses Suksesi Pada Pt. Prima Jaya Di Surabaya. *Agora*, 3(2), 158–166.

- Lin, H. F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224–1249. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132>
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00497.x>
- Prasetio, Y., & Nugraheni, R. (2018). *Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga (Studi pada Perusahaan Keluarga Arya Mas)*. 7, 1–11.
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the Places We'll Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research. *Family Business Review*, 29(1), 11–16. <https://doi.org/10.1177/0894486515622294>
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(3), 433–456. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2018-0465>
- Shu, X. (2013). *Firm Performance , Entrepreneurship and Business Succession in Family Firms*.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749–777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
- Susanto, A. ., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of Most Successful Chinese Family Business*. John Wiley & Sons.
- Tangradi, D. (2016). *Tahapan Perencanaan Suksesi Pada*. 4(2).
- Vij, S., & Farooq, R. (2014). Knowledge Sharing Orientation and Its Relationship with Business Performance : A Structural Equation Modeling Approach. *IUP Journal of Knowledge Management*, 12(3), 17–41. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2014070103>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Warnar, P. (2012). *Master Thesis Family businesses and knowledge transfer*. (1286781).
- Woodfield, P. J., Shepherd, D., & Woods, C. (2017). How can family winegrowing businesses be sustained across generations? *International Journal of Wine Business Research*, 29(2), 122–139. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2015-0052>

FINANCIAL DISTRESS ANALYSIS OF INDONESIA RETAIL COMPANIES

Yelli Yulian

Magister of Management and Business, Business School, IPB University, Indonesia.
reginayulian1607@gmail.com

Idqan Fahmi

Department of Management and Business, Business School, IPB University, Indonesia.
ifahmi.mk@gmail.com

Tanti Novianti

Department of Economic, Faculty of Economic and Management, IPB University, Indonesia.
tantinovianti@yahoo.com

ABSTRAK

Industri retail adalah industri yang kegiatan usahanya menyediakan produk dalam bentuk barang dan atau jasa kepada individu, diri sendiri, keluarga atau rumah tangga. Pada tahun 2016 dalam pengembangan retail global, tercatat bahwa Indonesia termasuk dalam 5 negara retail paling aktif serta berada di antara 5 negara dengan penjualan terbesar di Asia. Dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi banyak penutupan gerai retail di Indonesia. Kondisi retail saat ini di Indonesia menghadapi banyak masalah, salah satunya adalah distorsi pendapatan baru, yaitu retail yang tidak memiliki tempat atau disebut perdagangan elektronik (*E-commerce*). *E-commerce* melibatkan pembelian dan penjualan produk (seperti barang fisik, produk atau layanan digital) yang ditransaksikan melalui jaringan komputer. Penelitian ini menggunakan data dari 23 perusahaan untuk menggambarkan kondisi bisnis retail di Indonesia. Data dikumpulkan dari 2013 hingga 2017 dan dianalisis menggunakan regresi data panel dengan tiga pendekatan Altman, Springate dan Zmijewski. Semua perusahaan mengalami penurunan kinerja keuangan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesulitan keuangan adalah margin laba bersih, rasio saat ini, ukuran perusahaan dan total perputaran aset

Kata Kunci:

Ritel, Kesulitan Keuangan Perusahaan, Kinerja keuangan

ABSTRACT

Retail industry is an industry whose business activities provide products in the form of goods and or services to individuals, themselves, families or households. In the past few years there have been many closures of retail outlets in Indonesia. In 2016 in global retail development, it was noted that Indonesia was included in the 5 most active retail countries as well as being among the 5 countries with the biggest sales in Asia. In recent years there have been many closures of retail outlets in Indonesia. The current retail condition in Indonesia faces many problems, one of which is the distortion of new income, namely retail that has no place or so-called electronic commerce (e-commerce). E-commerce involves buying and selling products (such as physical goods, digital products or services) that are transacted through computer networks. This study uses data from 23 companies to describe the condition of the retail business in Indonesia. Data collected from 2013 to 2017 and analyzed using panel data regression with three approaches Altman, Springate and Zmijewski. All companies experienced a decline in financial performance. The factors that influence the condition of financial distress are net profit margin, current ratio, size of firm and total asset turn over.

Keywords:

Retail, Financial Distress, Financial Performance.

INTRODUCTION

Indonesia is a country that has great potential in business activities. This is based on the large population, according to a report from the Central Statistics Agency (2017) stating that the population of Indonesia there are 261.4 million people in Indonesia where from 2013 to 2017 increased by an average of 5.8 percent. Basically, the retail industry is an industry whose business activities provide products in the form of goods and or services to individuals, themselves, families or households. In 2016 in global retail development, it was noted that Indonesia was included in the five most active retail countries as well as being included in the five countries with the largest sales in Asia, which can be seen in Table 1.

Table 1. Sales Value and Global Retail Development Index 2016 Score

Country	Sales Value (USD billion)	Global Retail Development Index Score
China	3100	70.4
India	1100	71.7
Indonesia	350	55.9
Malaysia	92	60.9
Vietnamese	90	56.1

Source: AT Kearney (2016)

The macro picture of the retail industry apparently cannot always be the basis for

business people and investors to behave. Other information is needed that can provide a better picture related to retail conditions in Indonesia. Table 2 shows the development of retail in Indonesia from various categories.

Table 2. Retail Growth in Indonesia by Category (in percent)

Year	Indonesia	Modern market	Super Market	Mini Market	Traditional market
2016	10.7	11.4	0.1	18.4	9.4
2017	3.7	4.8	0.4	7	2.9

Source: Alfaria Trijaya (2017)

Based on Table 3, it is known that retail in Indonesia experienced a slowdown in growth, in general the retail industry in Indonesia in 2016 could grow by 10.7 percent but in 2017 it would only grow by 3.7. The slowdown affected almost all retail categories in Indonesia. It is known that the modern market has decreased by 6.6 percent from the previous year, minimarkets decreased by 11.4 percent and traditional markets dropped by 7.5 percent.

The importance of the retail industry in Indonesia has a very large role, explained that retail has a role in employment and economic growth. However, it was recorded from 2015 to 2017 that 9 retail companies out of 25 retail

companies that were used as preliminary information had a downward trend.

Table 3. Percentage of Sales Growth and Profit Growth

Code	Sales Growth (%)		Profit Growth (%)	
	2016	2017	2016	2017
AMRT	21.48	13.58	65.58	-54.75
DNET	28.13	8.83	-22.86	-49.79
HERO	-0.51	-3.86	16.36	-227.92
LPPF	32.14	10.62	79.08	15.52
MAPI	20.20	15.80	60.10	345.06
MIDI	27.10	-6.24	72.84	7.87
MPPA	1.00	-2.99	-85.82	-782.23
RALS	24.87	9.79	183.31	45.68
RANC	10.79	5.51	1029.68	-31.69

Source: Annual report (2016-2017) processed

In 2017, several important events occurred, such as 7 Eleven, which closed all of its business outlets due to being unable to compete and survive amid business changes. Lotus and Matahari are closing some of their outlets to protect the company's cash. This was confirmed by the closure of all Debenhams outlets in early 2018. From this a number of questions were drawn up including: 1) what kind of characteristics and financial performance of companies included in the retail sector on the Indonesia Stock Exchange? 2) How financial distress condition of each retail company on the Indonesia Stock Exchange? 3) What factors influence the financial distress of retail companies listed on

Indonesia Stock Exchange?

Retail is an effort to break up the goods or products that are produced and distributed by the manufacturer to be consumed by customers in small quantities according to their needs. Retail is the business activities of selling goods or services to individuals for the purposes of self, family, or household (Maruf 2016).

Financial distress is a condition which occurs in the company's financial problems, so that means the company's financial condition is not healthy or experiencing a critical (Platt & Platt, 2002). Known financial problems due to many factors, such as investment mistakes, illiquid fund companies, companies that were late to innovate and the industry is not promising. A company's performance is a formal undertaking that describe the company that can later be used to evaluate and pursue the target company at a specific time period. (Jumingan, 2011) states that financial performance is a description of the condition of the company with a financial approach, the performance seen from a certain period. The company's financial performance is explained by (Sawir, 2001) which states that financial

performance is a condition that reflects the financial condition of an enterprise based on goals and standards that have been set.

Inflation is the tendency for rising prices in general and continuously (Mankiw, 2006). Inflation occurs when price increases, general in nature, take place continuously occur simultaneously (Rahardja & Manurung, 2004). Gross Domestic Product is a way to measure the market value of final goods and services produced by resources that are within a country during a certain period, usually one year . Gross domestic product calculation only includes final goods and services, the goods and services sold to final users .To goods and services purchased to be processed and then sold again not included in the count of GDP. Firm size is the size of the company is a measure of the size of a company is shown or judged by total assets, total sales, profit, tax expenses and others (Brigham & Houston, 2007) .Interest or bank interest is a form of remuneration that is given to customers who buy or sell products. In Indonesia, the determination of the interest determined by Bank Indonesia. (Siamat, 2005) BI rate explains that the interest rate is one-month

tenor announced by Bank Indonesia periodically for a certain period of time that serves as a signal of monetary policy and announced to the public. Retailing in India is having problems is not well organized. From this the Indian government issued a policy to support retail has been organized in order accelerated economic growth (Gunjal 2017). Retail grouping is needed in order to strengths and weaknesses when menghapi an uncertainty (Chenchehene & Mensah, 2014). On the other hand the study also describes an overview of how the company is able to recover from distress condition.

Retail can grow if you know the condition of the company and conditions beyond the company well. It is known from the ability to create solutions in anticipation of the possibility of unpredictable (Suryawardani, 2015). Retail is currently growing and require special attention to maintain growth (Sigh 2017). Predicts the company's financial condition is an important thing to do, it is intended for informational purposes in setting future strategy (Beaver, 2010). Describes in predicting financial distress must use approaches that match the characteristics of the

company (Campbell, Hilscher, & Szilagyi, 2008).

Financial distress models (Zmijewski, Altman, Springate) can be trusted to predict the condition of the company, where the level of trust is greater than 80 percent (Husein & Pambekti 2015). Models can predict financial distress, but the springate model is said to be more accurate due to a smaller standard deviation (Meiliawati & Isharijadi, 2017). Model has its own advantages in predicting financial conditions, in its research the zmijewski model is considered the most accurate in predicting possible financial problems (Wijaya & Rasmini, 2015). When a company experiences financial problems, the current ratio will be below 1.1 and the debt ratio is above 1 (Ahmad, Basheer Hussein, Hassanudin, Md Yousuf, & Nurun, 2014)

In this research, it is known that there are problems related to the condition of retail company performance which tends to decline. Information about the company is very important in providing good input for investors before making an investment decision, management usually gives a good picture so that the company remains selected by

investors. In many studies explaining that only using the financial distress approach is considered sufficient to determine the condition of the company, but in this study using a measure of 4 important ratios (profitability, solvency, liquidity, activities) as the basis for information on the condition of the company's performance trends. Research conducted has a difference with other studies including the use of three methods in determining financial distress, followed by finding advantages and disadvantages of each approach.

RESEARCH METHODS

Data collection methods used in this study are non-probability sampling techniques with a purposive sampling approach. It is known that purposive sampling is a sampling technique that sets certain criteria in research. The research object criteria are (1) Retail companies that have been listed on the Indonesia Stock Exchange. (2) Retail companies have complete data from 2013 to 2017. (3) Data used in the form of annual reports

In this study using all retail companies

that have criteria on predetermined sampling criteria. On this basis it is known that all companies fall into the predetermined categories so that they can be sampled in this study. There are 23 companies listed on the Indonesia Stock Exchange.

Table 4. Approach Financial Distress

Approach	Formula	Limitation
Altman	$Z = 3.25 + 6.56 \frac{MK}{TA} + 3.26 \frac{P}{TA} + 6.72 \frac{EBIT}{TA} + 1.05 \frac{VME}{VBL}$	Z score > 2.6 (Safe) Z Score 1.11 < Z < 2.6 (Prone) Z Score < 1.1 (Distress)
Springate	$S = 1.03 \frac{MK}{TA} + 3.7 \frac{EBIT}{TA} + 0.66 \frac{EBIT}{CL} + 0.4S / TA$	S > 1,062 (Safe) 0862 < S < 1,062 (Prone) S < 0.862 (Distress)
Zmijewski	$X = -4.3 - 4.5 \frac{NI}{TA} + 5.7 \frac{TL}{TA} - 0.004 \frac{CA}{CL}$	X > 0 (Distress) X < 0 (Safe)

This research will create a model with a panel data analysis approach. The model developed follows the approach of several previous researchers, while the model is summarized from several experts such as (Bellovary et al. 2007, Koleda & Lace 2009), namely

$$Y = \alpha_1 CR + \alpha_2 NPM + \alpha_3 DER + \alpha_4 TATO + \alpha_5 Inf + \alpha_6 GDP + \alpha_7 SIZE$$

Y = Financial distress ratio

$\alpha_1 - \alpha_8$	= Constanta
X1	= Current ratio
X2	= Net profit margin
X3	= Debt equity to ratio
X4	= Total asset turn over
X5	= Inflasi
X6	= Gross domestic product
X7	= Size Firm
X8	= Interest

In the process of processing data distress

financial research, will be assisted by Altman Z Score, Springate, Zmijewski and Regression Panel Data processed using software Eviews 9. The panel data regression analysis is divided into two namely static and dynamic. The advantage in using panel data is can control unobserved heterogeneity, provide informative, varied data, reduce colinearity, increase degrees of freedom, more complex and efficient behavioral models. The data processing methods used in this study include:

1. Pooled Least Square

PLS approach uses a combination of all data (pooled) so that the data used is N x T.

2. Fixed Effect Model

FEM model is a model that appears

when between individual effects and explanatory variables have correlations or have patterns that are not random (Firdaus, 2012).

3. Random Effect Model

REM model is a model that appears when there is no correlation between individual effects and regressors.

RESULTS AND DISCUSSION

Retail business in Indonesia began to grow in the range of the 1980s. The growth of the retail industry in Indonesia is growing rapidly due to the growth that occurs in middle-class people who want to shop at supermarkets and department stores (convenience stores). The trend is then expected to continue in the days to come. Another thing that drives the development of retail business in Indonesia is the changing lifestyle of the upper middle class, especially in urban areas that tend to prefer shopping at modern shopping mall.

Retail industry in Indonesia is growing, illustrated by the increasing number of construction of new outlets in various places. It is visible through the activities of the

investment made by retailers for the construction of new outlets is not difficult to understand. With an average economic growth of over 3% since 2000 and more controlled inflation rate, they could be the reason that Indonesia could strengthen again in the future.

In the financial world enter the retail industry in the trade sector of the retail group. Type of business in the retail industry in the financial world is so diverse, it is because the retail business is defined as businesses that activity mainly dominated by sales of products in the unit (a small amount), in addition the products sold from any corporate entity can be a kind of fund diverse. Retail establishments or retail trading has diverse business activities and commodities traded. The grouping is based on the trading commodities such as daily needs (groceries), building materials and furniture, clothing and electronics. The times are so close to forcing the retailer's technology is also active in the online market. It is currently unknown 23 companies were used as research data only one company that does not use e-commerce market as the distribution of marketing their products. The development of the online market is very significant currently

online market still has a marketshare of 6 percent of the total retail market in Indonesia..

Financial distress is important information for companies to know the condition of their financial and operational health. Information seeking related to the factors that influence the condition of financial distress is known, as a basis in predicting the health condition of the company. This research has identified several factors that influence the condition of financial distress, namely profitability ratio (NPM), liquidity ratio (CR), solvency ratio (DER), activity ratio (TATO), size of firm, inflation and gross domestic product.

The processing is done using panel data with all retail companies listed on the Indonesia Stock Exchange. In order to obtain the best model, a test is carried out with a number of requirements as required by panel data testing, information is presented in Table 5.

Table 5. Selection of the Best Model

Testing parameters	Altman	Springate	Zmijewski
Chow Test	0.0002	0.0934	0.0000
Hausman Test	1	1	1
Information	FEM	PLS	FEM

Table 6. Factors Affecting Financial Distress from Three Approaches

Variable	Altman	Springate	Zmijewski
C	-39.80	-	32.77
NPM	0.70	0.25	-0.47
CR	4.02	0.32	-1.64
DER	0.84	0.04	0.10
TATO	-0.84	0.37	-0.32
SIZE	1.71	-0.01	-1.16
INF	0.94	0.04	-0.02
GDP	-1.96	-0.01	-0.07
R-squared	0.62	0.31	0.75

Based on the results of processing with the three approaches, it is found that several important variables have a significant influence on the company's health condition. This is explained in Table 7, where there is a similarity in each approach, namely the Net Profit Margin variable which is an embodiment of profitability ratios and Current Ratio which is an embodiment of liquidity ratios. On the other hand it is known that size of firm is an important variable in the Altman and Zmijewski approach while in the springate approach the important variable is Total Asset Turn Over.

Table 7. Variables Affecting the Financial Distress Conditions of Each Approach

Approach	Altman	Springate	Zmijewski
Variable	NPM, CR, Size of Firm	NPM, CR and TATO	NPM, CR, Size of Firm

Net profit margin is an important variable that describes the condition of the company's net income, if the company still has

a net profit it means that the company is still able to pay all obligations. Yadiati (2017) explains that profitability (NPM) has a real influence on the health condition of the company through the measurement of altman, this is due to the fact that profit becomes an important thing that can influence the company for operational activities and investment in the future. Maturunggan et al. (2017) profitability ratios have a big influence on the company's financial condition. The value of the NPM indicates that the company is operating more efficiently. The company can reduce unnecessary costs, so the company is able to maximize the net profit obtained.

Current ratio is an illustration related to the company's ability to pay all short-term financial obligations at maturity using available current assets. The greater the CR value of a company, the financial condition of the company will be healthier and far from problems. Eternal diploma (2013) explains that the current ratio has a significant effect on the company's financial health. This is due to the ability to pay current debts is an important thing in the company's activities. On the other hand the current ratio gives a picture of the

guaranteed relationship of corporate debts to creditors.

Total asset turn over has a positive value of 0.366 which means that the greater the company's assets turnover, the impact on the healthier the company. The retail industry is basically very closely related to asset turnover, where huge profits can be created because of the rapid product turnover *Size of firm* is a picture of a company that has a large total assets shows that the company has reached the stage of maturity in which at this stage the company's cash flow is positive and is considered to have good prospects in a relatively long period of time, while also reflecting that the company is relatively more stable and more capable generate profits compared to companies with small total assets (Basuki,2006). It is known that the output value is 0.087 which means that the larger the size of the company, the healthier the company. Rianti and Yadiati (2018) explained that they have an influence on financial distress, but this still needs further study where looking at the level of use of assets from companies to benefit.

From Table 7 it can be said that each approach does not have a large difference in terms of variables that affect health conditions. Management can use together from each approach in order to carry out conservative activities to find out the actual condition of the company's financial health. But information is needed related to the best approach to determine the condition of financial distress. When referring to each approach several strengths and weaknesses are found, which can support that the model can be used together, as described in Table 8.

When referring to the history of the financial distress approach, the Altman approach (1968) was developed with the Multiple Discriminant Analysis technique, altman was originally used to predict financial difficulties from company tips, at first altman was general but continued to be developed into several types such as for manufacturing, non-manufacturing and companies in emerging markets. Springate was developed in 1978 to be used to see indications of bankruptcy in manufacturing companies in Canada. The Zmijewski approach is an approach developed in 1984, which is based on the use of several

external factors such as company size and economic cycles.

Table 8. Strengths and Weaknesses of the Altman, Springate and Zmijewski approach

Descri ption	Altman	Springate	Zmijewski
Advant ages	• Focus on asset growth • The company assumes that profits will grow with the growth of assets.	• Focus on profit growth. • Efficiency is important for company health • Maintain current liability position so as not to exceed current assets.	• Net income is very important to note. • Efficient in managing costs is important • The composition of the liability is maintained
Weakn ess	• Can only be used for Public Companies • Does not accommodate sources of asset growth.	• Don't see company growth as important	• Companies not operating are said to be healthy.

Zmijewski is an approach to find out the best financial distress condition used in research, this is based on the highest Rsquare value of Eviews output. Wulandari and Julita (2013) explained that Rsquare can be used as a basis for drawing conclusions related to the best model used in research. Rismawaty (2012) states the Zmijewski model is the most suitable model applied to companies in

Indonesia because the level of accuracy is the highest compared to other prediction models.

In this study it is known that there are several managerial implications that need to be considered by management. This is due to the very large impact of financial distress for the company if the company has experienced financial problems. These include:

a. Company Characteristics

Information on the characteristics of the company is an important thing that can be used as an illustration of the ability of business endurance to deal with market uncertainty that occurs. Companies should start thinking about diversifying their funds or collaboration with other companies in order to maintain sales. Implementation that can be done from the company is conducting joint operations in businesses that are run in accordance with the core business of each company.

b. Improved Financial Performance

Companies experiencing financial problems can make financial improvements through refinancing. On

the other hand, the decline in financial performance was largely due to an increase in cost of production and operational costs. Companies need to make efficiency of every expenditure made, this is as a form of prevention from the increase in costs that can not be predicted.

c. Predictions of the Company's Financial Health

Retail companies must always calculate financial health. It is intended that the company is able to get a warning if there are symptoms of financial difficulties due to decreased operational performance. This is an early warning for companies in order to maintain the financial health of the company

CONCLUSION

AND

RECOMMENDATION

In this study has several conclusions related to the purpose of the research conducted, as for among others: The characteristics of companies in the retail sector on the Indonesia Stock Exchange basically can

be divided based on the main business groups that are carried out such as daily necessities (groceries), building materials and furniture, clothing and electronics.

The condition of the company's financial performance in the retail sector on the Indonesia Stock Exchange is very diverse, this is based on differences in business characteristics and management activities carried out by the company but can on average the conditions of each company decline every time. The condition of financial distress in the retail sector on the Indonesia Stock Exchange apparently occurred in almost all companies, this indicates that there are big symptoms in retail in Indonesia, as for companies experiencing financial health conditions namely COIN, HERO, RANC, MPPA, RIMO, DUTA, CENT, ECCI, GLOB, SKYB, GOLD, KIOS and TRIO.

The variables that affect the financial distress of each approach are the Altman approach (Current Ratio, Net Profit Margin and Size of Firm), the Springate approach (Current Ratio, Net Profit Margin and Total Asset Turn Over) and the Zmijewski approach (Current Ratio, Net Profit Margins and Size of

Firm).

Suggestions related to the research are:

In this study examines the holding business of a retail company, additional information is needed related to other activities described by the subsidiary. In the research model, it is necessary to add macro variables to determine the effect of financial distress on each retail company.

REFERENCES

- Ahmad, K., Basheer Hussein, M. A., Hassanudin, M. T. T., Md Yousuf, H., & Nurun, N. (2014). Identifying Financial Distress Firms : A Case Study of Malaysia ' s Government Linked Companies (GLC). *International Journal of Economic, Finance and Management*, 3(3), 141–150.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843>
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Indikator Ekonomi. Buletin Statistik Bulanan*. <https://doi.org/10.1002/jgrd.50612>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2007). Fundamentals of financial management (Dasar-dasar Manajemen Keuangan). In *Engineering and Process Economics*. <https://doi.org/10.1038/sj.ejhg.5200824>
- Campbell, J. Y., Hilscher, J., & Szilagyi, J. (2008). In search of distress risk. *Journal of Finance*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01416>
- Chenchehene, J., & Mensah, K. (2014). Corporate Survival: Analysis of Financial Distress and Corporate Turnaround of the UK Retail Industry. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*.
- Gunjal, T. D. (2017). a Swot Analysis and Recent Fdi Controversy of Retail Sector in India. *Research Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(4), 2454–8499.
- Husein, M. F., & Pambekti, G. T. (2015). Precision of the models of Altman, Springate, Zmijewski, and Grover for predicting the financial distress. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 17(3), 405. <https://doi.org/10.14414/jebav.v17i3.362>
- Jumingan. (2011). Pengaruh Rasio Likuiditas, Rasio Leverage Dan Rasio Aktivitas Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Mankiw, N. G. (2006). The macroeconomist as scientist and engineer. *Journal of Economic Perspectives*. <https://doi.org/10.1257/jep.20.4.29>
- Maruf, H. (2006). *Pemasaran Ritel*. In Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. <https://doi.org/10.1007/s10872-006-0051-9>
- Machmud, Senen & Wijanarko Bambang Agus (2013). Yadiati, W. (2017). The Influence Of Profitability On Financial Distress: A Research On Agricultural Companies Listed In Indonesia Stock Exchange. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 7(1): 30-40.
- Meiliawati, A., & Isharijadi, I. (2017). Analisis perbandingan model springate dan altman z score terhadap potensi financial distress (studi kasus pada perusahaan sektor kosmetik yang terdaftar di bursa efek indonesia). *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.25273/jap.v5i1.1183>
- Moeller, S. B., Schlingemann, F. P., & Stulz, R. M. (2004). Firm size and the gains from acquisitions. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.07.002>
- Naz, F., Ijaz, F., & Naqvi, F. (2016). Financial Performance of Firms: Evidence From Pakistan Cement Industry. *Journal of Teaching and Education*.
- Organised Retailing- A SWOC Analysis. (2017). 4(3).

- Platt, H. D., & Platt, M. B. (2002). Predicting corporate financial distress: Reflections on choice-based sample bias. *Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1007/bf02755985>
- Rahardja, P., & Manurung, M. (2010). *Kebangkrutan Perusahaan Menggunakan Model Altman Dan Zavgren Pada Perusahaan Food And Beverages*. 11(1) : 12- 25
- Rahmawati & Agustina Y. (2004). *Teori Ekonomi Makro: Suatu Pengantar*. Edisi Ketiga. Lembaga Penerbit FE-UI. <https://doi.org/10.1146/annurev.ento.48.091801.112645>
- Rianti, I. P., & Yadiati, W. (2018). How financial distress influence by firm size. *International Journal of Scientific and Technology Research*.
- Rohimman, Sabrina Firdausi. & Damayanti, Cacik Rut. (2019). Pengaruh Inflasi, Nilai Tukar Dan Suku Bunga Terhadap Financial Distress (Studi Pada Semua Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2013- 2017). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 72(2) : 186-196
- Sawir, A. (2001). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama. <https://doi.org/10.1021/j100193a062>
- Siamat, D. (2005). *Manajemen Lembaga Keuangan. "Kebijakan Moneter dan Perbankan."* In Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, edisi kesatu. <https://doi.org/10.1515/ci.2005.27.6.25>
- Suryawardani, B. (2015). *Analisis perbandingan kemampuan prediksi kebangkrutan antara analisis altman, analisis ohlson dan analisis zmijewski pada sektor industri tekstil yang go public di bursa efek indonesia periode 2008-2012*. Ecodemica.
- W. H. Beaver, M. C. and M. F. M. (2010). *Financial Statement Analysis and the Prediction of Financial Distress, Foundation and Trends in Accounting*.
- Wijaya, E., & Rasmini, N. (2015). Pengaruh audit fee, opini going concern, financial distress, ukuran perusahaan, ukuran kap pada pergantian auditor. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Yadiati, W. (2017). The Influence Of Profitability On Financial Distress: A Research On Agricultural Companies Listed In Indonesia Stock Exchange. *Journal of Scientific & Technology Research*.

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

Journal of Management and Business Review (JMBR) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun oleh Research Centre and Case Clearing House (RCCCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM. JMBR telah memperoleh ISSN sehingga dapat diakui dalam penilaian angka kredit.

JMBR diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JMBR antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen strategik.

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

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi *single* dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 11 pt. Penulisan abstrak dalam Bahasa Inggris dicetak miring.

b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah.

c) **Tinjauan teori**

Memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset. Jika menggunakan sub judul, setiap awalan kata menggunakan huruf kapital dan dicetak tebal.

d) **Metode riset**

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

e) **Pembahasan**

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

f) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

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

g) **Daftar pustaka**

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

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, **dua kolom**, dengan jarak baris satu setengah spasi;
3. Identitas penulis dilengkapi dengan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, afiliasi dan alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt, afiliasi dan alamat email dicetak miring dengan ukuran 11 pt.
4. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 12 pt).
5. Margin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
6. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman dengan penomoran sisi kanan dan kiri berbeda.
7. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**
8. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan).

9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan Times New Roman ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan Times New Roman berukuran 10 pt
10. Artikel diserahkan dalam bentuk softcopy (berupa CD atau melalui email)

Redaksi :

**Research Center and Case Clearing House
(RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen
PPM**

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340

(021)2300313 ext. 1108 / 2354

jmbr@ppm-manajemen.ac.id

jmbrppm@gmail.com



PPM School of Management

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, INDONESIA
Phone (62)-21-2300313 #1108; Fax (62)-21-2302040/51

E-mail: JMBR@ppm-manajemen.ac.id

www.researchcase-ppm.com

<https://jnbr.ppm-school.ac.id>