

E-ISSN 2503-0736
P-ISSN 1829-8176

Journal of Management and Business Review

Volume 20 Number 3
Special Issue 2023
Konferensi Nasional Riset Manajemen XII



TERAKREDITASI PERINGKAT 3

SK Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional No. 200/M/KPT/2020

Journal of Management and Business Review

Vol. 20

No. 3

207-656

Jakarta
2023

ISSN
1829-8176



Rp .155.000,-

Journal of Management and Business Review, Vol. 20, No. 3, Special Issue 2023 : 207 - 656



Journal of Management and Business Review

Volume 20 Number 3 Special Issue 2023

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

Erlinda Nusron Yunus, S.T.P., M.M., Ph.D.

ASSOCIATE EDITORS

Prof. Dr. Andrianto Widjaja, M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Lufina Mahadewi, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Lodovicus Lasdi, M.M.

(SATU University)

Dr. Nguyen Thuc Huong Giang

(Hanoi University of Science & Technology)

Ronny Kountur, Ph.D.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Syamsul Amar, M.S.

(Universitas Negeri Padang)

Marwata, Ph.D.

(Universitas Kristen Satya Wacana)

Prof. Renata Borges

(Rotterdam Business School)

MANAGING EDITOR

Rike Penta Sitio, M.M., CIAR.

LAYOUT EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E. Dhinar Silalahi, M.M.

SITE ADMINISTRATOR

Rosita Fitriyani, S.E.

EDITORIAL ADVISORY AND REVIEW BOARD

Aries Heru Prasetyo, Ph.D.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Hendrarto K. Supangkat, Ph.D.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Riza Aryanto, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Dimas Maulana, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Joni Phangestu, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Dolly Adolina Prameswari, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Setiadi Djohar, M.S.M., D.B.A.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wahyu Tri Setyobudi, M.M.

(Universitas Bina Nusantara)

Dr. Noveri Maulana, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wendra, M.HRM.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Erni Ernawati, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Endah N. Hamdani, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Diah Dumasari Siregar, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Pinpin Bhaktiar, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Aprihatiningrum Hidayati, M.M.

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Nugroho Aryo Suryo, Ph.D.

(Universitas Prasetiya Mulya)

Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, M.Si.

(Universitas Sebelas Maret)

Dr. Luki Adiati Pratomo, M.M.

(Universitas Trisakti)

Dr. Asep Mulyana, Amd.TK.,SE, MCE
(Universitas Padjajaran)

Dr. Yusak Anshori, M.M., CSEP.

(Universitas Nahdlatul Ulama, Surabaya)

Dr. Wirawan E.D. Radianto, M.Sc.

(Universitas Ciputra Surabaya)

Dr. Laily Dwi Arsyianti, M.Sc.

(Institut Pertanian Bogor)

Dr. Pantri Heriyati, SE, M.Comm.

(Bina Nusantara University)

Dr. Perdana Wahyu Santosa, M.M.

(Universitas Yarsi)

Prof. Dr. Arifin Sitio, M.Sc.

(Universitas Mercu Buana)

Dr. Liana Rahardja, M.M., CIQNR

(Jakarta International College)

Dr. Christina Esti Susanti, M.M.

(Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya)

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>



Journal of Management and Business Review

Volume 20 Number 3
Special Issue 2023
Konferensi Nasional Riset Manajemen XII

TABLE OF CONTENTS

Analisis Korelasi dan Pergerakan bersama Saham, Emas dan Bitcoin Studi Kasus Pasar Indonesia Dona Ertika Shafira Ossi Ferli Enny Haryanti Erric Wijaya	207-220
Analisis Hubungan Karakteristik <i>Dark Triad</i> dengan Kecenderungan Terjadinya <i>Fraudulent Financial Statement</i> Katarina Siena Herlika Cerline Indah Sulistyawati Widiarti Penta Parafina Martdian Ratna Sari Noveri Maulana	221-239
Analisis Masalah Kerusakan pada Pabrik Daur Ulang Beton Hasil Konstruksi PT XYZ Nisrina Sari Prihadi Hendrarto Kurniawan Supangkat	240-255
Analisis Pengaruh WOM, e-WOM, dan <i>Brand Image</i> terhadap <i>Purchase Decision</i> Bidang <i>Food and Beverage</i> (Studi Kasus CV. Sembilan Matahari Sejahtera) Claudia Lahindah Ridwan Sanjaya	256-265
Analisis Sumber Daya Manusia dan Teknologi Informasi sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada KPRI NBB XYZ Semarang Edy Purnomo Berta Berti Retnawati	266-280

TABLE OF CONTENTS

Aplikasi Hijau dalam <i>Digital Marketing</i> Dyah Titisari Anugraheni M.Y. Dwi Hayu Agustini Sentot Suciarto Athanasius Berta Bakti Retnawati Ant. Haryo Perwito	281-298
Analisis Bibliometrik: Kompetensi Individu Kepemimpinan Transformasional Diyah Dumasari Siregar Yunita Andi Kemalasari	299-310
<i>Consumers Mapping and Green Marketing Design for Products with Reusable Packaging</i> Esti Dwi Rinawiyanti Cindy Avelin Priska Gunawan	311-331
Eksplorasi Peran <i>Gender</i> dalam Pemilihan Investasi Reksa Dana untuk Meraih Kebebasan Waktu dan Finansial Alva Putri Yevitayani Alzaiwa Afriandra Pamungkas Amelia Rosa Audrey Christabella Kurniawan Ferio Yunita Wanasiri Aprihatiningrum Hidayati	332-352
<i>Green Human Resources Management: Peran Green Transformational Leadership</i> dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pengelolaan Sampah Yunita Andi Kemalasari Yunita Wanasiri	353-363
Identifikasi <i>Critical Success Factor</i> di Sekolah XYZ Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pembobotan <i>Analytic Hierarchy Process</i> Haryanti Andrianto Widjaja	364-382
Inklusi Keuangan dan Transformasi Digital sebagai Upaya Pendorong <i>Sustainability</i> UMKM Kota Tasikmalaya Evilia Sri Yuniar Kusuma Agdhi Rahwana Ira Nurhayati Dhea Juliawati	383-393

TABLE OF CONTENTS

Pencegahan <i>Fraud</i> : Pentingnya Faktor Internal dan Eksternal Pimpinan untuk Meminimalisir <i>Fraud</i> pada Perusahaan/Organisasi Astrid Amalia Saviera Jusriyani Junaid Renato Franklin Johannes Martdian Ratnasari Noveri Maulana	394-413
Penentuan Tipe Strategi Rantai Pasok Pipa Poli-Etilena pada PT HBZ Rahmat Zamzami R Bagus Hendero Pramono Hendrarto Kurniawan Supangkat	414-430
Pengaruh <i>Experiential Marketing</i> dan <i>Social Media Marketing</i> terhadap <i>Repurchase Intention</i> di Mediasi <i>Brand Trust</i> pada Instagram Samsung Indonesia di Surabaya Roy Jones Wijaya Lena Elitan Maria Mia Kristantic	431-443
Persepsi Konsumen tentang <i>Greenpreneurial Orientation</i> dan <i>Green Purchase Intention</i> M.Y. Dwi Hayu Agustini Anastasia Posmaria Setiasiwi Sitohang Sentot Suciarto R. Bowo Harcahyo Berta Bakti Retnawati	444-453
Pengaruh <i>Integrated Marketing Communication (IMC)</i> terhadap Keputusan Mendaftar pada Sekolah Internasional di Kota Semarang Cecilia Faliana Pungkasari M.Y. Dwi Hayu Agustini	454-468
Pengaruh Penerapan CSR terhadap Kinerja Usaha Melalui <i>Green Product</i> pada Sektor Industri Kecil dan Mikro (IKM) Berbasis Makanan di Puduk Payung Kota Semarang Bonifatius Junianto Wibowo Veronica Kusdiartini Dyah Titisari Anugraheni Ignatius Supriyanto	469-481

TABLE OF CONTENTS

Pengaruh <i>Perceived Ease of Use</i> , <i>Perceived Usefulness</i> , dan <i>Perceived Enjoyment</i> Terhadap Minat untuk Terus Menggunakan Aplikasi Investasi di Indonesia Ivan Agus Setiawan Pambudi Widyarso Roswinanto Ciu Heny Meiria	482-501
Pengembangan Model Prediktif Pendeteksi <i>Financial Fraud</i> Berdasarkan <i>Fraud Model Theory</i> Putri Andini Anava Nesia Santoso Kezia Yokbeth Wilhelmina Danomira Martdian Ratna Sari Noveri Maulana	502-519
Perspektif Penelitian Pembelajaran Organisasi di Sektor Pariwisata dan Perhotelan: Tinjauan Literatur Sistematis Muhammad Fadhullah Ali Natasya Armitha Putri Muflia Intan Putri Ismi Darmastuti	520-532
Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Kepala Stasiun dan Pengaruhnya terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Loyalty</i> Petugas Operasional PT Kereta Api Indonesia DAOP 7 Madiun Nanang Jantan Jumeneng Parikesit Catur Sugiarto	533-555
Sistematik Reviu Literatur Gaya Kepemimpinan Positif di Bidang Pelayanan Kesehatan (2019-2023): Tren dan Penelitian Lanjutan Margaretha Emmanuella Sinaga, Hervikarani Purnomo Putri, Mirwan Surya Perdhana	556-573
Sisi Gelap Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis Penelitian Kepemimpinan Toksik pada Perawat Miranda Cempaka Ganda Putri Annisa Berliana Ramadhanti Muhammad Fadlullah Ali Mirwan Surya Perdhana	574-588

TABLE OF CONTENTS

Strategi Peningkatan Keterlibatan Konsumen melalui Pemasaran di Era Teknologi 4.0 (Studi Kasus pada Aquarius Musikindo) Nabilah Putri Maulidini, Abdul Hadi, Ayu Indirawanty, Ivan Maulana Rasidi, Tri Andika, Aprihatiningrum Hidayati	589-605
<i>Strategic Market Orientation and Creation of Cultural Entrepreneurship: Case Study of Chinese Entrepreneurs</i> Lufina Mahadewi	606-621
Tekanan Ketaatan dan Kepercayaan terhadap Atasan dalam Memengaruhi Keputusan Manajerial Melakukan Senjangan Anggaran Martdian Ratna Sari	622-636
Asesmen Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Publik Antoni Aries Heru Prasetyo	637-656

Analisis Korelasi dan Pergerakan bersama Saham, Emas dan Bitcoin Studi Kasus Pasar Indonesia

Dona Ertika Shafira

Program Studi Manajemen, STIE Indonesia Banking School
Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia
dona.20191111040@ibs.ac.id

Ossi Ferli*

Program Studi Manajemen, STIE Indonesia Banking School
Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia
ossi.ferli@ibs.ac.id

Enny Haryanti

Program Studi Manajemen, STIE Indonesia Banking School
Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia
ennyharyanti.ibs@gmail.com

Erric Wijaya

Program Studi Manajemen, STIE Indonesia Banking School
Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia
erric.wijaya@ibs.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 yang muncul di Indonesia sejak 2020 menyebabkan perubahan terhadap keadaan ekonomi sosial di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Investasi menjadi topik menarik dikalangan masyarakat Indonesia. Tren peningkatan ini sudah terlihat sejak 2019, implementasi simplikasi pembukaan rekening efek memberikan dampak yang cukup besar bagi peningkatan jumlah investor pasar modal terlebih di masa pandemi Covid-19. Tujuan penelitian adalah untuk menguji ada tidaknya pengaruh bitcoin dan emas terhadap saham. Penelitian ini menggunakan data sekunder. Populasi dalam penelitian adalah harga saham (IDX 30), harga bitcoin, dan harga emas dengan sampel data periode Januari 2018-Desember 2022. Metode analisis yang digunakan yaitu Error Correction Model. Hasil penelitian menunjukkan variabel bahwa bitcoin dalam jangka panjang dan jangka pendek variabel bitcoin tidak memiliki pengaruh terhadap saham. Variabel emas dalam jangka panjang dan jangka pendek memiliki pengaruh terhadap saham. Korelasi antara saham dan bitcoin yaitu variabel bitcoin memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel saham. Korelasi antara saham dan emas yaitu tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel saham. Implikasi dalam penelitian ini adalah pengaruh saham terhadap instrumen investasi yang lain yaitu bitcoin dan emas dinegara Indonesia, sehingga bagi investor instrumen investasi saham, bitcoin, dan emas menjadi pilihan bagi investor yang hampir sama apabila digunakan dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Kata Kunci:

Bitcoin; Emas; Saham; Safe Haven; Hedging

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic that emerged in Indonesia in early 2020 has caused changes in social and economic conditions throughout the world, including Indonesia. Investment has become an interesting topic among the Indonesian people. This increasing trend has been visible since 2019; the implementation of the simplification for opening securities accounts has had a significant impact on increasing the number of capital market investors, especially during the Covid-19 pandemic. The research aims to test whether there is an influence of bitcoin and gold on stocks. This research uses secondary data. The population in the research is Stock Prices (IDX 30), bitcoin prices, and gold prices, with sample data for January 2018-December 2022. The analysis method used is the Error Correction Model. The research results show that bitcoin variables in the long-term and short-term bitcoin do not influence shares. Gold variables in the long-term and short-term influence shares. The correlation between shares and Bitcoin, namely the bitcoin variable, has a significant relationship with the stock variable. The correlation between shares and gold does not have a significant relationship with the stock variable. The implication of this research is the influence of shares on other investment instruments, namely bitcoin and gold in Indonesia, so that the investment instruments shares, bitcoin, and gold are almost the same choices for investors when used in the long-term and short term.

Keywords:

Stocks; Bitcoin; Gold; Hedge; Safe Haven

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang muncul di Indonesia sejak awal 2020 menyebabkan perubahan terhadap keadaan ekonomi sosial di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Krisis keuangan global dan peristiwa terkait dan yang terbaru wabah Covid-19 telah mengguncang negara maju dan berkembang. Investasi menjadi topik menarik di berbagai kalangan masyarakat Indonesia. Sepanjang 2022 jumlah investor Indonesia tembus 10 juta investor. Seorang investor harus memahami bagaimana risiko dan *return* atau hubungan keuntungan dari suatu instrumen investasi berhubungan sebelum melakukan investasi. Investor sering mencari aset yang menawarkan tingkat keuntungan setinggi mungkin. Oleh karena itu, berinvestasi dengan membagi uang yang diinvestasikannya bisa jadi dapat dipahami sebagai upaya untuk memperkecil risiko yang akan berkembang di masa depan dan melahirkan *efficient frontier*, menurut teori portofolio Markowitz dipahami sebagai upaya untuk memperkecil risiko yang akan berkembang di masa depan (Nurhaliza, 2021).

Dalam dunia investasi, emas memiliki kemampuan untuk dijadikan sebagai *safe haven*. Karena emas memiliki sejarah panjang terkait erat dengan mata uang, emas telah distigmatisasi sebagai logam yang berfungsi sebagai *hedging* selama beberapa generasi. Bitcoin diciptakan untuk memenuhi permintaan atas sistem yang dapat mengimplementasikan transaksi moneter *online* antar pihak tanpa konfirmasi pihak ketiga (Nakamoto, 2008). Investor tertarik pada *cryptocurrency* sebagai *hedging* berbiaya rendah dengan harapan menerima pengembalian yang signifikan. Tetapi jelas bahwa *cryptocurrency* membawa lebih banyak risiko daripada saham atau aset lain seperti komoditas. Di Indonesia perkembangan pasar aset kripto yang semakin maju Bappebti memprediksi bahwa ekosistem kripto di Indonesia semakin kokoh kedepannya (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, n.d.).

Teori Investasi

Menurut Tandelilin (2010) sejumlah uang yang dilakukan saat ini guna memperoleh manfaat di kemudian hari disebut sebagai investasi. Teori ini dapat memberikan pandangan investasi untuk melakukan diferensiasi dalam berinvestasi. Dengan begitu, mampu menyeimbangkan *return* dan risiko yang akan diterima serta, menyesuaikan dengan modal saat ingin membuat diferensiasi dalam portofolio.

Teori Portofolio

Menurut Hadi (2013), kumpulan instrumen investasi yang dirancang untuk memenuhi tujuan investasi umum tertentu disebut sebagai portofolio. Menurut Sunariyah (2011), portofolio adalah serangkaian kombinasi berbagai aset yang diinvestasikan dan dimiliki oleh investor individu dan institusi. Tujuan portofolio adalah untuk mengurangi risiko bagi pemilik portofolio. Pengurangan risiko memerlukan diversifikasi portofolio (Tandelilin, 2017).

Return

Return adalah jumlah keuntungan yang diterima investor dari investasinya. Dua komponen utama dari pengembalian investasi adalah *Yield* dan *Capital Gain (Loss)*. *Yield* adalah faktor pengembalian yang mewakili pendapatan yang diterima dari investasi secara berulang. Hasil investasi di saham diwakili oleh jumlah dividen yang diterima. Komponen pengembalian yang kedua adalah *capital gain (loss)*, yaitu kenaikan (penurunan) harga sekuritas yang dapat mengakibatkan keuntungan (kerugian) bagi investor. Dengan kata lain, keuntungan (kerugian) modal mengacu pada perubahan nilai komoditas, sekuritas, dan saham. Secara sistematis *return* total suatu investasi sebagai berikut :

$$\text{Return total} = \text{Yield} + \text{Capital Gain (Loss)}$$

Sumber : Tandelilin (2017)

Risk

Investor harus mendasarkan penilaian mereka lebih dari sekadar keuntungan saat memilih investasi mana yang akan dilakukan. Mereka juga harus mempertimbangkan tingkat *risk*. *Risk* adalah perbedaan potensial antara pengembalian aktual dan yang diharapkan. Semakin berisiko suatu investasi, semakin tinggi perbedaannya. Tingkat risiko suatu investasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor risiko. Sumber-sumber ini termasuk risiko pasar, risiko inflasi, risiko perusahaan, risiko keuangan, risiko likuiditas, dan risiko suku bunga.

Teori Diversifikasi

Untuk menurunkan risiko investasi investor perlu melakukan “diversifikasi”. Teori diversifikasi adalah prinsip investasi yang menyatakan bahwa membagi portofolio investasi ke dalam beberapa aset atau jenis investasi yang berbeda dapat menurunkan risiko total portofolio dan memperbaiki hasil akhir. Diversifikasi berarti memperluas jangkauan aset dalam portofolio untuk memperkecil dampak negatif dari kerugian dalam satu aset atau jenis investasi pada hasil akhir portofolio secara keseluruhan.

Safe Haven

Safe haven didefinisikan sebagai aset yang tidak berkorelasi atau berkorelasi negatif dengan aset atau portofolio lain pada saat terjadi tekanan atau gejolak pasar. Definisi *safe haven* yang dikemukakan diatas konsisten dengan definisi tersebut disediakan oleh kamus *Webster 1* Kata “haven” didefinisikan sebagai pelabuhan atau pelabuhan, tempat yang aman dan tempat yang menawarkan peluang atau kondisi yang menguntungkan. Oleh karena itu, tempat berlindung yang aman adalah tempat aman yang menawarkan perlindungan bagi investor (yaitu, pengembalian non negatif) dalam kondisi pasar yang ekstrim (Baur & Lucey, 2010).

Hedging

Hedging didefinisikan sebagai aset yang tidak berkorelasi atau berkorelasi negatif dengan rata-rata aset atau portofolio lain. *Hedging* tidak memiliki properti (spesifik) untuk mengurangi kerugian pada saat tekanan atau gejolak pasar karena aset dapat menunjukkan korelasi positif semacam itu periode dan korelasi negatif pada waktu normal dengan korelasi negatif pada rata-rata (Baur & Lucey, 2010).

Pasar modal

Pasar modal merupakan pasar yang memperjualbelikan berbagai instrumen keuangan jangka panjang dan efek. Berbagai instrumen yang diperdagangkan dipasar modal meliputi saham, obligasi dan berbagai produk derivatif lainnya (Karmila & Ernawati, 2018). Dengan adanya pasar modal, perusahaan semakin mudah memperoleh pembiayaan guna meningkatkan kegiatan perekonomian di berbagai sektor. Menjual saham di pasar modal memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memiliki dan memperoleh manfaat dari keuntungan yang dihasilkan masyarakat. Pasar modal adalah suatu kegiatan yang terdiri dari penerbitan dan perdagangan efek melalui penawaran umum dan perdagangan dalam jangka waktu yang lama melalui pasar perdana dan pasar sekunder.

Saham

Sekuritas didefinisikan bukti kepemilikan atau sebagai individu atau lembaga dalam suatu perusahaan melalui saham (Brigham, 2006). Saham direpresentasikan sebagai bukti yang menyatakan bahwa korporasi yang mengeluarkan sekuritas tersebut dimiliki oleh orang yang memegang kertas tersebut. Jumlah investasi yang dilakukan di perusahaan menentukan saham kepemilikan. Saham hanyalah salah satu pilihan investasi yang tersedia (Kurniawan, 2019).

Bitcoin

Bitcoin merupakan satu-satunya mata uang *virtual* yang memulai debutnya pada tahun 2009 dan pertama kali digambarkan sebagai mata uang digital berbasis kriptografi oleh Satoshi Nakamoto adalah bitcoin. Jaringan bitcoin menciptakan bitcoin baru sesuai dengan kebutuhan dan spesifikasi *cryptocurrency* menggunakan proses metodis berdasarkan perhitungan matematis yang tepat (Nurhisam, 2017). Bitcoin beroperasi dalam jaringan *peer-to-peer* (P2P) dan menggunakan teknologi *blockchain* untuk mencatat dan menyimpan transaksi. Ini memungkinkan transaksi bitcoin untuk dilakukan secara langsung antara pengguna tanpa melalui intermediasi oleh bank atau lembaga keuangan lainnya (Danella, 2015). Di Indonesia sendiri bitcoin bukan merupakan alat pembayaran namun diperbolehkan menjadi instrumen investasi. Bitcoin sendiri di bawah Bappebti karena dianggap sebagai bagian dari aset yang berupa komoditas. Pemilik dan pengguna bitcoin dan mata uang virtual lainnya sepenuhnya bertanggung jawab atas segala bahaya yang terkait dengan kepemilikan dan penggunaan mereka (Bank Indonesia, 2018)

Emas

Emas adalah opsi olahan yang dapat disimpan dalam waktu lama sebagai aset yang aman dalam kondisi tidak stabil (Hairuddin, 2022). Emas sering digunakan sebagai aset investasi oleh individu dan institusi keuangan. Ini karena emas memiliki nilai ekonomi yang tinggi dan stabilitas yang baik, serta memiliki beberapa karakteristik unik yang membuatnya menjadi aset yang bernilai bagi investor. Harga emas selalu naik jika dibandingkan dengan rupiah dan mata uang lainnya (Kurniawan, 2019). Sedangkan menurut Iriani & Suprayogi (2019) salah satu jenis dari logam yang sangat berharga adalah emas. Karena emas adalah itu logam terbesar yang digunakan untuk membuat perhiasan dan karya seni mahal, emas juga diterima diterima di seluruh dunia dan sering digunakan sebagai alat perdagangan jangka panjang serta standar keuangan di banyak negara.

METODE RISET

Objek penelitian yang digunakan adalah harga bitcoin, harga emas serta harga saham dari IDX30, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data bulanan selama 2018-2022 di Indonesia. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi yaitu melakukan pengumpulan atas data sekunder, selanjutnya data yang telah diperoleh akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode *Error Correction Model*. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah parameter populasi.

Operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah bitcoin, emas dan saham. Bitcoin (BTC). Bitcoin adalah mata uang digital yang berada di dalam sistem jaringan pembayaran *open source* P2P (*peer-to-peer*) (Nakamoto, 2008). Bitcoin merupakan bagian dari aset berupa komoditas. emas adalah opsi olahan yang dapat disimpan dalam waktu lama sebagai aset yang aman (Hairuddin, 2022). Sekuritas didefinisikan bukti kepemilikan atau sebagai individu atau lembaga dalam suatu perusahaan melalui saham (Brigham, 2006). Uji stasioneritas dan uji diagnostik pada model *Error Correction Model* (ECM) adalah dua fase pengujian utama yang harus diselesaikan dalam model ECM. Uji terikat, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, uji linieritas, uji stasioneritas residual model, dan uji stabilitas model adalah beberapa uji diagnostik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pada **Tabel 1**, dalam model persamaan jangka pendek jika bitcoin dan emas diasumsikan konstan, maka rata-rata saham sebesar $1.16E-06$. Pada tingkat tingkat signifikansi 0,05, nilai ECT untuk saham mempunyai nilai sebesar -0,148724 dan tidak signifikan 0,05, nilai ECT pada saham mempunyai nilai sebesar -0.148724 dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak juga nilai keseimbangan jangka panjang ekuilibrium -0,148724 sebesar -0,148724 maupun tingkat penyesuaian saham terhadap kondisi ekuilibrium 14,87 % setiap bulan tidak mengoreksi sebagian kecil perubahan saham yang terjadi

dalam satu periode bulanan maupun tingkat penyesuaian saham terhadap kondisi keseimbangan 14,87 % setiap bulan tidak mengoreksi sebagian kecil perubahan saham yang terjadi dalam satu periode bulanan. faktor independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap variabel dependen karena nilai probabilitasnya 0,000 0,05.

Tabel 1. Regresi Jangka Pendek

<i>Dependent Variable: D(SAHAM)</i>				
<i>Method: Least Squares</i>				
<i>Date: 08/08/23 Time: 22:14</i>				
<i>Sample (adjusted): 2018M02 2022M10</i>				
<i>Included observations: 57 after adjustments</i>				
<i>Variable</i>	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-Statistic</i>	<i>Prob.</i>
C	1.16E-06	2.92E-05	0.039793	0.9684
D(BITCOIN)	0.000140	0.000106	1.320893	0.1922
D(EMAS)	0.001078	0.000586	1.839462	0.0715
ECT(-1)	-0.148724	0.112123	-1.326435	0.1904
Prob(F-statistic)	0.047561			

Sumber: Hasil olah data Eviews 12 (2023)

Pada **Tabel 2**, dalam persamaan model regresi jangka panjang jika bitcoin dan emas diasumsikan konstan, maka rata-rata saham sebesar 0,00000000611 (6.11E-08). Nilai probabilitas F-statistic sebesar 0.044195 lebih kecil daripada 0,05 berarti bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Tabel 2. Regresi Jangka Panjang

<i>Dependent Variable: D(SAHAM)</i>				
<i>Method: Least Squares</i>				
<i>Date: 09/14/23 Time: 10:22</i>				
<i>Sample (adjusted): 2018M02 2022M10</i>				
<i>Included observations: 57 after adjustments</i>				
<i>Variable</i>	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-Statistic</i>	<i>Prob.</i>
C	6.11E-08	2.94E-05	0.002076	0.9984
D(BITCOIN)	0.000135	0.000107	1.266402	0.2108
D(EMAS)	0.001155	0.000587	1.966379	0.0544
Prob(F-statistic)	0.044195			

Sumber: Hasil olah data Eviews 12 (2023)

Tabel 3. Korelasi Bitcoin, Emas dan Saham

<i>Covariance Analysis: Spearman rank-order</i>			
<i>Date: 08/05/23 Time: 23:19</i>			
<i>Sample: 2020M01 2022M11</i>			
<i>Included observations: 35</i>			
<i>Balanced sample (listwise missing value deletion)</i>			
<i>Correlation</i>			
<i>Probability</i>	<i>SAHAM</i>	<i>BITCOIN</i>	<i>EMAS</i>
SAHAM	1.000000		
BITCOIN	0.467787	1.000000	
	0.0046	-----	
EMAS	0.275070	0.054062	1.000000
	0.1098	0.7577	-----
Hasil Uji Korelasi Spearman Rank-Order 2020-2022			

Sumber: Hasil olah data Eviews 12 (2023)

Pada **Tabel 3**, variabel Bitcoin memiliki nilai probabilitas $0.0046 < 0.05$, maka berkesimpulan bahwa bitcoin memiliki korelasi terhadap saham pada periode 2020-2022. Variabel emas memiliki nilai probabilitas $0.1098 > 0.05$, maka emas tidak memiliki korelasi terhadap saham pada periode 2020-2022.

Pembahasan

Pengaruh Jangka Panjang dan Jangka Pendek Bitcoin terhadap Saham

Koefisien regresi jangka pendek untuk variabel bitcoin sebesar 0.000193 angka ini menunjukkan bahwa 1% kenaikan harga bitcoin maka akan membuat harga saham meningkat sebesar 0.000193 (dengan asumsi bahwa variabel lain konstan). Koefisien regresi jangka panjang untuk variabel bitcoin sebesar 0.000293. angka ini menunjukkan bahwa 1% kenaikan harga bitcoin maka akan membuat harga saham meningkat sebesar 0.000293 (dengan asumsi bahwa variabel lain konstan).

Ho₁ : Bitcoin memiliki pengaruh terhadap saham, baik jangka panjang dan jangka pendek.

Ha₁ : Bitcoin tidak memiliki pengaruh terhadap saham, baik jangka panjang dan jangka pendek.

Setelah melakukan uji regresi jangka panjang dengan menggunakan metode *Error Correction Model* (ECM) dalam jangka panjang nilai probabilitas untuk bitcoin adalah 0,2108, lebih tinggi dari tingkat signifikansi (0,05) adalah 0,2108. Ha dengan demikian diterima. Hal ini menunjukkan bahwa saham tidak terpengaruh oleh bitcoin dalam jangka panjang. Variabel bitcoin yang mempengaruhi saham dalam jangka pendek dengan nilai probabilitas 0.1279 bernilai positif namun tidak signifikan oleh karena itu, mungkin disimpulkan bahwa pengembalian Bitcoin tidak memiliki dampak jangka pendek menyimpulkan jangka panjang terhadap pengembalian saham .bahwa pengembalian Bitcoin tidak memiliki dampak jangka pendek atau jangka panjang terhadap pengembalian saham. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Thampanya *et al.* (2020) dan Yusuf (2022) yang mana hasil yang didapatkan yaitu variabel bitcoin tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel saham.

Pengaruh Jangka Panjang dan Jangka Pendek Antara Emas/Saham

Koefisien regresi jangka pendek untuk variabel bitcoin sebesar 0.001613 angka ini menunjukkan bahwa 1% kenaikan harga emas maka akan membuat harga saham meningkat sebesar 0.001613 (dengan asumsi bahwa variabel lain konstan). Koefisien regresi jangka panjang untuk variabel emas sebesar 0.001351. Angka ini menunjukkan bahwa 1% kenaikan harga emas maka akan membuat harga saham meningkat sebesar 0.001351 (dengan asumsi bahwa variabel lain konstan).

Ho₂ : Emas memiliki pengaruh terhadap saham, baik jangka panjang dan jangka pendek.

Ha₂ : Emas tidak memiliki pengaruh terhadap saham, baik jangka panjang dan jangka pendek.

Setelah melakukan uji regresi jangka panjang dengan menggunakan metode *Error Correction Model* (ECM) dalam jangka panjang variabel emas memiliki nilai probabilitas 0.0544 lebih kecil dari

nilai signifikansi ($\alpha = 0,10$). Sehingga H_0 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa emas memiliki dampak yang menguntungkan dan besar yang saham dalam jangka panjang .terhadap saham dalam jangka panjang. Variabel emas, yang memiliki nilai probabilitas 0,0294 dalam jangka pendek mempunyai pengaruh positif namun sebuah kemungkinan terhadap saham. Nilai 0,0294 dalam jangka pendek, berdampak positif namun besar terhadap saham. Oleh karena itu , mungkin disimpulkan bahwa *return* emas berdampak pada *return* menyimpulkan baik secara langsung maupun seiring berjalannya waktu.bahwa *return* emas berdampak pada *return* saham baik secara langsung maupun seiring berjalannya waktu. Hal ini serupa dengan hasil penelitian dilakukan oleh Yousaf *et al.* (2022); Barson *et al.* (2022); dan Wijaya & Ulpah (2022) yang mana hasil yang didapatkan yaitu variabel emas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel saham.

Korelasi Bitcoin. Emas dan Saham.

Variabel Bitcoin memiliki nilai probabilitas $0.0046 < 0.05$, maka berkesimpulan bahwa bitcoin memiliki korelasi terhadap saham pada periode 2020-2022. Nilai korelasi yang didapat yaitu negatif sebesar 0.467787 maka dapat disimpulkan bahwa arah hubungan kedua variabel yaitu searah dengan tingkat keeratan hubungan yang sedang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel bahwa bitcoin baik jangka panjang dan jangka pendek tidak memiliki pengaruh terhadap saham. Karena bitcoin tidak memiliki pengaruh terhadap saham, manajer investasi mungkin harus mempertimbangkan diversifikasi portofolio mereka dengan hati-hati. Menambahkan aset kripto seperti bitcoin ke dalam portofolio bisa menjadi cara untuk mengurangi risiko keseluruhan portofolio. Manajer investasi harus memutuskan bagaimana mereka akan mengevaluasi kinerja portofolio yang mencakup aset kripto. Mereka perlu memutuskan apakah akan memasukkan bitcoin dalam perhitungan kinerja portofolio secara keseluruhan atau memperlakukannya sebagai kelas aset terpisah. Sedangkan variabel emas baik jangka panjang dan jangka pendek variabel emas memiliki pengaruh terhadap saham. Emas sering dianggap sebagai aset aman atau “*safe haven*” dalam periode ketidakpastian atau volatilitas ekonomi dan geopolitik. Ketika ada kekhawatiran tentang kondisi ekonomi global atau ketidakstabilan politik, investor mungkin cenderung beralih dari saham ke emas sebagai bentuk perlindungan nilai. Variabel Bitcoin memiliki korelasi terhadap saham pada periode 2020-2022. Variabel emas tidak memiliki korelasi terhadap variabel saham periode 2018-2022. Keterbatasan pada penelitian ini hanya menggunakan negara indonesia, serta variabel yang digunakan hanya saham, emas dan bitcoin. Adanya peristiwa virus Covid-19 dalam periode pengamatan yang dikhawatirkan akan memberikan hasil yang berbeda dalam penelitian.

Melihat nilai *R-squared* pada pengujian ini didapatkan hasil sebesar 0.109101 artinya variabel bebas dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan variabel terikat saham sebesar 10,9101% dimana

sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian ini. Maka penulis menyarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel lain dan menggunakan mata uang asing dengan periode penelitian lebih panjang. Bagi peneliti selanjutnya dianjurkan untuk menggunakan data harian agar mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia (2018). *Bank indonesia memperingatkan kepada seluruh pihak agar tidak menjual, membeli atau memperdagangkan virtual currency*. Bi.Go.Id.
- Barson, Z., Junior, P. O., Adam, A. M., & Asafo-Adjei, E. (2022). Connectedness between gold and cryptocurrencies in Covid-19 pandemic: a frequency-dependent asymmetric and causality analysis. *Complexity*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7648085>
- Baur, D. G., & Lucey, B. M. (2010). Is gold a hedge or a safe haven? An analysis of stocks, bonds and gold. *Financial Review*, 45, 217-229. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2010.00244.x>
- Brigham, E. F. dan Houston, J. (2006). *Fundamental of financial management: dasar-dasar manajemen keuangan*. (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Chkili, W., Ben Rejeb, A., & Arfaoui, M. (2021). Does bitcoin provide hedge to islamic stock markets for pre- and during Covid-19 outbreak? A comparative analysis with gold. *Resources Policy*, 74(August), 102407. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102407>
- Coin Market Cap. (2022). *Bitcoin*. Coinmarketcap.Com. <https://coinmarketcap.com/id/currencies/bitcoin/?period=7d>
- Danella, T. D. (2015). Bitcoin sebagai alat pembayaran yang legal dalam transaksi online. *Jurnal Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya*, Februari, <http://hukum.studentjournal.ub.ac.id/index.php/hukum/article/view/898>
- Evamelia, E., & Panjaitan, Y. (2020). Analisis peranan emas dan obligasi pemerintah sebagai safe haven periode 2014—2018. *BALANCE: Jurnal Akuntansi, Auditing dan Keuangan*, 16(2), 212–236. <https://doi.org/10.25170/balance.v16i2.1624>
- Faatihah, N. A. (2022). *Potensi keuntungan safe haven dalam investasi*. LandX.Id. <https://landx.id/blog/instrumen-safe-haven-potensi-keuntungan-safe-haven-dalam-investasi/>
- Febriansyah, Y., & Bisnis, A. (2019). Analisis perbandingan kinerja cryptocurrency bitcoin, saham idx30 dan emas sebagai alternatif investasi portofolio tahun 2017-2019. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 10, no. 4, pp. 1381-1389, Oct. 2022. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.32732>.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2009a). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw Hill Inc.
- Hadi, N. (2013). *Pasar modal acuan teoritis dan praktik investasi di instrumen keuangan pasar modal*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Hairuddin, M. H. B., & R., N.-F. (2022). Hubungan antara emas, minyak dan pasaran saham malaysia semasa perintah Kawalan pergerakan Covid-19 menggunakan regresi kuantil dan siri masa. *Sains Malaysiana*, 51(7), 2315–2327. <https://doi.org/10.17576/jsm-2022-5107-30>
- Hartono, J. (2017). *Teori portofolio dan analisis investasi* (Kesebelas). BPFE.

- Hasani, M. N. (2022). Analisis cryptocurrency sebagai alat alternatif dalam berinvestasi di Indonesia pada mata uang digital bitcoin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 8(2), 21–36. <https://doi.org/10.35972/jieb.v8i2.762>
- Indonesia Stock Exchange. (2023). *Derivatif*. IDX.Co.Id. <https://www.idx.co.id/id/produk/derivatif>
- Iriani, R., & Suprayogi, N. (2019). Akuntansi tabungan emas pegadaian syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 5(10), 848. <https://doi.org/10.20473/vol5iss201810pp848-859>
- Karmila, & Ernawati, I. (2018). *Pasar modal* (Ed.). KTSP.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (n.d.). *Pengaruh Covid-19 atas kondisi sosial ekonomi di Indonesia*. Kemenkeu.Go.Id. <https://pen.kemenkeu.go.id/in/page/pengaruhcovid>
- Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. (n.d.). *Hingga agustus, investor aset kripto naik jadi 16,1 juta*. Bappebti.Go.Id. https://bappebti.go.id/pojok_media/detail/11410#
- Kurniawan, I. (2019). Analisis keuntungan investasi emas dengan IHSG. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3, 32. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i2.4955>
- Lumbantobing, C., & Sadalia, I. (2021). Analisis perbandingan kinerja cryptocurrency bitcoin, saham, dan emas sebagai alternatif investasi. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 33–45. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.393>
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: a peer-to-peer electronic cash system. *SSRN*, 15(4), 580–596. <https://doi.org/10.1108/TG-06-2020-0114>
- Nia, V. M., Ferli, O., Novikri, I., Sembel, R., Manurung, A. H., & Pakuan, U. (2023). Identification of market volatility with solid var autoregression validity in Indonesia cryptocurrencies or gold. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)* 9(1), 45–55. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v9i1.6146>
- Nurhisam, L. (2017). Bitcoin dalam kacamata hukum Islam. *Ar-Raniry: International Journal of Islamic Studies* Vol 4, No 1 (2017) <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/jar/article/view/7526>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Jumlah investor pasar modal meningkat pesat selama periode Januari-Agustus 2021*. OJK.Go.Id. <https://pasarmodal.ojk.go.id/News/Detail/20485>
- Pesaran, M., Shin, Y., & Smith, R. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16, 289–326. <https://www.jstor.org/stable/2678547>
- Priyatna, S. (2003). Optimasi portofolio investasi dengan menggunakan model markowitz. *Jurnal Matematika dan Komputer*, Vol.6.No.1. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/matematika/article/view/761>
- PT Aneka Tambang (2023). *Harga emas hari ini, 08 Feb 2023*. Logammulia.Com.
-

<https://www.logammulia.com/id/harga-emas-hari-ini>

- PT Kustodian Sentral Efek Indonesia. (2020). *Investor pasar modal tembus 2,68 juta SID*. November, 2021–2023. IDX. <https://www.idxchannel.com/market-news/tumbuh-pesat-jumlah-investor-saham-di-bei-bertambah-satu-juta-di-2021>
- Puspitasari, I. F., Andriyani, N., & Hidayah, N. (2022). Emas sebagai safe haven dan inflation *hedging* di tengah ketidakpastian perekonomian global selama pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, Dan Ilmu Sosial*, 16, 250–258. <https://doi.org/10.19184/jpe.v16i2.33694>
- Rahman, D. F. (2022). *Jumlah investor kripto RI lampau saham, reksa dana, dan SBN*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/12/jumlah-investor-kripto-ri-lampau-saham-reksa-dana-dan-sbn#>
- Rokhmatussa'adyah, A., & Suratman. (2009). *Hukum investasi dan pasar modal (Pertama)*. Sinar Grafika Offset.
- Sari, M. N. (2023). *Hedging cryptocurrency* sebagai alternatif dalam investasi. *Jurnal Bina Akuntansi*, 5(3), 248–253. <https://doi.org/10.52859/jba.v10i1.360>
- Soekarno, S., & Damayanti, M. (2011). *Perencanaan keuangan pribadi*. Bandung: Percetakan Institut Teknologi Bandung.
- Sunariyah. (2011). *Pengantar pengetahuan pasar modal (empat)*. Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Tandelilin, E. (2010). *Portofolio dan investasi: teori dan aplikasi (Edisi 1)*. PT Kanisius.
- Tandelilin, E. (2017). *Pasar modal manajemen portofolio & investasi (G. Sudibyo (Ed.))*. PT Kanisius.
- Thampanya, N., Nasir, M. A., & Huynh, T. L. D. (2020). Asymmetric correlation and hedging effectiveness of gold & cryptocurrencies: From pre-industrial to the 4th industrial revolution *Technological Forecasting and Social Change*, 159(July), 120195. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120195>
- Undang-Undang Dasar 1945*. (1945).
- Wijaya, C. A., & Ulpah, M. (2022). The analysis of the roles of bitcoin, ethereum, and gold as hedge and safe-haven assets on the Indonesian stock market before and during the Covid-19 pandemic. *The Indonesian Capital Market Review*, 14(1), 51–62. <https://doi.org/10.21002/icmr.v14i1.1140>
- Yousaf, I., Ali, S., Bouri, E., & Saeed, T. (2022). Information transmission and *hedging* effectiveness for the pairs crude oil-gold and crude oil-bitcoin during the Covid-19 outbreak. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 1913–1934. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1927787>

Yusuf, M. H. (2022). Influence of crypto currency performance analysis of bitcoin , stocks and gold on investment decision making in the millenial generation. *2022: 2nd International Conference on Business and Social Sciences*, 1232–1237.
<https://ojsicobuss.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/303>

Analisis Hubungan Karakteristik *Dark Triad* dengan Kecenderungan Terjadinya *Fraudulent Financial Statement*

Katarina Siena Herlika Cerline

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
katarinaelin22@gmail.com

Indah Sulistyawati Widiarti

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
indahsulistyawatiw75@gmail.com

Penta Parafina

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
pentaparafina2000@gmail.com

Martdian Ratna Sari*

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
martdianratnasari@gmail.com

Noveri Maulana

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
nvr@ppm-manajemen.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Kecurangan merupakan fenomena global yang berdampak buruk, terutama pada laporan keuangan. Namun, sebagian besar penelitian yang telah dilakukan hanya berfokus pada aspek keuangan. Salah satu pendeteksian dari aspek non keuangan dapat berasal dari sisi psikologis seseorang yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam pola perilakunya, baik bertindak etis atau tidak etis. Faktor pendorong perilaku individu tersebut dapat dilihat dari sisi gelap kepribadiannya seperti *machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan 107 karyawan yang bekerja di perusahaan/instansi digunakan sebagai responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, organisasi tidak bisa menganggap kepribadian karyawannya sebagai sebuah hal sepele, bahkan organisasi perlu melakukan pemeriksaan secara menyeluruh dari aspek kepribadian karyawannya agar kecurangan dalam organisasi dapat dicegah dengan memiliki karyawan yang kualitas kepribadiannya baik. Penelitian ini membuktikan bahwa seseorang dengan kepribadian *machiavellianism* dan *psychopathy* memiliki kecenderungan melakukan kecurangan di organisasinya. Karena seseorang dengan kepribadian *machiavellianism* cenderung manipulatif, ketika individu tersebut melakukan kesalahan akan menunjukkan sikap tidak bersalah. Sedangkan seseorang dengan kepribadian *psychopathy* cenderung tidak memiliki empati sehingga perilakunya tidak akan mempertimbangkan kerugian yang dialami oleh organisasi. Sementara itu, kepribadian *narcissism* tidak cukup kuat mendorong seseorang untuk melakukan kecurangan.

Kata Kunci:

Machiavellianism; Narcissism; Psychopathy; Dark Triad; Fraud Pentagon; Fraudulent Financial Statement

ABSTRACT

Fraud is a global phenomenon with detrimental consequences, especially in financial reporting. However, most research has narrowly focused on financial aspects. Detecting non-financial factors can stem from an individual's psychological side, as psychological factors significantly influence one's ethical or unethical behavior. The driving forces behind an individual's behavior can be seen in the darker aspects of their personality, such as Machiavellianism, narcissism, and psychopathy. This is a quantitative study that used questionnaires with 107 employees from various companies and institutions as respondents. The research highlights the importance of organizations not dismissing their employees' personalities as inconsequential. Instead, organizations should conduct thorough assessments of their employees' personalities to prevent fraud by having employees with strong character traits. The study demonstrates that individuals with Machiavellian and psychopathic personalities tend to have a propensity for fraud. Machiavellian individuals are manipulative and tend to deny wrongdoing, while psychopathic individuals lack empathy and disregard the organization's losses. Meanwhile, narcissistic personalities lack the strong motivation to engage in fraud.

Keywords:

Machiavellianism; Narcissism; Psychopathy; Dark Triad; Fraud Pentagon; Fraudulent Financial Statement

PENDAHULUAN

Kecurangan atau penipuan merupakan fenomena yang terjadi di seluruh dunia dan memberikan dampak pada profitabilitas, reputasi, serta legitimasi sebuah organisasi dimanapun hal tersebut terjadi, kecurangan atau penipuan berbahaya bagi masyarakat dan mempunyai dampak ekonomi paling utama di antara jenis kejahatan lainnya (Free, 2015). Kecurangan atau penipuan berarti sebuah tindakan untuk mendapatkan sesuatu yang berharga atau menghindari kewajiban dengan cara yang merugikan, hal tersebut tentu saja didorong oleh berbagai faktor baik dari individu yang melakukan maupun dari kesempatan yang mendukung untuk melakukan kecurangan. Sebuah kecurangan juga dapat terjadi pada beberapa sektor lain, baik publik maupun swasta dan pihak yang terlibat juga tidak hanya yang memiliki akses atau kewenangan yang luas, tetapi kecurangan juga bisa dilakukan oleh setiap karyawan atau bahkan pihak luar. Banyak penelitian (Rahmatika *et al.*, 2019; Siddiq *et al.*, 2017) yang menjelaskan bahwa faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan adalah karena tingginya tekanan yang dirasakan didalam organisasi atau dapat dikatakan organisasi mempunyai andil besar dalam terciptanya kecurangan tersebut. Namun, jika dicermati secara mendalam terkait faktor rasionalisasi, faktor ini lebih banyak menggunakan pertimbangan nilai/norma yang dianut secara pribadi, sehingga faktor psikologis juga perlu dianalisis lebih lanjut dalam kecenderungan seseorang melakukan kecurangan.

Kecurangan dapat dilakukan oleh setiap orang, bukan hanya orang yang biasa melakukan kejahatan, unsur-unsur yang memotivasi seseorang dalam melakukan kecurangan berubah-ubah seiring berjalannya waktu (Fisher, 2015). Menurut Harrison *et al.* (2018) melakukan sebuah penelitian yang membuktikan bahwa faktor psikologis mempengaruhi niat tidak etis yang timbul dari seorang individu untuk melakukan kecurangan. Hal tersebut dikaitkan dengan serangkaian gelap dari ciri-ciri kepribadian individu yang disebut dengan *dark triad* (Paulhus & Williams, 2002).

Dark triad atau biasa disebut dengan tiga kepribadian “sisi gelap” terdiri dari *machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy* (Bailey, 2019). *Machiavellianism* dikaitkan dengan karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan perilaku manipulatif untuk mencapai penghargaan yang sebanyak-banyaknya dengan mengorbankan orang lain. Sementara itu, *psychopathy* dikaitkan dengan perilaku sembrono, kejam, dan tidak berperasaan, perilaku egois, anti-sosial, dan kurangnya empati. Di sisi lain, *narcissism* ditandai dengan orientasi diri yang ekstrim, egoisme, dan kurangnya empati (Jonason *et al.*, 2019). Pada penelitian Bailey (2019), Nadilla *et al.* (2021), dan Navalina *et al.* (2020) menghubungkan variabel kepribadian “*dark*” dengan pengambilan keputusan etis dalam laporan keuangan. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa *machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy* berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tidak etis, seperti tindakan kecurangan.

Faktor-faktor yang mampu mendeteksi indikasi kecurangan berdasarkan penelitian sebelumnya lebih fokus pada komponen laporan keuangan (Darmawan & Saragih, 2017; Rahmatika *et al.*, 2019; Sunardi & Amin, 2018; Syahria *et al.*, 2019; dan Yulianti *et al.*, 2019). Menurut Murphy (2012) dan

Harrison *et al.* (2018) bahwa terjadinya *fraud* juga didukung dari sisi psikologis individu dalam perusahaan, yang mana semua orang mampu bertindak tidak etis. Hal tersebut perlu diperdalam terkait kepribadian karyawan. Sisi gelap yang dimiliki karyawan mampu mendorong seseorang untuk melakukan *fraud* pada laporan keuangan. Oleh karena itu, studi ini meneliti kemungkinan terjadinya *fraud* dari segi psikologi atau karakter seseorang yang termasuk dalam *dark triad* (*machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy*).

Studi ini berkontribusi untuk meneliti karakter seseorang dalam kecenderungan melakukan kecurangan dari sisi gelap psikologis seseorang dengan menggunakan kerangka konsep *dark triad*. Hal ini membuktikan bahwa perilaku *narcissism* memiliki indikasi kecurangan, sedangkan *machiavellianism* dan psikopat berefek kuat terhadap kecenderungan perilaku *fraud* pada laporan keuangan (Harrison *et al.*, 2018). Oleh karena itu, kunci penelitian terdapat pada tiga sisi dalam *Dark Triad*, bagaimana sisi itu menimbulkan kecenderungan perilaku *fraud*.

Teori kontrol diri (*self control theory*) merupakan sebuah teori yang menjelaskan mengenai pandangan klasik tentang perilaku manusia. Hal tersebut dijelaskan dalam Gottfredson & Hirschi (1990) bahwa semua perilaku manusia dapat dipahami sebagai pengejaran kesenangan yang mementingkan diri sendiri atau menghindari rasa sakit, mereka mendefinisikan kejahatan sebagai cara yang diinginkan secara universal untuk mengejar kepentingan pribadi karena memberikan kesenangan secara langsung, mudah, dan jangka pendek (Hay, 1993). Kontrol diri ini menjadi kemampuan individu dalam mengendalikan diri dengan mempertimbangkan berbagai konsekuensi agar mampu diterima. Kontrol diri itu sendiri memiliki efek positif yang signifikan dalam interaksi dengan individu lain (Marsela & Supriatna, 2019).

Teori pelepasan moral (*moral disengagement theory*) merupakan sebuah teori yang menjelaskan bagaimana mekanisme yang memisahkan norma moral internal individu dari tingkah laku yang sebenarnya dilakukan, menyediakan peluang bagi orang untuk terlibat dalam perilaku yang tidak etis tanpa memberikan tekanan (Moore, 2015). Berdasarkan Siregar & Ayriza (2020) moral disengagement mampu mempengaruhi perilaku agresif seseorang. *Moral disengagement* juga merupakan sosio-kognitif yang menjadi dasar seseorang dalam melakukan hal yang tidak etis atau tidak sesuai dengan moral (As'ad & Hafid, 2022).

Fraud, berdasarkan survei ACFE (2019) *fraud* merupakan suatu penyalahgunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan pribadi. *Fraud* ini dikategorikan menjadi tiga, antara lain korupsi, kecurangan pelaporan keuangan, dan penyalahgunaan aset. Tindakan *fraud* dapat memberikan dampak salah saji material terhadap laporan keuangan yang cukup mengkhawatirkan karena melibatkan manajemen (Situngkir & Triyanto, 2020) dan pengguna laporan keuangan. Kecenderungan seseorang dalam melakukan *fraud* atas laporan keuangan dapat dideteksi dan dicegah menggunakan teori *fraud*, salah satunya *Fraud Pentagon Theory*. Menurut Crowe

dalam penelitian Rahmatika et al. (2019) *Fraud* Pentagon terdiri dari elemen *pressure*, *opportunity*, *rationalization*, *capability*, dan *arrogance*. *Pressure* (tekanan) menjadi indikator karena tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan mampu mendorong seseorang melakukan kecurangan demi memperoleh imbalan atas kerja kerasnya (Faradiza, 2018). *Opportunity* (kesempatan), adanya keadaan yang mampu menjadi peluang bagi karyawan, sedangkan *rationalization* (rasionalisasi) mampu menyebabkan seseorang merasionalkan tindakan tersebut menjadi suatu hal yang sudah biasa dilaksanakan (Arens et al., 2014). *Capability* (kapabilitas) merupakan kapabilitas seseorang dalam memainkan peran baik dalam hal *fraud* maupun hal lain (Wolfe & Hermanson, 2004). *Arrogance* (arogansi) sebagai faktor pendorong karena seseorang menganggap dirinya superior terhadap hak dan kewajiban yang dimiliki (Siddiq et al., 2017).

Dark triad, Paulhus & Williams (2002) memperkenalkan tiga elemen *dark triad*, antara lain *machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy*. Ketiga elemen tersebut dapat diukur menggunakan *The Big Five Personality* yang mengungkapkan satu kesamaan yaitu kesesuaian yang rendah (*low agreeableness*) (Paulhus & Williams, 2002), apabila memiliki sifat *Machiavellianism* yang tinggi (O'Connor & Athota, 2013). Karakteristik kepribadian yang dikaitkan dengan sifat impulsif ditemukan pada elemen *narcissism* dan *psychopathy* (Malesza & Kalinowski, 2019; Harrison et al., 2018) sedangkan pada *machiavellianism* dianggap rendah. Karakteristik ketiga sifat tersebut memiliki dianggap mampu mengabaikan norma sosial (Lyons, 2019) yang cenderung antisosial dan bertindak kriminal (Yanuari et al., 2021) bahkan melakukan kecurangan (*fraud*) (Harrison et al., 2018).

Machiavellianism adalah kepribadian seseorang dengan kemampuan menggunakan strategi yang beragam, mulai dari pembelotan hingga kerja sama dan ahli dalam melakukan manuver dengan langkah taktis untuk mencari peluang guna mencapai keuntungan pribadi (Lyons, 2019). Sedangkan, Ain et al. (2013) mendefinisikan *machiavellianism* sebagai kepribadian yang ditandai dengan manipulasi dalam hubungan antar manusia dengan pola khusus dalam kemampuan berpikir dan memahami emosi serta interaksi sosial. Pada penelitiannya juga dikemukakan bahwa seorang *machiavellian* memiliki tantangan dalam menjalin hubungan dengan orang lain yang melibatkan emosi yang rumit dan menginterpretasikan keadaan afektif. Kepribadian *machiavellianism* memandang bahwa satu-satunya cara mencapai kemenangan seringkali mengabaikan pentingnya menjaga hubungan dengan komunitas, cenderung bersikap agresif, dan kurang memperhatikan integritas atau nilai kejujuran (Sagara & Atikah, 2021). *Machiavellian* berdasarkan penjabaran Hussain et al. (2021) yaitu sifat *machiavellian* yang tinggi berhubungan positif dengan perilaku tidak etis. Pada konteks tersebut, seorang *machiavellian* memiliki suatu pandangan bahwa etika dan tanggung jawab sosial dianggap tidak penting (Saputri & Wirama, 2015). Sehingga, adanya sifat *machiavellianism* ini akan mempengaruhi kualitas kerja seorang karyawan karena mengabaikan integritas dan kejujuran demi tercapainya suatu tujuan yang diinginkan.

Narcissism merupakan adaptasi dari bahasa Belanda yang memiliki arti mencintai diri sendiri secara berlebihan. Bailey (2019) menyatakan bahwa orang yang memiliki sifat narsisme memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai keinginan pribadi dan selalu berusaha untuk menghindari hasil yang buruk. Seseorang yang memiliki kepribadian narsisme akan berinteraksi secara interpersonal dengan perilaku yang menyimpang, mencari perhatian, dan pengakuan orang lain (Permana, 2016). Dalam hal tersebut, seseorang yang memiliki sifat narsisme menganggap bahwa mereka memegang posisi yang paling penting (Paulhus & William, 2002). Berdasarkan jenisnya, Miller *et al.* (2014) membagi narsisme menjadi dua, yaitu *Grandiose Narcissistic* dan *Vulnerable Narcissistic*. *Grandiose Narcissistic* merupakan narsisme yang secara umum berada di lingkungan sekitar, dimana individu tersebut bersifat blak-blakan, mendominasi percakapan, dan selalu ingin diperhatikan. Sedangkan *Vulnerable Narcissistic* cenderung lebih pendiam namun mudah diambil hati, sangat sensitif terhadap hinaan, dan tidak ingin didiamkan.

Psychopathy merupakan sebuah emosi moral yang keterkaitannya cukup tinggi dengan sinyal negatif yang diarahkan kepada orang lain, individu yang memiliki kepribadian ini memiliki proses rasional yang utuh namun mereka tidak memiliki perasaan emosional tentang benar dan salah, *psychopathy* juga ternyata memang sulit untuk diobati (Walker & Jackson, 2017). Rozali *et al.* (2018) mengklasifikasikan karakteristik yang dimiliki *psychopathy* ke dalam beberapa tindakan khusus, meliputi: (1) menunjukkan perilaku antisosial, (2) seringkali melakukan manipulasi, (3) bersikap agresif, (4) mengekspresikan perilaku sadistis, dan (5) kurangnya penyesalan dan rasa bersalah. Walaupun psikopat di dalam sebuah perusahaan bukan pembunuh berantai, namun menurut penelitian Walker & Jackson (2017) seseorang dengan kepribadian psikopat masih bisa mengejar keinginan mereka dengan kekejaman.

Pembahasan mengenai *machiavellianism* memiliki keterikatan dengan teori kontrol diri, *machiavellian* cenderung memiliki kontrol diri yang rendah sehingga mampu bertindak tidak etis demi mencapai tujuannya. Seseorang dengan kepribadian ini dapat melakukan atau membuat keputusan tanpa mempertimbangkan konsekuensinya. Pengambilan keputusan pada umumnya harus didasari dari kepribadian serta lingkungan sebuah organisasi seseorang itu berada. Jika membahas mengenai membuat sebuah keputusan yang etis, juga ada keterkaitannya dengan niat seseorang utamanya pada aspek penipuan. Kepribadian *machiavellianism* memiliki korelasi dengan penilaian etis seseorang, jika skor *machiavellianism* yang tinggi maka cenderung melakukan perilaku yang tidak etis (Pekdemir & Turan, 2015). Berdasarkan teori pelepasan moral, individu dengan kepribadian ini cenderung merasa bahwa etika dan norma bukan hal yang penting dan dengan mudah memanipulasi hingga bertindak melawan integritas dan kejujuran. Sebagai contoh seperti yang dinyatakan oleh Murphy (2012) dan Dalton & Radtke (2013) bahwa *machiavellian* cenderung mengabaikan moralitas yang ada, serta menunjukkan komitmen yang rendah terhadap ideologis, dengan kata lain hal tersebut adalah sikap agresif, egois, dan manipulatif. Murphy (2012) menjelaskan bahwa jika *machiavellianism* tinggi akan

cenderung melakukan kesalahan pada pelaporan informasi keuangan, pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian dari Utami *et al.* (2019); Triantoro *et al.* (2020); Dalton & Radtke (2013), dan Sadeghian *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa jika seseorang memiliki kepribadian *machiavellianism* tinggi, akan secara positif mempengaruhi melakukan kesalahan pada pelaporan informasi keuangan dan kecurangan pada laporan keuangan.

H1: *Machiavellianism* berpengaruh positif terhadap kecenderungan melakukan *fraudulent financial statement*

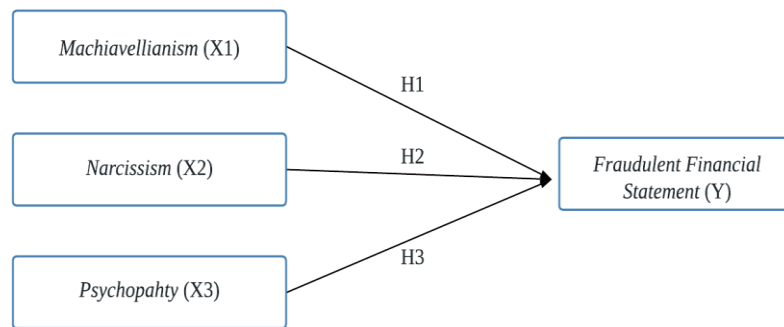
Pemahaman mengenai *narcissism* telah diteliti dan dikaitkan dengan dunia psikologi organisasi dan bisnis, pemahaman mengenai sifat *narcissism* berkebalikan dengan teori kontrol diri (*self control theory*) yaitu kemampuan seseorang untuk mengendalikan diri dengan mempertimbangkan berbagai konsekuensi agar diterima. Sehingga seseorang yang memiliki sifat *narcissism* dapat dikatakan kurang dalam mengontrol diri mereka karena seseorang dengan kepribadian ini cenderung mengejar kesenangan dengan menonjolkan diri mereka dibandingkan yang lain. Yakeley (2018) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki kepribadian *narcissism* biasanya lebih memiliki sifat ketergantungan dan keinginan yang cukup berlebih. Selain itu, berdasarkan Almagtome & Abo-aljun (2023) bahwa individu dengan kepribadian *narcissism* ini menggunakan kemampuan intelijen mereka untuk mengambil keuntungan dari kaburnya garis wewenang dan tanggung jawab dengan misrepresentasi, membenarkan tindakan tidak bermoral, serta menggunakan kemampuan mereka seperti pemikiran yang logis, penampilan, dan kebijaksanaan untuk membujuk orang lain. Perilaku tersebut mampu mendorong kecenderungan munculnya sifat sombong, kecintaan pada penampilan, kecenderungan untuk memamerkan, hingga mendorong melakukan manipulasi laporan keuangan dengan tujuan meningkatkan kinerja instansi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian dari Rijsenbilt & Commandeur (2013) yang menemukan bahwa *narcissism* berpengaruh positif terhadap kecurangan pada laporan keuangan, skor *narcissism* untuk model logit dan probit berhubungan positif dengan terjadinya kecurangan pada laporan keuangan.

H2: *Narcissism* berpengaruh positif terhadap kecenderungan melakukan *fraudulent financial statement*

Psikopati merupakan gangguan kepribadian yang ditandai oleh kurangnya empati dan kontrol perilaku yang buruk atau impulsif. Karakteristik *psychopathy* berkaitan erat dengan teori kontrol diri, dimana individu yang memiliki kontrol diri rendah cenderung mengejar kesenangan atau kepentingan pribadi melalui kejahatan atau cara yang tidak etis. Selain itu, karakteristik ini sejalan dengan teori pelepasan moral, dimana individu dengan karakteristik ini cenderung untuk mengabaikan nilai-nilai moral dan merasionalisasi rasa bersalahnya. Penelitian yang dilakukan oleh Boddy (2016) mengemukakan bahwa kepribadian *psychopathy* memegang peran yang sangat besar dalam tindak kejahatan, begitupun dalam kejahatan di sebuah organisasi misalnya kecurangan pada laporan

keuangan, kerusakan lingkungan organisasi, manipulasi saham, dan lainnya. Jeppesen & Leder (2016) menemukan bahwa terdapat kepribadian *psychopathy* di beberapa manajer dalam beberapa organisasi yang melakukan kecurangan pada laporan keuangan, penelitian ini membuktikan bahwa kepribadian *psychopathy* di sebuah organisasi/perusahaan nyata adanya dan memiliki pengaruh secara positif terhadap kecurangan pada laporan keuangan. Selanjutnya, Bailey (2015) mengemukakan bahwa sifat psikopat mampu mendorong/memotivasi seseorang menyebabkan dampak yang besar bagi profesi yang digeluti serta mengacu pada kecurangan seperti laporan keuangan. Melalui penelitian Lingnau *et al.* (2017) menunjukkan bahwa mampu memberikan dampak kerugian besar bagi perusahaan melalui *insider trading* dan kecurangan keuangan bahkan kejahatan kerah putih seperti itu mampu mengakibatkan kebangkrutan perusahaan.

H3: *Psychopathy* berpengaruh positif terhadap kecenderungan melakukan *fraudulent financial statement*



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data primer yang diperoleh dari survei menggunakan alat berupa kuesioner serta pendekatan *cross section*. Sampel dipilih secara acak menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Berdasarkan survei ACFE (2019), pelaku *fraud* paling banyak dilakukan oleh karyawan dengan persentase 31,8%, diikuti atasan/direksi sebesar 29,4%, manajer 23,75, dan lain-lain sebesar 15,1%. Oleh karena itu, populasi yang diambil oleh peneliti adalah seluruh karyawan yang bekerja di instansi dalam seluruh jajaran struktur organisasi. Populasi tersebut tidak dapat diketahui pasti sehingga peneliti menggunakan rumus Lemeshow (1991) dengan *confidence level* 95%, maksimal estimasi sebesar 50%, serta tingkat kesalahan 10%, sehingga total jumlah sampel yang dibutuhkan sebesar 96 responden. Data yang didapat dalam proses analisis berjumlah 107 responden, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner. Kuesioner diukur menggunakan skala *likert* dengan rentang satu (sangat tidak setuju) sampai lima (sangat setuju) terhadap indikator pertanyaan.

Tabel 1. Variabel Operasional

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Sumber
<i>Fraudulent Financial Statement</i>	<i>Pressure, Opportunity, Rationalization, Capability, dan Arrogance.</i>	Intensitas kecenderungan individu ketika melakukan kecurangan atas laporan keuangan. Kecenderungan ini diukur baik melalui internal individu maupun eksternal. Pengukuran atas kecenderungan melakukan kecurangan tersebut menggunakan <i>Fraud Pentagon</i> .	Menurut Crowe dalam Rahmatika et al. (2019); Siddiq et al. (2017); Faradiza, (2018)
<i>Machiavellianism</i>	<i>Low Agreeableness</i> <i>Desire for Status</i>	Kecenderungan individu untuk bersikap manipulatif dengan tingkat kesesuaian (<i>agreeableness</i>) yang rendah. Individu yang memiliki tingkat <i>machiavellianism</i> tinggi akan merasa sedikit rasa bersalah ketika melakukan kecurangan atau kesalahan. Selain itu, mereka mengejar kesuksesan dan tujuan ekstrinsik seperti kekuasaan dan status.	Murphy (2012); O'Connor & Athota (2013). Bekiari (2017); Harrison et al. (2018).
<i>Narcissism</i>	<i>Grandiose Vulnerable</i>	Individu dengan kecenderungan untuk mengejar hasil yang diinginkan. Kepribadian tersebut akan merasa dirinya perlu penghargaan dan validasi untuk memuaskan diri sendiri. <i>Narcissism</i> ini juga cenderung memiliki kepribadian yang impulsif (<i>functional</i>).	Miller et al. (2014); Miller et al. (2015).
<i>Psychopathy</i>	<i>Antisocial Behavior</i> <i>Callousness</i>	Psychopathy juga sering dihubungkan dengan <i>antisocial behavior</i> (APSD) atau kepribadian antisosial yang tidak memperhatikan kebutuhan orang lain. Seseorang dengan kepribadian ini cenderung dapat melakukan perilaku tidak etis dan melakukan kecurangan. Kepribadian ini cenderung terkait dengan disfungsi impulsif yang langsung bertindak tanpa dengan sedikit pertimbangan atau sering disebut <i>callousness</i> .	Yudisthira & Kuang (2023); Harrison et al. (2018) Cardoso et al. (2014); McCrory et al. (2014); Vidding et al. (2014).

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada proses analisis data, penelitian ini menerapkan beberapa analisis dan pengujian statistik. Langkah pertama adalah melakukan analisis deskriptif, yang kemudian dilanjutkan dengan uji kualitas data atau uji instrumen berupa uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian selanjutnya, yaitu uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Tahap terakhir dalam analisis data melibatkan pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Analisis tersebut mencakup evaluasi koefisien determinasi untuk mengukur sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen, serta uji regresi simultan dan uji parsial untuk mengidentifikasi pengaruh gabungan dan pengaruh individu dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam pengujian penelitian, digunakan model regresi, sebagai berikut:

$$FFS = \alpha + \beta_1 MACH + \beta_2 NAR + \beta_3 PSY + \varepsilon$$

Keterangan:

α	=	Konstanta	NAR	=	<i>Narcissism</i>
$\beta_1 - \beta_3$	=	Koefisien Regresi	PSY	=	<i>Psychopathy</i>
FFS	=	<i>Fraud Financial Statement</i>	ε	=	<i>Error</i>
MACH	=	<i>Machiavellianism</i>		=	

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji validitas menguji terkait valid tidaknya suatu instrumen pertanyaan. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan, ditemukan bahwa signifikansi dibawah 0,05 yang mengindikasikan setiap instrumen memiliki korelasi satu sama lain. Berdasarkan r tabel dengan jumlah data 30 didapat bahwa r tabel sebesar 0,361. Data yang diperoleh bahwa r hitung diatas r tabel sehingga data dikatakan valid. Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi indikator penelitian terhadap variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh sebesar $0.877 > 0,7$, hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan *reliable*.

Tabel 2. Uji Normalitas One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>	<i>Mean</i>	107
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	.0000000
<i>Parameters^{a,b}</i>	<i>Absolute</i>	9.20791512
<i>Most Extreme</i>	<i>Positive</i>	.118
<i>Differences</i>	<i>Negative</i>	.107
		-.118
	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1.221
	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	.101

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Setelah mengeliminasi data yang menunjukkan adanya perbedaan signifikan dari rata-rata (*outlier*), uji normalitas dengan metode *One Sample K-S* pada **Tabel 2** menunjukkan nilai signifikansi asimtomatik (2-tailed) sebesar 0,101. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa distribusi data residual dalam model regresi ini terdapat dalam kondisi normal, karena nilai signifikansi asimtomatik (2-tailed) melebihi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi ini memenuhi asumsi distribusi normal.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>				
<i>1 (Constant)</i>	-.984	2.784		-.353	.725		
<i>MACH</i>	.297	.110	.435	2.710	.008	.118	8.463
<i>NAR</i>	-.034	.173	-.021	-.198	.844	.282	3.545
<i>PSY</i>	.542	.200	.426	2.709	.008	.123	8.113

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil dari analisis uji multikolinieritas pada **Tabel 3** menunjukkan bahwa nilai toleransi lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dalam model regresi ini. Oleh karena itu, model ini dapat digunakan untuk melakukan analisis lebih lanjut dengan keyakinan bahwa tidak ada gangguan serius akibat korelasi yang tinggi antara variabel independen, sehingga hasil analisis dapat diandalkan.

Untuk mengevaluasi apakah data uji mengalami heteroskedastisitas atau tidak, uji Park digunakan dalam pengujian heteroskedastisitas. Dari hasil data uji pada **Tabel 4**, ditemukan bahwa nilai

signifikansi melebihi 0,005. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada kecenderungan heteroskedastisitas yang signifikan dalam data uji. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini, tidak terdapat perbedaan yang berarti dalam varians antar pengamatan, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

Tabel 4. Uji Heteroskedastisitas Uji Park

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.184	1.838		-1.188	.237
LN MACH	.323	1.195	.068	.270	.787
LNNAR	.149	.886	.032	.168	.867
LNPSY	.960	1.215	.193	.790	.431

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi - Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.687	.677	9.341

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada model regresi yang dihasilkan pada **Tabel 5**, koefisien determinasi ditemukan memiliki nilai *adjusted R square* sebesar 0,677. Hal ini menunjukkan bahwa 67,7% variasi kecenderungan *fraudulent financial statement* dapat dijelaskan oleh variabel dari dark triad berupa *machiavellianism*, *narcisism*, dan *psychopathy* yang digunakan dalam penelitian ini. Sementara itu, 32,3% variasi lainnya dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 6. Uji Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19686.678	3	6562.226	75.207	.000 ^b
	Residual	8987.284	103	87.255		
	Total	28673.963	106			

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2023)

Dalam uji kelayakan yang melibatkan semua variabel independen dalam sebuah model, dilakukan uji simultan untuk menguji apakah semua variabel independen memiliki pengaruh bersama yang signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengolahan data pada **Tabel 6**, menunjukkan bahwa nilai signifikansi yaitu 0.000 atau kurang dari 0.005. Hal ini menandakan bahwa model penelitian ini dapat dianggap layak dalam konteks memprediksi pengaruh antar variabel. Dengan kata lain, semua variabel independen secara bersama-sama memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen dalam model ini, yang mendukung kelayakan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 7. Uji Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.984	2.784		-.353	.725
MACH	.297	.110	.435	2.710	.008
NAR	-.034	.173	-.021	-.198	.844
PSY	.542	.200	.426	2.709	.008

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Parsial digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu variabel independen secara parsial berkontribusi terhadap variabel dependen. Berdasarkan **Tabel 7**, nilai signifikan variabel *machiavellianism* dan *psychopathy* sebesar $0.008 < 0,05$, hal ini berarti kedua variabel berpengaruh yang signifikan terhadap variabel independen. Namun, untuk variabel *narcissism* memiliki nilai signifikan sebesar $0.844 > 0.05$ yang berarti *narcissism* tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variabel independen.

Pengaruh *Machiavellianism* terhadap *Fraudulent Financial Statement*

Berdasarkan uji parsial dihasilkan bahwa signifikansi *machiavellianism* sebesar $0.008 < 0.05$, dengan nilai koefisien 0.297. Hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa *machiavellianism* berpengaruh positif terhadap *fraudulent financial statement* sehingga H_1 terdukung. Hal tersebut berkebalikan dengan teori kontrol diri, seorang *machiavellian* cenderung tidak mampu mengendalikan diri dengan mempertimbangkan segala konsekuensi atas tindakan hingga mampu bertindak tidak etis demi mencapai tujuannya. Namun, *machiavellianism* sejalan dengan teori pelepasan moral yang cenderung berperilaku agresif dan mengabaikan nilai moral, karena *machiavellian* memandang bahwa etika bukanlah hal yang penting. Sehingga individu ini dapat dengan mudah melakukan kecurangan atas laporan keuangan atas tindakan manipulatifnya demi mencapai hal yang diinginkan. Penelitian ini mendukung penelitian Dalton & Radtke (2013) dan Harrison *et al.* (2018) bahwa *machiavellianism* berpengaruh positif dalam kecenderungan seseorang melakukan kecurangan. Murphy (2012) menerangkan bahwa individu dengan *machiavellianism* tinggi cenderung memiliki rasa bersalah yang rendah ketika melakukan kecurangan yang sejalan dengan Saputri & Wirama (2015) bahwa moral bukanlah suatu hal penting. Pada konteks manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memahami potensi dampak dari tingkat *machiavellianism* dalam perilaku karyawan, terutama dalam pelaporan keuangan yang dapat mempengaruhi integritas dan keandalan informasi keuangan perusahaan. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi risiko kecurangan dan mengambil tindakan pencegahan yang sesuai untuk menjaga integritas laporan keuangannya.

Pengaruh *Narcissism* terhadap *Fraudulent Financial Statement*

Berdasarkan hasil penelitian yang terlihat dalam **Tabel 7** menunjukkan bahwa signifikansi *narcissism* sebesar $0.844 > 0.05$, dengan nilai koefisiensi -0.34. Hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa *narcissism* tidak berpengaruh terhadap *fraudulent financial statement*, sehingga H_2 tidak terdukung. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki sifat *narcissism* tidak memiliki kecenderungan melakukan kecurangan atas laporan keuangan. Hal demikian mungkin dapat terjadi karena *narcissism* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap pendeteksian atas kecurangan pada laporan keuangan dan dari sisi kepribadian masing-masing karyawan. Namun, ternyata *narcissism* di dalam beberapa penelitian dapat memberikan pengaruh dari sisi atmosfer kerja, *job satisfaction*, dan *behaviour* karyawan di tempat kerja, hal tersebut didukung oleh penelitian dari Mao *et al.* (2021) yang

menyatakan bahwa narcissism memiliki kontribusi secara positif terhadap inisiatif masing-masing karyawan terhadap pekerjaannya. Kemudian, penelitian dari Mathieu (2013) memberikan hasil bahwa *narcissism* secara signifikan mempengaruhi *job satisfaction*, hasil tersebut menekankan pentingnya pemahaman yang lebih baik mengenai narcissism dalam mempertimbangkan pro dan kontra dalam mempekerjakan karyawan yang memiliki sifat *narcissism*.

Pengaruh Psychopathy terhadap Fraudulent Financial Statement

Berdasarkan hasil pengujian variabel *psychopathy* (PSY) terhadap kecenderungan terjadinya *Fraudulent Financial Statement* (FFS), diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,008 yang kurang dari 0,05 dengan nilai koefisien 0,542. Sehingga hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa *psychopathy* berpengaruh positif signifikan terhadap kecenderungan terjadinya *fraudulent financial statement*, sehingga H₃ terdukung. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki karakteristik *psychopathy* memiliki kecenderungan untuk melakukan *fraudulent financial statement*. Hal tersebut berkaitan dengan teori kontrol diri dimana individu yang tidak dapat mengontrol diri cenderung mengejar kepentingan dan kesenangan pribadi melalui cara yang tidak etis atau melalui kejahatan dan tidak mempertimbangkan efek jangka panjangnya. Kekurangan dalam mengontrol diri dapat mempengaruhi individu dalam mengendalikan dorongan, impuls, dan perilaku antisosial, termasuk dalam melakukan *fraud*. Selain itu, *psychopathy* juga sejalan dengan teori pelepasan moral dimana individu yang memiliki karakteristik *psychopathy* cenderung memiliki kemampuan yang lebih mudah dalam melepaskan diri dari norma moral atau mereduksi rasa bersalah atas perilakunya. Individu dengan karakteristik tersebut dapat dengan mudah merasionalkan atau membenarkan tindakan yang tidak etis atau merugikan orang lain sebagai cara untuk mencapai tujuan pribadi mereka. Sehingga dapat dijelaskan bahwa individu yang memiliki karakteristik *psychopathy* ini dapat bertindak secara egois tanpa memikirkan perasaan orang lain meskipun dia bertindak kejam dan tidak etis untuk kepentingannya sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Boddy (2016), Lingnau *et al.* (2017), dan Jeppesen & Leder (2016), yang menyebutkan bahwa *psychopathy* berpengaruh positif terhadap kecenderungan seseorang melakukan kecurangan pada laporan keuangan melalui tindakan yang tidak etis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian terdahulu lebih berfokus pada pendeteksian kecurangan berdasarkan aspek keuangan, namun deteksi kecurangan dapat dilihat dari aspek non keuangan salah satunya dari sisi psikologis atau kepribadian seseorang. Kepribadian seseorang mampu mendorong seseorang dalam melakukan kecurangan atas laporan keuangan. Salah satu sisi psikologis pendorong itu dikenal sebagai *dark triad* yang terdiri dari *machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui komponen *dark triad* yang mampu mempengaruhi *fraudulent financial statement*. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa H₁ terdukung, karena ditemukan adanya pengaruh positif pada karakteristik *machiavellianism* terhadap kecenderungan seseorang melakukan kecurangan

pada laporan keuangan. Namun, hasil dari penelitian ini menunjukkan H₂ tidak terdukung, jadi *narcissism* tidak memiliki pengaruh terhadap kecurangan pada laporan keuangan. Sementara itu H₃ terdukung, karena ditemukan adanya pengaruh positif karakteristik *psychopathy* terhadap kecenderungan seseorang melakukan kecurangan pada laporan keuangan.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi manajerial bagi karyawan perusahaan dalam mengontrol diri untuk mencegah adanya sifat-sifat dari *dark triad* hal tersebut dapat mencegah tingginya persentase kecurangan pada laporan keuangan yang disebabkan oleh sisi gelap masing-masing karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung organisasi/instansi dalam mengadakan pelatihan dan program pengembangan yang memfokuskan pada kesadaran terhadap perilaku kecurangan yang dilihat dari sisi gelap masing-masing karyawan, bukan hanya dari aspek lain seperti tekanan secara finansial, masalah pribadi, dan sebagainya. Dengan demikian, melalui program tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik lagi dan meminimalisasi kecurangan pada laporan keuangan. Kedepannya diharapkan juga penelitian ini dapat berkontribusi bagi manajemen organisasi/instansi dalam proses rekrutmen karyawan. Manajemen organisasi/instansi dapat menggunakan penilaian kepribadian calon karyawan dengan tujuan untuk mencegah tingginya persentase calon karyawan yang memiliki karakteristik *machiavellianism* serta *psychopathy*. Pada rangka pendeteksian kecurangan, manajemen organisasi/instansi juga dapat melakukan evaluasi kepribadian karyawan untuk meminimalisasi terjadinya kecurangan terutama pada laporan keuangan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan karena dapat berdampak pada hasil akhir dari pengujian hipotesis. Salah satu keterbatasan tersebut adalah terkait dengan pengambilan sampel yang belum sepenuhnya mampu mewakili responden yang menjadi target dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jangka waktu pengumpulan data responden yang relatif singkat, sehingga tidak memungkinkan untuk mencakup responden dengan cakupan yang lebih luas. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, penting untuk mempertimbangkan perluasan jangkauan sampel yang digunakan. Dengan cara ini, penelitian dapat meningkatkan kredibilitas hasil uji hipotesis dengan mencakup lebih banyak responden dari berbagai pulau dan latar belakang yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian akan menjadi lebih representatif dan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ain, S. A., Carre, A., Hauwei, C. F., Baudouin, J. Y., & Richard, C. B. (2013). What is the emotional core of the multidimensional machiavellian personality trait?. *Personality and Social Psychology*, 4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00454>
- Almagtome, A., & Abo-aljun, B. A. (2023). The influence of behavioral dimensions on the propensity of accountants to commit accounting fraud: A psychological perspective. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(4), 421-429. <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/474>
- Arens, A. A., Beasley, M. S., & Elder, R. J. (2014). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (C. E. Hogan, Ed.; 15th ed.). Pearson.
- As'ad, A., & Hafid, M. (2022). Moral disengagement pada remaja pengguna media sosial: sebuah gagasan konseptual untuk konselor. *Jurnal Komunikasi & Konseling Islam* 1, 4(2), 155-160. <https://doi.org/10.35316/maddah.v4i2.2147>
- Association of Certified Fraud Examiners Indonesia Chapter. (2019). *Survei fraud indonesia 2019*. Jakarta.
- Bailey, C. D. (2015). Psychopathy, academic accountants' attitudes toward unethical research practices, and publication success. *The Accounting Review*, 90(4), 1307-1332. <https://doi.org/10.2308/accr-50970>
- Bailey, C. D. (2019). The joint effects of narcissism and psychopathy on accounting students' attitudes towards unethical professional practices. *Journal of Accounting Education*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.08.001>
- Bekiari, A. (2017). Verbally aggressive instructors and Machiavellian students: Is the socio-communicative style an over-bridging?. *Psychology*, 8(10), 1437-1454. <https://doi.org/10.4236/psych.2017.810095>
- Boddy, C.R. and Taplin, R. (2016), The influence of corporate psychopaths on job satisfaction and its determinants. *International Journal of Manpower*, Vol. 37 No. 6, pp. 965-988. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0199>
- Dalton, D., & Radtke, R. R. (2013). The joint effects of machiavellianism and ethical environment on whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 153-172. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1517-x>
- Darmawan, A., & Saragih, S. O. (2017). The impact of auditor quality, financial stability, and financial target for fraudulent financial statement. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 2(1), 9-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306515>
- Faradiza, S. A. (2018). Fraud pentagon dan kecurangan laporan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 1-22. <https://doi.org/10.14421/EkBis.2018.2.1.1060>
-

- Fisher, K. (2015). The Psychology of Fraud: What Motivates Fraudsters to Commit Crime? (March 31, 2015). *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=2596825> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2596825>
- Free, C. (2015). Looking through the fraud triangle: a review and call for new directions. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 175–196. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2015-0009>
- Gottfredson, M. R., & Hirschi, T. (1990). *A General Theory Of Crime*.
- Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journa Business Ethics* 153, 53–77 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3368-3>
- Hay, C. (1993). *Parenting self-control and delinquency: A test of self-control theory*. Piquero and Tibbetts.
- Hussain, G., Samreen, F., Ismail, W. K. W., Riaz, A., & Azhar, J. (2021). From machiavellianism to unethical behavior: a cross-level examination of cultural factors. *The Spanish Journal of Psychology*, 24(e46), 1-17. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.43>
- Jeppesen, K. K., & Leder, C. (2016). Auditors' experience with corporate psychopaths. *Journal of Financial Crime*, 23 (4), 870–881. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2015-0026>
- Jonason, P. K., Okan, C., & Özsoy, E. (2019). The dark triad traits in Australia and Turkey. *Personality and Individual Differences*, 149, 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.05.058>
- Lingnau, V., Fuchs, F., & Dehne-Niemann, T. E. (2017). The influence of psychopathic traits on the acceptance of white-collar crime: do corporate psychopaths cook the books and misuse the news? *Journal of Business Economics*, 87, 1193-1227. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0864-6>
- Lwanga, S. K., Lemeshow, S. (1991). *Sample size determination in health studies: a practical manual*. World Health Organization.
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Elsevier Academic Press. <https://psycnet.apa.org/record/2019-14898-000>
- Malesza, M., & Kalinowski, K. (2019). Dark triad and impulsivity – an ecological momentary assessment approach. *Current Psychology*, 40, 3682-3690. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00320-y>
- Marsela, R. D., & Supriatna, M. (2019). Kontrol diri: Definisi dan faktor. *Journal of Innovative Counseling: Theory, Practice & Research*, 3(2), 65-69. https://journal.umtas.ac.id/index.php/innovative_counseling
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 650–654. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.05.012>

- Mao, J. Y., Quan, J., Chiang, J. T. J., & Qing, T. (2021). Bright side of narcissism: elevated ownership and initiative. *Nankai Business Review International*, 12(1), 21–41. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2019-0057>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., & Campbell, W. k. (2014). Measures of narcissism and their relations to dsm-5 pathological traits: A critical reappraisal. *Assessment*, 23(1):3-9.. <https://doi.org/10.1177/1073191114522909>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., McCain, J. L., Few, L. R., Crego, C., Widiger, T. A., & Campbell, W. K. (2015). Thinking structurally about narcissism: an examination of the five-factor narcissism inventory and its components. *Journal of Personality Disorders*, 30(1), 1-18. https://doi.org/10.1521/pedi_2015_29_177
- Moore, C. (2015). Moral disengagement. *Current Opinion in Psychology* 6, 199–204. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.07.018>
- Murphy, P. R. (2012). Accounting, organizations and society. *Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting*, 37, 242-259. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.002>
- Nadilla, I., Juliardi, D., & Syariati, D. (2021). The effects of machiavellian, equity sensitivity, and ethical sensitivity on the accounting students' ethical perceptions in perceiving the accountants' ethics. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 173, 290–299. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210416.037>
- Navalina, I. L. P., Ekasari, K., & Susilowati, K. D. S. (2020). Dampak perilaku machiavellian dan equity sensitivity terhadap persepsi etis mahasiswa akuntansi (studi pada mahasiswa prodi akuntansi manajemen politeknik negeri malang). *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 5(2), 161–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v5i2.14472>
- O'Connor, P. J., & Athota, V. S. (2013). The intervening role of agreeableness in the relationship between trait emotional intelligence and machiavellianism: Reassessing the potential dark side of EI. *Personality and Individual Differences*, 55, 750-754. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.06.006>
- Paulhus, D., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality* 36, 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pekdemir, I. M., & Turan, A. (2015). The relationships among love of money, machiavellianism and unethical behavior. *Canadian Social Science*, 11(6), 48-59. <https://doi.org/10.3968/7112>
- Permana, Y. (2016). Pengaruh skeptisme profesional dan narsisme klien terhadap penilaian auditor eksternal atas risiko kecurangan. *Doctoral dissertation*. Universitas Gadjah Mada.
- Rahmatika, D. N., Kartikasari, M. D., Indarsih, D., Sari, I. A., & Mulia, A. (2019). Detection of fraudulent financial statement; can perspective of fraud diamond theory be applied to property, *European Journal of Business and Management Research*. 4(6). <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.6.139>
-

- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissus enters the courtroom: ceo narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics*, (2), 413–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1528-7>
- Rozali, R., & IRP, M. I. A. (2018). Fenomena perilaku psikopat dalam novel katarsis karya anastasia aemilia: kajian psikologi sastra. *Jurnal Sastra Indonesia*, 7(3), 173-178. <http://dx.doi.org/10.15294/jsi.v7i3.29841>
- Sadeghian, C. M., Banimahd, B., Jahangir, N., & Gholami, J. A. R. (2019). Machiavellianism, ethical orientation and fraudulent financial reporting. *Accounting and Auditing Review*, 26(3), 413–434. <https://doi.org/10.22059/acctgrev.2019.274381.1008100>
- Sagara, Y., & Atikah, N. (2021). Kepribadian machiavellianism pada aspek perilaku auditor. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 5(1), 1-15. <https://jurnal.ugj.ac.id/index.php/jka/article/view/3521/0>
- Saputri, IG Agung Yuli, & Dewa Gede Wirama. (2015). Pengaruh sifat machiavellian dan tipe kepribadian pada perilaku disfungsi auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 13, No. 2, h. 778-790. 2015. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/11578>
- Siddiq, F. R., Achyani, F., & Zulfikar. (2017). Fraud pentagon dalam mendeteksi financial statement fraud. *Seminar Nasional dan The 4th Call for Syariah Paper*. <http://hdl.handle.net/11617/9333>
- Siregar, R. R., & Ayriza, Y. (2020). Moral disengagement sebagai prediktor terhadap perilaku agresif remaja. *Jurnal Ecopsy*, 7(1). <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.6068>
- Situngkir, N. C., & Triyanto, D. N. (2020). Detecting fraudulent financial reporting using fraud score model and fraud pentagon theory: empirical study of companies listed in the l.q. 45 index. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 23(3). <https://doi.org/10.33312/ijar.486>
- Sunardi, S., & Amin, M. N. (2018). Fraud detection of financial statement by using fraud diamond perspective. *International Journal of Development and Sustainability*. 7(3), 878-891. <http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/2567>
- Syahria, R., Kusumawati, F., & Ervanto, D. (2019). *Detecting financial statement fraud using fraud diamond*. *Asia Pacific Fraud Journal*. 4(2). <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v4i2.114>
- Triantoro, H. D., Utami, I., & Joseph, C. (2020). Whistleblowing system, machiavellian personality, fraud intention: An experimental study. *Journal of Financial Crime*, 27(1), 202–216. <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2019-0003>
- Utami, I., Wijono, S., Noviyanti, S., & Mohamed, N. (2019). Fraud diamond, machiavellianism and fraud intention. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 531–544. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2019-0042>
- Walker, B. R., & Jackson, C. J. (2017). Moral emotions and corporate psychopathy: A review. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 797–810. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3038-5>
-

- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74(12), 38. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2546&context=facpubs>
- Yakeley, J. (2018). Current understanding of narcissism and narcissistic personality disorder. *BJPsych Advances*, 24(5), 305–315. <https://doi.org/10.1192/bja.2018.20>
- Yanuari, A., Soetikno, N., & Sahrani, R. (2021). Kepribadian dark triad dan perilaku antisosial pada pelaku tindak kriminal. *Jurnal Muara Medika dan Psikologi Klinis*, 1(2), 177-182. <https://doi.org/10.24912/jmmpk.vli2.17930>
- Yudisthira, A., & Kuang, T. M. (2023). Efek narsisme dan psikopati terhadap praktik tidak etis akuntan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(2). <https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1412>
- Yulianti, P. S. R., Widowati, Y. S., & Prapti, L. (2019). Influence of fraud pentagon toward fraudulent financial reporting in indonesia an empirical study on financial sector listed in Indonesian Stock Exchange. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(08). <https://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0819-20923>

Analisis Masalah Kerusakan pada Pabrik Daur Ulang Beton Hasil Konstruksi PT XYZ

Nisrina Prihadi

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
nisrinaprihadi@gmail.com

Hendrarto Kurniawan Supangkat*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
henppm@gmail.com

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis masalah kerusakan yang dialami oleh pabrik-pabrik daur ulang beton hasil konstruksi obyek perusahaan. Penelitian ini mengintegrasikan tiga metode analisis, yaitu Grafik Pareto, Diagram Ishikawa, dan Tabel FMEA. Grafik Pareto digunakan untuk mengidentifikasi jenis-jenis kerusakan yang dominan. Diagram Ishikawa digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab potensial. Tabel FMEA digunakan untuk mempelajari tingkat dampak, frekuensi dan kemudahan deteksi dari setiap faktor penyebab. Data untuk analisis diperoleh dari wawancara, observasi dan studi dokumen. Hasil analisis Pareto menunjukkan bahwa ada empat jenis kerusakan yang dominan, yaitu kerusakan pada komponen *recycle screw*, *cyclone pump*, *vibro screen*, dan *WLC sensor*. Kemungkinan faktor-faktor penyebab dari setiap komponen teridentifikasi dalam Diagram Ishikawa, meliputi unsur manusia, mesin, metode dan lingkungan. Analisis lebih lanjut menggunakan Tabel FMEA menunjukkan beberapa faktor penyebab yang membuat nomor prioritas risiko cenderung tinggi, seperti kualitas komponen yang buruk, kesalahan pengoperasian, kelebihan muatan, dan tidak adanya pemeliharaan. Hasil analisis menyimpulkan perlunya perbaikan pada desain alat dengan penggunaan komponen yang lebih handal serta penambahan sensor untuk deteksi kelebihan muatan. Hasil analisis juga menyimpulkan perlunya perbaikan terhadap sistem pengendalian kualitas saat ini, dengan penambahan poin pengecekan kualitas dan pemastian kesiapan pengguna untuk melaksanakan proses operasi dan pemeliharaan terhadap pabrik daur ulang beton.

Kata Kunci:

Daur Ulang Beton; Industri Konstruksi; FMEA; Diagram Ishikawa; Analisis Pareto.

ABSTRACT

This research examines damage experienced by concrete recycling factories of construction concrete residuals. The study integrates three analytical methods: Pareto Charts, Ishikawa Diagrams, and FMEA Tables. Pareto charts are employed to identify dominant types of damage. Ishikawa diagrams pinpoint potential causal factors, including human, machine, method, and environmental elements. The FMEA Table assesses the impact, frequency, and ease of detection level for each causal factor. Data for analysis were gathered through interviews, observations, and document studies. The results of the Pareto analysis reveal four dominant types of damage: damage to recycling screws, cyclone pumps, vibro screens, and WLC sensor components. Potential causal factors for each component are identified in the Ishikawa Diagram. These factors encompass human, machine, method, and environmental elements. Further, the FMEA Table analysis uncovers several factors contributing to a high-risk priority number. These factors include poor component quality, operational errors, overloading, and insufficient maintenance. The analysis results conclude that it is necessary to enhance quality control design by employing more reliable components and integrating sensors for overload detection. Additionally, the study emphasizes the need to improve the current quality control system by incorporating quality checkpoints and

ensuring that users are adequately prepared to execute the operation and maintenance processes at the concrete recycling plant.

Keywords:

Concrete Recycling; Construction Industry; FMEA; Ishikawa Diagram; Pareto Analysis

PENDAHULUAN

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak pada bidang produksi beton untuk kebutuhan berbagai proyek konstruksi di Indonesia. Sejak tahun 2019 perusahaan mengembangkan bidang bisnis lain pada Unit Manufaktur yaitu jasa konstruksi pabrik kecil untuk daur ulang beton, lengkap dengan mesin dan peralatan yang siap dioperasikan. Bisnis baru ini berkembang cukup baik dan menjadi produk dengan kontribusi terbanyak bagi Unit Manufaktur. Hal ini memperlihatkan bahwa produk pabrik daur ulang beton perlu menjadi prioritas utama dalam pengembangan dan pengelolaan mutu.

Produk pabrik daur ulang beton dihasilkan dengan menggunakan sistem proyek dan *Make-to-Order* (MTO). Proses produksi alat *recycling* beton baru akan berjalan bila ada pesanan masuk. Hal ini menyebabkan proses pengendalian mutu produk ini sedikit berbeda dari produksi masal. Terlebih pada setiap pesannya diperlukan penyesuaian dari desain dasar alat agar dapat memenuhi keinginan pelanggan. Penangan proses pengendalian mutu berubah menjadi *case-by-case* dan tidak terhenti sampai dinyatakan lolos *Quality Control* (QC) di pabrik. Terlebih pengecekan fungsi dari produk baru bisa dilaksanakan setelah produk diinstal di lokasi proyek sehingga diperlukan inspeksi 100%. Proses pengendalian mutu menjadi krusial dalam proses *handling*, instalasi, dan *after sales services*. Oleh karena itu, pengendalian mutu untuk produk ini tidak bisa di analisis menggunakan analisis statistik yang hanya mengandalkan sampel dari sebagian produk. Melalui pertimbangan tersebut, penelitian ini hanya menggunakan alat analisis pengendalian mutu berupa Grafik Pareto, Diagram Ishikawa, dan Tabel FMEA.

Di sisi lain perusahaan sering menerima keluhan dari pelanggan terkait kerusakan pabrik saat proses operasi. Pada periode Januari-Juni 2023 terdapat 43 laporan kerusakan dari 20 instalasi pabrik. Kerusakan tersebut ada yang telah diperbaiki ada pula yang masih dalam proses perbaikan. Saat ini, 4 dari 20 instalasi tidak beroperasi karena isu kerusakan yang sedang dialami. Berkaca dari isu-isu tersebut, penelitian ini pun diangkat. Penelitian ini bertujuan menganalisis masalah kerusakan yang terjadi untuk mengidentifikasi faktor penyebab utama dan merancang tindakan pengatasan yang efektif.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa produk yang berkualitas memberikan dampak positif dalam kepuasan konsumen (Ibrahim & Thawil, 2019). Hal inilah yang mendorong berbagai perusahaan untuk mementingkan proses pengendalian mutu. Menurut ISO 9000:2015, mutu suatu produk diukur dari kemampuan produk tersebut dalam memberikan kepuasan pada pelanggan dan pihak terkait baik secara langsung atau tidak langsung. Melihat tingginya angka laporan kerusakan dan keluhan dari pelanggan, dapat disimpulkan bahwa mutu dari produk pabrik daur ulang beton belum mencapai standar yang diinginkan. Oleh karena itu diperlukan analisis masalah serta perbaikan pada sistem pengendalian mutu. Pengendalian mutu bertujuan menghasilkan produk yang sesuai dengan biaya yang optimal serta meningkatkan mutu produk dengan kegiatan perbaikan (Martono, 2018).

Saat ini, konsep pengendalian mutu dilengkapi dengan berbagai alat analisis. Salah satu kelompok metode analisis pengendalian mutu yang cukup terkenal adalah 7 *QC Tools*. Metode ini terdiri atas 1) *cause-and-effect diagram* (Diagram Ishikawa); 2) *check sheet*; 3) *histogram*; 4) *pareto chart*; 5) *stratification chart*; 6) *scatter diagram*; dan 7) *control chart*. Dari ketujuh alat analisis tersebut, Grafik Pareto dan Diagram Ishikawa dipilih pada penelitian ini. Pemilihan kedua alat analisis ini tersebut didasarkan pada fungsi yang sesuai dengan kebutuhan analisis studi. Grafik Pareto berfungsi untuk mengidentifikasi jenis kerusakan yang paling menonjol. Sementara Diagram Ishikawa berfungsi untuk mengidentifikasi jenis-jenis kerusakan serta faktor-faktor penyebab potensial. Alat analisis lainnya yang dipakai pada penelitian ini ialah Tabel FMEA. Tabel FMEA memiliki fungsi untuk menganalisis risiko dan potensi kegagalan dari masing-masing jenis kemungkinan penyebab.

Grafik Pareto pada dasarnya adalah *bar chart* yang tampilannya diurutkan dari jumlah frekuensi terbesar hingga terkecil. Grafik Pareto membantu perusahaan mengetahui produk atau isu yang memiliki kontribusi signifikan (Gaidhane *et al.*, 2022) dan perlu menjadi prioritas (Rucitra & Amna, 2021). Grafik Pareto dikenal pula dengan nama 80/20 rule. Aturan ini menyatakan bahwa 80% dampak yang muncul berasal dari 20% sumber penyebab. Pada penelitian pengendalian mutu terdahulu, Grafik Pareto digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan suatu isu dan juga penyebab kerusakan (Jing-Jing *et al.*, 2017).

Diagram Ishikawa termasuk ke dalam kelompok diagram *cause-and-effect*. Diagram ini digunakan mencari potensi penyebab (Fajar *et al.*, 2019) dan akar penyebab (Suyanto & Priyadi, 2019) suatu masalah dengan mengelompokkannya (Braga *et al.*, 2023) dalam beberapa kategori. Kategori penyebab masalah dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Diagram Ishikawa memberikan gambaran visual hubungan kausal suatu masalah. Hubungan tersebut direpresentasikan melalui panah yang bermula dari sumber dan mengarah ke akibat.

Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) adalah alat analisis reliabilitas yang menggunakan pendekatan bottom-up (Foster, 2017). Tabel FMEA menjabarkan bagaimana pengaruh kegagalan atau kerusakan pada keseluruhan kinerja sistem atau produk. Serta potensi penyebab dari kegagalan tersebut. Alat ini membantu perusahaan mengevaluasi risiko dan menentukan potensi kegagalan yang menjadi prioritas untuk mendapat tindak lanjut sebagai tindak preventif (Sagnak *et al.*, 2020) serta mewujudkan terjadinya *continuous improvement* (Fithri *et al.*, 2020). Analisis Tabel FMEA awalnya digunakan pada tahap desain produk. Seiring berjalannya waktu, Tabel FMEA juga kerap digunakan untuk menganalisis proses, peralatan, konsep dan lain sebagainya.

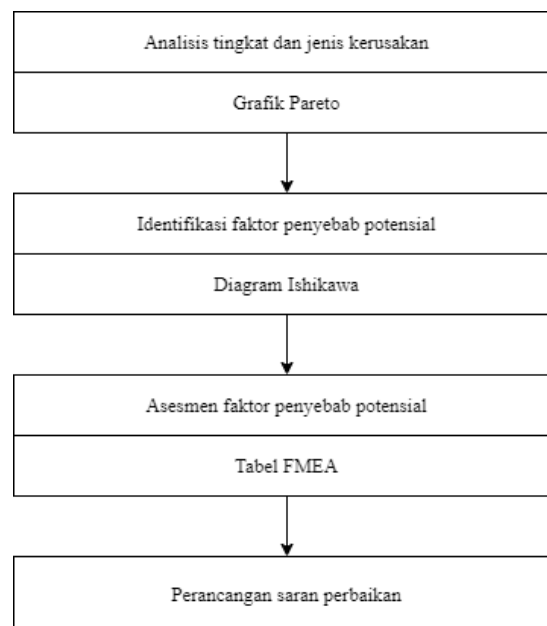
Tabel FMEA memiliki kolom perhitungan dengan mengkalkulasikan nilai dari unsur *severity (SEV)*, *occurrence (OCC)*, dan *detection (DET)*. *Severity* memperlihatkan tingkat besarnya dampak dari kerusakan. *Occurrence* memperlihatkan tingkat frekuensi munculnya kerusakan. Sementara *detection* memperlihatkan tingkat kemudahan mendeteksi potensi kegagalan. Hasil perkalian nilai unsur-unsur

tersebut disebut *Risk Priority Number (RPN)*. RPN memberikan informasi terkait potensi penyebab mana yang perlu menjadi prioritas (Andry *et al.*, 2022). Skor RPN yang tinggi menunjukkan tingkat prioritas yang tinggi pula.

METODE RISET

Penelitian ini berjenis penelitian terapan kualitatif. Penelitian ini berfokus untuk mengeksplorasi praktik masalah kerusakan produk pabrik daur ulang beton PT XYZ. Sementara analisis yang dilaksanakan dan dihasilkan tidak seluruhnya dikuantifikasi dan menggunakan alat statistik dalam pengolahannya. Penelitian dilaksanakan pada pabrik Unit Manufaktur PT XYZ dan 1 instalasi pabrik daur ulang beton pada *plant* pelanggan. Studi berlangsung selama 3 bulan, sejak Mei 2023 hingga Juli 2023. Objek studi ini hanya berfokus pada produk pabrik daur ulang beton.

Terdapat tiga metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu studi dokumen, wawancara, dan observasi. Data yang bersumber dari studi dokumen tergolong sebagai jenis data sekunder. Sementara data yang bersumber dari wawancara dan observasi dapat digolongkan sebagai data primer. Penelitian ini mengintegrasikan tiga metode analisis, yaitu Grafik Pareto, Diagram Ishikawa (*fishbone*) dan Tabel FMEA (*Failure Mode & Effect Analysis*). Grafik Pareto digunakan untuk mengidentifikasi jenis-jenis kerusakan yang dominan (Yunitasari *et al.*, 2020). Diagram Ishikawa digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab potensial (Rizkya *et al.*, 2021). Analisis lebih dalam terkait faktor-faktor penyebab kemudian dilanjutkan pada Tabel FMEA. Tabel FMEA digunakan untuk mempelajari tingkat dampak, frekuensi dan kemudahan deteksi dari setiap faktor penyebab. Berikutnya, saran perbaikan dibuat berdasarkan hasil analisis. Kerangka analisis secara lengkap dapat dilihat pada **Gambar 1**.



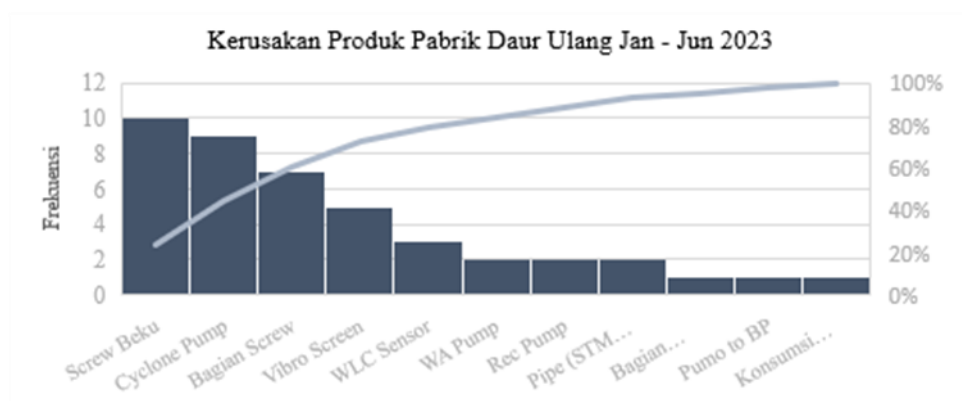
Gambar 1. Kerangka Analisis
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Grafik Pareto

Melalui wawancara ditemukan, per Juni 2023, 5 dari 20 instalasi memiliki status tidak beroperasi. Tiga diantaranya masih dalam proses pemasangan. Sementara dua lainnya, tidak beroperasi karena mengalami kerusakan. Total kerusakan instalasi pada periode Januari – Juni 2023 mencapai 43 laporan kerusakan dengan jenis dan bentuk kerusakan cukup beragam. Data tersebut kemudian dianalisis dengan Grafik Pareto.

Hasil analisis Grafik Pareto, terlihat pada **Gambar 2**, ditemukan bahwa *screw* beku muncul sebagai bentuk kerusakan terbanyak dengan frekuensi 10 kali atau 23%. Kerusakan pada alat *screw* tidak hanya terkait bekuan beton saja, tercatat ada 7 laporan terkait kerusakan komponen bagian *screw*. Bila dijumlahkan, frekuensi kerusakan hanya dari bagian *screw* mencapai 17 kali, memberikan kontribusi sebesar 39% dari total laporan kerusakan pada periode tersebut. Sementara bagian mesin lainnya yang juga mencatat frekuensi tinggi ialah *cyclone pump* sebanyak 9 kali, *vibro screen* sebanyak 5 kali, dan *WLC Sensor* sebanyak 3 kali. Berdasarkan hal tersebut, ditetapkan 4 bagian alat yang menjadi prioritas dan mendapat analisis lanjutan menggunakan Diagram Ishikawa, yaitu bagian *recycle screw*, *cyclone pump*, *vibro screen*, dan *WLC sensor* dengan total kontribusi 80% bentuk kerusakan.

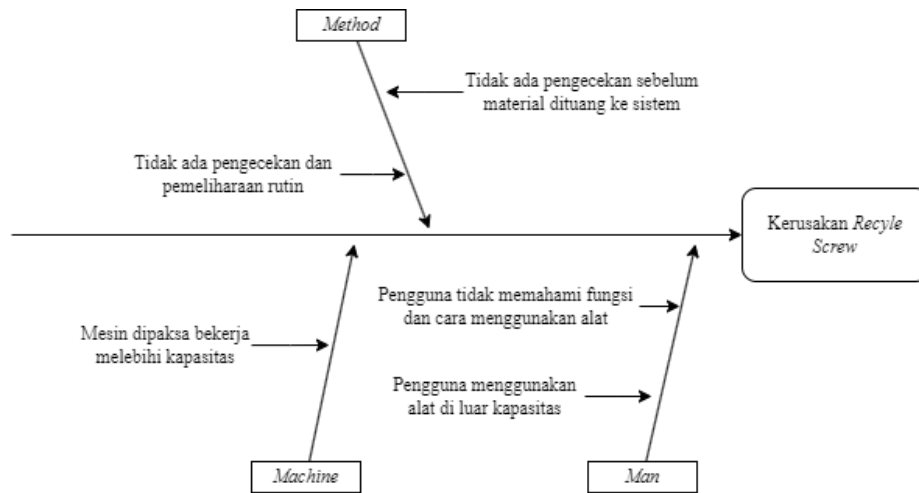


Gambar 2. Grafik Pareto Kerusakan Produk Pabrik Daur Ulang Beton

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Diagram Ishikawa

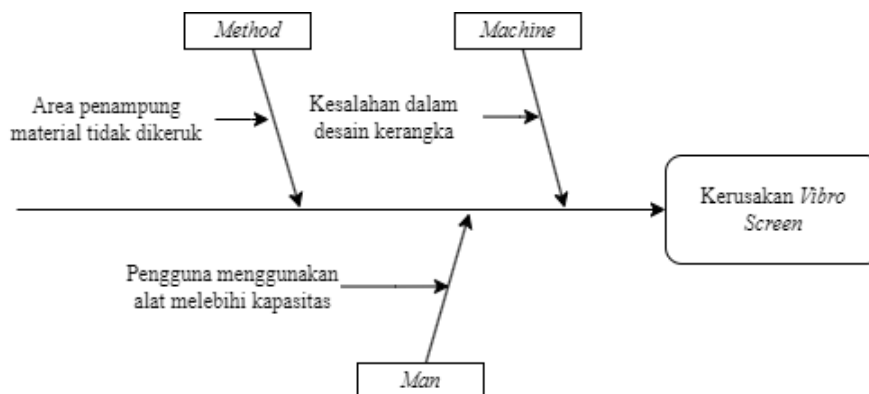
Data wawancara dengan karyawan terkait PT XYZ selanjutnya dianalisis menggunakan Diagram Ishikawa. Analisis pada keempat jenis kerusakan berhasil mengidentifikasi potensi penyebab dari beberapa unsur. Kemungkinan faktor-faktor penyebab yang ditemukan meliputi unsur manusia, mesin, metode atau lingkungan. Secara lengkap hasil dari masing-masing analisis dapat dilihat pada **Gambar 3** untuk *recycle screw*, **Gambar 4** untuk *cyclone pump*, **Gambar 5** untuk *vibro screen*, dan **Gambar 6** untuk *WLC sensor*.



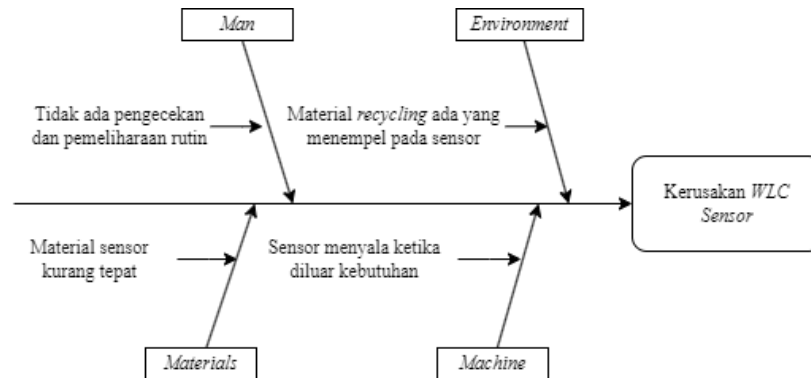
Gambar 3. Diagram Ishikawa Recycle Screw
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 4. Diagram Ishikawa Cyclone Pump
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 5. Diagram Ishikawa Vibro Screen
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 6. Diagram Ishikawa WLC Sensor
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil analisis Diagram Ishikawa menunjukkan adanya faktor penyebab yang berulang pada beberapa unsur. Contohnya pada unsur manusia, faktor penyebab pengguna menggunakan alat melebihi kapasitas muncul pada 3 analisis Diagram Ishikawa. Sementara potensi penyebab pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat muncul dalam 2 analisis yang berbeda. Potensi penyebab lainnya yang muncul berulang terdapat pada unsur metode, yaitu tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin.

Secara keseluruhan, hasil analisis Diagram Ishikawa memperlihatkan faktor penyebab yang mungkin muncul dari berbagai unsur. Analisis lebih mendalam perlu dilakukan untuk mengetahui dampak, prioritas, serta langkah yang diperlukan untuk mencegah potensi penyebab muncul. Oleh karena itu dilaksanakan analisis menggunakan Tabel FMEA untuk mengidentifikasi hal-hal tersebut.

Tabel FMEA

Faktor-faktor potensi penyebab masalah yang muncul pada Diagram Ishikawa selanjutnya dianalisis menggunakan Tabel FMEA. Proses skoring pada Tabel FMEA diawali dengan penentuan bobot skor. Bobot skor pada **Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3** ditentukan berdasarkan penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan keadaan Unit Manufaktur. Bobot skor dibuat melalui diskusi dan disepakati oleh peneliti dan staf terkait Unit Manufaktur. Sementara data untuk proses analisis menggunakan Tabel FMEA dilakukan dengan metode wawancara dan diskusi dengan pihak terkait pada PT XYZ.

Tabel 1. Skor Severity

Skor	Deskripsi
10	Kerusakan menyebabkan seluruh sistem <i>recycling</i> berhenti bekerja dan membahayakan orang sekitar
8-9	Kerusakan menyebabkan seluruh sistem <i>recycling</i> berhenti atau mengalami gangguan signifikan, diperlukan penggantian onderdil. Serta mengurangi kepuasan pelanggan.
6-7	Kerusakan menyebabkan performa sistem <i>recycling</i> berkurang 50%, diperlukan perbaikan onderdil.
4-5	Kerusakan menyebabkan performa sistem <i>recycling</i> berkurang 30%, dapat diatasi dengan perbaikan sederhana
2-3	Kerusakan menyebabkan penurunan performa yang sangat minim <10%
1	Kerusakan tidak mempengaruhi performa dan keamanan alat

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 2. Skor Occurrence

Skor	Deskripsi
9-10	Potensi sumber kerusakan sangat sering terjadi, ≥ 15
7-8	Potensi sumber kerusakan sering terjadi, ≥ 8 dan < 15 kali
5-6	Potensi sumber kerusakan sesekali terjadi, ≥ 5 dan < 8 kali
2-4	Potensi sumber kerusakan jarang terjadi, < 5 kali
1	Kerusakan tidak berpotensi terjadi

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 3. Skor Detection

Skor	Deskripsi
10	Kemungkinan terjadinya kerusakan karena sumber tersebut tidak dapat dideteksi. Tidak ada sistem pendeteksi dan pengontrol
7-9	Kemungkinan terjadinya kerusakan karena sumber tersebut sulit untuk dideteksi
5-6	Kemungkinan terjadinya kerusakan karena sumber tersebut agak sulit untuk dideteksi
2-4	Kemungkinan kerusakan karena sumber tersebut dapat dideteksi dengan mudah
1	Kerusakan karena sumber tersebut dapat dicegah melalui desain awal

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis FMEA, pada **Tabel 4**, ditemukan bahwa rata-rata nilai *Risk Priority Number* (RPN) dari 24 penyebab kerusakan 276. Bila diurutkan sesuai dengan RPN, 10 penyebab dengan RPN tertinggi memiliki nilai lebih dari rata-rata. Kerusakan sensor error karena material memegang peringkat tertinggi dengan total 400 RPN. *Recycle screw* menjadi bagian dengan mayoritas RPN tertinggi, sebanyak enam penyebab kerusakan *recycle screw* masuk ke top 10 RPN. Tingginya angka RPN juga dipengaruhi oleh tingginya nilai SEV dimana seluruh penyebab mendapat nilai sama dengan atau lebih dari 7. Bila dihitung secara rata-rata SEV memiliki rata-rata nilai tertinggi dengan nilai 8. Sementara DET berada pada urutan kedua yaitu 6 dan OCC memiliki rata-rata nilai terendah dengan nilai 5,5.

Saat ini, rata-rata nilai RPN dinilai masih cukup tinggi. Oleh karena itu, diperlukan tindak perbaikan yang dapat menurunkan angka RPN. Khususnya pada potensi penyebab yang memiliki nilai OCC dan DET tinggi, seperti kurang tepatnya material pada *WLC Sensor*. Unsur SEV tidak menjadi pertimbangan karena lebih menyangkut pada aspek teknis dari pabrik. Potensi penyebab lainnya yang juga patut diperhatikan adalah potensi penyebab yang muncul berulang kali. Jika diperhatikan lebih seksama, ada beberapa penyebab yang kemunculannya mendominasi pada analisis FMEA. Potensi penyebab ini masing-masing muncul lebih dari tiga kali dalam analisis. Penyebab-penyebab yang dimaksud ialah, 1) pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat muncul sebanyak 4 kali, 2) pengguna menggunakan alat di luar kapasitas muncul sebanyak 5 kali, dan 3) tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin muncul sebanyak 5 kali. Bila dijumlahkan, potensi penyebab ini menyumbang 14 dari 24 potensi penyebab yang dianalisis. Hal tersebut memperlihatkan tingginya potensi kerusakan hanya dari penyebab tersebut.

Potensi penyebab tersebut mempengaruhi tingkat frekuensi terjadinya kerusakan. Oleh karena itu, berdasarkan dari hasil analisis ini, dibuat rancangan perbaikan yang berfokus pada potensi-potensi penyebab tersebut. Harapannya, dengan langkah ini, tingkat frekuensi kerusakan produk pabrik daur

ulang beton dapat berkurang. Ditargetkan RPN setelah perbaikan memiliki rata-rata 150 dengan nilai maksimal 200 RPN.

Tabel 4. Tabel FMEA Produk Pabrik Daur Ulang Beton

Bagian Alat	Process step/ Function	Failure Mode	Potential Effect of Failure	SEV	Potential Causes	OCC	Current Controls	DET	RPN		
Recycle Screw	Memisahkan material, air lumpur, pasir dan split dari Hopper Reclaimer	Screw beku	1) Tidak Bisa memisahkan 3 Material (Air, Pasir & Split)	9	Tidak ada pengecekan sebelum material dituang ke sistem	8	SOP/Manual penggunaan	5	360		
			2) Motor screw Rusak		Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	5	SOP/Manual penggunaan	7	315		
			3) Gearbox screw Rusak		Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	8	MCB trip/not trip/overload, Kondisi Fisik	4	288		
			4) Blade screw patah		Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	6	Tidak ada	7	378		
		Kerusakan pada komponen Recycle Srew	5) Keseluruhan sistem recycling terganggu								
			1) As screw Patah	9	Mesin dipaksa bekerja melebihi kapasitas	8	Panel Recycle (Indicator Overload)	5	360		
			2) Bearing Atas/ Bawah screw Rusak		Tidak ada pengecekan sebelum material dituang ke sistem	8	SOP/Manual penggunaan	5	360		
			3) Keseluruhan sistem recycling terganggu		Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	5	SOP/Manual penggunaan	7	315		
					Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	8	MCB trip/not trip/overload	5	360		
					Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	5	Tidak ada	7	315		
Cyclone Pump	Memindahkan air lumpur dari bak lumpur ke cyclone dan meneruskan ke kontainer agigator	Pompa terbakar/korslet	1) Pompa berhenti beroperasi	8	Error pada WLC Sensor	6	MCB trip/not trip	7	336		
			2) Panel MCB listrik rusak		Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	5	SOP/Manual penggunaan	6	240		
			3) Keseluruhan sistem recycling terganggu		Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	4	MCB trip/not trip	7	224		
					Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	5	Tidak ada	6	240		
		Kerusakan komponen mesin pompa	1) Pompa berhenti beroperasi	8	Ada sampah masuk ke area pompa	3	Kondisi fisik	2	48		
			2) Panel MCB listrik rusak		Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	5	SOP/Manual penggunaan	7	280		
			3) Keseluruhan sistem recycling terganggu		Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	6	MCB trip/not trip	7	336		
					Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	5	Tidak ada	7	280		
Vibro Screen	Mengayak dan memisahkan material dan split	Kerangka retak/patah	1) Screen vibro tidak bisa digunakan	8	kesalahan dalam desain kerangka	4	Kondisi fisik	4	128		
			2) Material tidak terpisah								
		Screen jebol	7	Area penampung material tidak dikeruk	4	Kondisi fisik	4	112			
WLC Sensor	Mendeteksi volume air di kontainer dan memacu nyalanya pomp water adding	Sensor error	1) Sensor rusak	8	Material recycling ada yang menempel pada sensor	6	Kondisi fisik	5	240		
			2) Panel MCB listrik rusak		Sensor menyala ketika di luar kebutuhan	5	Tidak ada	8	320		
			3) Pompa bekerja di luar kebutuhan		Material sensor kurang tepat	5	Tidak ada	10	400		
					Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	5	Tidak ada	7	280		

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Saran Perbaikan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan, dibuat rancangan perbaikan untuk mengurangi tingkat frekuensi (OCC) dan memudahkan deteksi awal (DET) kerusakan produk pabrik daur ulang beton berupa:

1. Mengganti material *WLC sensor*

Potensi penyebab karena material *WLC sensor* tidak sesuai memiliki RPN tertinggi. Oleh karena itu tindak perbaikan yang perlu dilakukan adalah mengganti material sensor dengan yang lebih sesuai. Penentuan material baru dapat dilakukan dengan proses pengembangan produk dengan melakukan eksperimen dan tes pada material yang diduga dapat menjadi pengganti material yang saat ini dipakai.

2. Penambahan titik pengendalian mutu

Penelitian ini menyarankan Unit Manufaktur untuk menambah titik pengendalian, khususnya pada fase sebelum dan setelah produksi. Pertama, pada saat sebelum proses produksi dimulai, yakni dengan menambahkan titik pengendalian tes fungsi mesin dan pompa. Kedua, sebelum sistem *recycling* diserahkan sepenuhnya pada pelanggan.

Pada saat ini, Unit Manufaktur hanya melakukan pengecekan secara fisik pada barang-barang yang diterima dari pemasok. Sebagian besar barang yang dipasok, seperti plat besi dan baja, memang tidak perlu dicek sampai dengan aspek fungsi. Mesin-mesin seperti *recycle screw*, motor, dan pompa tidak melalui pengecekan kelayakan fungsi sebelum dibangun ke dalam instalasi. Adanya titik pengecekan baru dapat membantu PT XYZ untuk mendeteksi cacat fungsi di awal produksi. Langkah ini dilakukan dengan harapan dapat mengurangi skor *occurrence* pada beberapa bagian mesin *recycle*, khususnya *recycle screw* dan *cyclone pump*.

Titik pengendalian yang juga dapat ditambahkan oleh PT XYZ adalah sebelum serah terima sistem *recycling* kepada pelanggan. Saat ini, Unit Manufaktur hanya mengandalkan sosialisasi singkat kepada para calon pengguna. Sosialisasi singkat tersebut dinilai belum efektif dalam membekali pengguna untuk mengoperasikan pabrik daur ulang beton. Melalui analisis terungkap bahwa salah satu faktor penyebab utama kerusakan terjadi disebabkan oleh kesalahan pengguna. Hal tersebut memperlihatkan adanya urgensi untuk menambah titik pengendalian baru guna memastikan calon pengguna memahami cara kerja mesin. Titik pengendalian dapat berupa tes kesiapan pengguna. Mengingat sistem akan dioperasikan secara individu oleh berbagai pengguna. Tes ini akan membantu PT XYZ untuk mengetahui berapa banyak calon pengguna yang sudah memahami cara kerja dan siap mengoperasikan sistem sesuai dengan manual. Serta mengurangi risiko terjadinya kerusakan karena penggunaan mesin di luar kapasitas. Melalui tes kesiapan pengguna, diharapkan skor *occurrence* dikarenakan kurangnya pemahaman dan pemakaian melebihi kapasitas dapat berkurang.

3. Perbaiki manual pemakaian dan pemeliharaan

Melalui hasil analisis Tabel FMEA, ditemukan bahwa beberapa skor *occurrence* tertinggi disebabkan dari pengguna yang kurang memahami fungsi, pemakaian sistem melebihi kapasitas serta tidak adanya pemeliharaan. Penyebab-penyebab ini memiliki kesamaan pada

prosedur pengontrolan, yaitu dapat dikontrol melalui SOP atau manual pengguna. Khusus untuk penyebab tidak adanya pemeliharaan, kolom prosedur pengontrol belum memiliki referensi tata cara pemeliharaan pada manual pengguna. Manual atau SOP yang saat ini diberikan kepada pengguna dinilai sangat minim dan tidak membahas beberapa poin penting khususnya terkait pemeliharaan. Berlandaskan hal tersebut, penelitian ini menyarankan agar dibuatnya perbaikan pada manual pengguna. Melalui perbaikan manual, diharapkan angka kerusakan karena kurang memahami fungsi, pemakaian sistem melebihi kapasitas serta tidak adanya pemeliharaan dapat berkurang. Serta memudahkan pengendalian dan deteksi awal kerusakan dari sebab-sebab tersebut.

4. Penambahan sistem peringatan mesin *overworked*

Hasil analisis sebelumnya memperlihatkan mesin bekerja di luar kapasitas adalah salah satu faktor yang dominan muncul. Berdasarkan FMEA dapat diketahui bahwa alat atau sistem pendeteksi potensi kerusakan masih belum dikembangkan. Pada beberapa kasus, kerusakan dapat diketahui melalui panel MCB, tetapi panel MCB bukan merupakan sistem yang diperuntukan khusus untuk mengontrol atau mendeteksi kerusakan. *Error*-nya panel MCB merupakan efek samping dari kerusakan dan hanya memberikan gambaran secara umum. Kerusakan baru akan terdeteksi ketika sudah timbul bagian yang terlihat rusak secara fisik. Hal tersebut menyebabkan mesin terus bekerja walaupun dalam keadaan *overworked*. Sistem peringatan dapat dikembangkan agar pengguna dapat melakukan tindakan korektif dan mengurangi jumlah kerusakan yang terjadi. Peringatan dapat berupa suara alarm atau lampu indikator menyala.

5. Mengganti desain kerangka *vibro screen*

Kerusakan kerangka *vibro screen* karena salah desain pada kerangka tidak dapat diatasi kecuali dengan mengganti desain kerangka. Oleh karena itu sebaiknya dilakukan desain ulang untuk bagian kerangka *vibro screen*. Sementara untuk instalasi yang sudah terlanjur menggunakan desain lama dapat segera diganti dengan kerangka yang menggunakan desain baru.

Saran perbaikan yang telah disampaikan diatas selanjutnya dimasukan pada Tabel FMEA untuk dianalisis kembali dampaknya. Hasil analisis serta penilaian akhir menunjukkan bahwa jika poin-poin saran perbaikan di atas dapat diterapkan oleh PT XYZ, maka nilai rata-rata RPN akan turun menjadi 81. Nilai RPN tertinggi juga akan turun menjadi 144 pada 3 potensi penyebab kerusakan. Analisis secara lengkap dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Tabel 5. Tabel FMEA Produk Pabrik Daur Ulang Beton Dengan Saran Perbaikan

Bagian Alat	Failure Mode	SEV	Potential Causes	Current Controls	Saran Perbaikan	OCC		DET		RPN	
						Old	New	Old	New	Old	New
Recycle Screw	Screw beku	9	Tidak ada pengecekan sebelum material dituang ke sistem	SOP/Manual penggunaan	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	8	5	5	3	360	135
			Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	SOP/Manual penggunaan	Penambahan titik pengendalian mutu, Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	3	7	3	315	81
			Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	MCB <i>trip/not trip/overload</i> , Kondisi Fisik	Tes kesiapan pengguna, Sistem peringatan	8	4	4	4	288	144
			Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	Tidak ada	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	6	4	7	4	378	144
	Kerusakan pada komponen Recycle Screw	9	Mesin dipaksa bekerja melebihi kapasitas	Panel <i>Recycle (Indicator Overload)</i>	Penambahan titik pengendalian mutu, Sistem peringatan	8	5	5	3	360	135
			Tidak ada pengecekan sebelum material dituang ke sistem	SOP/Manual penggunaan	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	8	4	5	4	360	1
			Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	SOP/Manual penggunaan	Penambahan titik pengendalian mutu, Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	3	7	3	315	81
			Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	MCB <i>trip/not trip/overload</i>	Penambahan titik pengendalian mutu, Sistem peringatan	8	4	5	2	360	72
			Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	Tidak ada	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	4	7	4	315	144
			Error pada <i>WLC Sensor</i>	MCB <i>trip/not trip</i>	Penambahan titik pengendalian mutu, Mengganti material <i>WLC Sensor</i>	6	4	7	1	336	32
Cyclone Pump	Pompa terbakar/korslet	8	Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	SOP/Manual penggunaan	Penambahan titik pengendalian mutu, Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	3	6	3	240	72
			Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	MCB <i>trip/not trip</i>	Penambahan titik pengendalian mutu, Sistem peringatan	4	4	7	2	224	64
			Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	Tidak ada	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	4	6	4	240	128
			Kerusakan komponen mesin pompa	8	Ada sampah masuk ke area pompa	Kondisi fisik	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	3	2	2	2
	Kerusakan komponen mesin pompa	8	Pengguna tidak memahami fungsi dan cara menggunakan alat	SOP/Manual penggunaan	Penambahan titik pengendalian mutu, Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	3	7	3	280	72
			Pengguna menggunakan alat di luar kapasitas	MCB <i>trip/not trip</i>	Penambahan titik pengendalian mutu, Sistem peringatan	6	4	7	2	336	64
			Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	Tidak ada	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	5	4	7	4	280	128
			kesalahan dalam desain kerangka	Tidak ada	Mengganti desain kerangka	4	2	4	1	128	16
Vibro Screen	Kerangka retak/patah Screen jebol	7	Area penampung material tidak dikeruk	Kondisi fisik	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	4	2	4	4	112	56
			Pengguna menggunakan alat melebihi kapasitas	Kondisi fisik	Penambahan titik pengendalian mutu, Sistem peringatan	4	2	4	3	112	42
			WLC Sensor	Sensor error	8	Material recycling ada yang menempel pada sensor	SOP/Manual penggunaan	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan	6	4	5
Sensor menyala ketika di luar kebutuhan	Kondisi fisik	Mengganti material <i>WLC Sensor</i>				5	3	8	1	320	24
Material sensor kurang tepat	Tidak ada	Mengganti material <i>WLC Sensor</i>				5	3	10	1	400	24
Tidak ada pengecekan dan pemeliharaan rutin	Tidak ada	Perbaikan manual pemakaian dan pemeliharaan				5	4	7	4	280	128

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis menyimpulkan perlunya perbaikan pada desain alat dan sistem pengendalian kualitas di PT XYZ. Desain alat perlu diperbaiki dengan mengganti spesifikasi atau material dari beberapa komponen utama, serta menambahkan sensor untuk memberikan peringatan ketika terjadi penggunaan di atas kapasitas. Sistem pengendalian kualitas perlu diperbaiki dengan menambahkan poin pemeriksaan pada saat penerimaan komponen dari pemasok. Sistem pengendalian kualitas juga perlu diperluas hingga meliputi periode operasi dari pabrik daur ulang beton. Penjaminan kualitas saat operasi dapat dilakukan dengan menambahkan aktivitas pelatihan dan uji kesiapan pengguna sebelum serah terima, serta perbaikan informasi pada buku manual operasi dan pemeliharaan yang diperuntukkan bagi pelanggan. Saran-saran perbaikan tersebut diharapkan dapat menurunkan nilai rata-rata dari nomor prioritas risiko faktor-faktor penyebab kerusakan, sehingga jumlah laporan kerusakan di masa depan akan berkurang.

Saran tambahan lainnya yang dapat diberikan pada PT XYZ adalah membuat sistem arsip laporan kerusakan. Saat ini belum ada tata cara pengarsipan laporan kerusakan sehingga menyulitkan PT XYZ untuk mengetahui bentuk dan frekuensi kerusakan secara historis. Hal ini juga berpengaruh pada desain pengembangan produk selanjutnya. Ketika jumlah laporan hanya dikira melalui ingatan staf yang bertanggung jawab, keakuratan data menjadi masalah. Kemudian dapat membingungkan PT XYZ dalam menentukan bagian mana yang sebaiknya perlu didesain ulang serta langkah apa yang dapat diambil untuk mengurangi bentuk kerusakan berulang. Sistem arsip laporan dapat dibuat secara digital sehingga data yang disimpan dapat terbaru dalam waktu terkini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andry, J. F., Nurprihatin, F., dan Liliana, L. (2022). Supply chain disruptions mitigation plan using six sigma method for sustainable technology infrastructure. *Management and Production Engineering Review*, 13(4), 72-87. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142397>
- Braga, F. A., Lins, L. V., Christovam, B. P., and de Souza, O. (2023). Quality management in the covid-19 pandemic: Nursing action plan. *Revista Brasileira De Enfermagem Suppl* 1(76), 1-6. <https://doi.org/10.1590%2F0034-7167-2022-0272>
- Fajar, P. D., Ikatrinasari, Z. F., Humiras, H. P., dan Ayu, W. (2019). Reducing non conformance quality of yarn using pareto principles and fishbone diagram in textile industry. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 508(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/508/1/012092>
- Fithri, P., Andra, D. J., Wirdianto, E., and Taufik. (2020). The use of FMEA for the quality control analysis of greige fabrics (case study in the weaving department of PT. Unitex, Tbk). *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 847(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/847/1/012002>
- Foster, S. T. (2017). *Managing quality: Integrating the supply chain*. Edinburgh: Pearson.
- Gaidhane, J., Karadbhajane, A., Khalatkar, A., and Ullah, I. (2022). An Application of Quality Tools to Improve the Tyre Remanufacturing Process. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 1259(1), 012033. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1259/1/012033>
- Ibrahim, M., dan Thawil, S. M. (2019). Pengaruh kualitas produk dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 175-182. <http://dx.doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.251>
- International Organization for Standardization. (2023). *Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2015)*. Geneva: ISO.
- Jing-jing, T., Sun, N., Li, S., Yang, Z., Huan-jing Z., and Fei, F. (2018). Research on failure modes of defective gasoline engine products based on pareto diagram. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science*, 189(6). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/189/6/062013>
- Martono, R. (2018). *Manajemen kualitas. Manajemen operasi: Konsep & Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Priyadi, A. A., dan Suyanto, S. (2019). The effectiveness of problem based learning in biology with fishbone diagram on critical thinking skill of senior high school students. *Journal of Physics: Conference Series*, 1397(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1397/1/012047>
- Rizkya, I., Sari, R. M., and Erwin. (2021). FMEA tool to analysis of blow molding machine damage. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 1122(1). <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1122/1/012061/pdf>
-

- Rucitra, A. L., and Amna, A. U. F. (2021). Integration of statistical quality control (sqc) and fault tree analysis (FTA) in the quality control of resina colophonium production in company X. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 924(1). <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/924/1/012062/meta>
- Sagnak, M., Kazancoglu, Y., Yesim Deniz, O. O., and Garza-Reyes, J. (2020). Decision-making for risk evaluation: integration of prospect theory with failure modes and effects analysis (FMEA). *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(6), 939-956. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2020-0013>
- Yunitasari, E. W., Widiastuti, R., Wisnuaji, B. S., Erwinda, M., and Sutanta, E. (2020). Analysis of the quality of wheel chain products at UPT Logam Yogyakarta using FMEA Method. *Journal of Physics: Conference Series*, 1456(1). <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1456/1/012033>

Analisis Pengaruh WOM, e-WOM, dan *Brand Image* terhadap *Purchase Decision* Bidang *Food and Beverage* (Studi Kasus CV. Sembilan Matahari Sejahtera)

Claudia Lahindah*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur Sel. IV No.1, Semarang, Indonesia
claudialahindah13@gmail.com

Ridwan Sanjaya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur Sel. IV No.1, Semarang, Indonesia
ridwan@unika.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Sejak Indonesia mengalami pandemi hingga saat ini, banyak sektor perekonomian yang terdampak termasuk sektor *food and beverage*. Menyikapi permasalahan tersebut, diperlukan strategi marketing yang tepat untuk meningkatkan keputusan pembelian produk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi marketing yaitu, *Word of Mouth* (WOM), *Electronic Word of Mouth* (e-WOM), dan *brand image* terhadap *purchase decision*. Sampel pada penelitian ini diperoleh dengan metode *non-probability sampling* dengan menggunakan *Quota sampling*, sehingga pengujian dilakukan kepada 350 responden yang diambil dari populasi penelitian Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan data primer menggunakan kuesioner. Analisis data kemudian dilakukan dengan melakukan analisis Regresi Linier Berganda. Hasil dari pengujian diketahui bahwa WOM, e-WOM, dan *brand image* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase decision*. Implikasi dari temuan penelitian diharapkan para pengusaha bidang *food and beverage* dapat memberikan citra baik untuk konsumen sehingga dapat mendorong konsumen untuk mengkomunikasikan produknya. Bagi peneliti selanjutnya diharap dapat menggunakan variabel yang ada penelitian dan dikembangkan pada konteks bidang usaha lainnya.

Kata Kunci:

Brand Image; e-WOM; Purchase Decision; WOM

ABSTRACT

Since Indonesia experienced a pandemic, many economic sectors have been affected, including food and beverage. In response to these problems, appropriate marketing strategies are needed to increase product purchasing decisions. This research aims to determine the influence of marketing strategies, namely, *Word of Mouth* (WOM), *Electronic Word of Mouth* (e-WOM), and *brand image*, on purchase decisions. Sampling in this study used a *non-probability sampling* method with *Quota sampling* so that testing was carried out on 350 respondents from the research population. The data collection technique was carried out by collecting primary data using a questionnaire. Data analysis was then carried out by conducting *Multiple Linear Regression analysis*. The results of the test show that WOM, e-WOM, and *brand image* have a positive and significant effect on purchase decisions. The research findings imply that entrepreneurs in the food and beverage sector can provide a good image for consumers so that they can encourage consumers to communicate about their products. Future researchers are expected to use existing research variables and develop them in the context of other business fields.

Keywords:

Brand Image; e-WOM; Purchase Decision; WOM

PENDAHULUAN

Sejak pandemi Covid-19 merebak hingga ke Indonesia, banyak sektor perekonomian yang terdampak. Selain itu, sejak dikeluarkannya peraturan pemerintah yang menganjurkan agar kegiatan *Work from Home* menjadikan aktivitas di luar rumah menjadi sangat terbatas. Keterbatasan tersebut juga berimbas pada bisnis *food and beverage* seperti pada data BPS dalam IDX Channel 2021 yang menyatakan usaha akomodasi dan makan/minum merupakan usaha yang paling terdampak penurunan pendapatan hingga 92,47%.

Bisnis *food and beverage* seringkali dikategorikan sebagai bisnis yang mudah dilakukan karena hanya menjual aneka makan dan minuman. Bisnis ini juga merupakan bisnis *profitable* karena tidak membutuhkan modal yang besar dan dapat dikembangkan secara luas. Namun, sejak memasuki masa pandemi, imbas perubahan pendapatan juga dirasakan oleh bisnis tersebut. Imbas yang dirasakan beragam, diantaranya kekurangan biaya produksi dikarenakan mahalnya biaya operasional perusahaan yang tidak dapat terbayarkan dengan profit yang diperoleh, penurunan permintaan dikarenakan lesunya pasar, regulasi pemerintah terutama peraturan terkait perdagangan selama pandemi, kesulitan akses keuangan karena pemasukan tidak berimbang dengan profit yang didapatkan, dan kesulitan bahan baku karena perdagangan terbatas serta harga yang meningkat.

Menyikapi permasalahan tersebut, diperlukan strategi *marketing* yang tepat. Dari berbagai strategi *marketing* yang dapat digunakan, salah satu strategi yang hingga kini dinilai paling efektif dan memiliki biaya rendah menurut Buchori (2021); yaitu *Word of Mouth* (WOM) atau komunikasi secara langsung dari mulut ke mulut. WOM merupakan strategi marketing terkategori sulit untuk dikontrol secara langsung. Namun, bukan berarti tidak dapat melakukan apapun untuk menerapkan WOM. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan untuk mengelola WOM oleh perusahaan yaitu dengan sarana elektronik yang dapat disebut *Electronic Word of Mouth* (e-WOM). Pada penelitian Jansen (2013) meskipun WOM mirip dengan e-WOM namun secara singkat e-WOM dapat menjadi sarana baru untuk berbagi informasi dengan anonim serta tanpa batasan jarak dan waktu dengan bantuan sosial media.

Pada umumnya ketika konsumen akan membeli suatu produk, maka hal lain yang akan dilakukan yaitu mencari informasi yang dibutuhkan terkait suatu produk guna proses pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, penting bagi suatu perusahaan untuk membangun *brand image* mereka guna mempromosikan produk mereka (Sofyan, 2020). Seperti yang telah dilakukan oleh CV. Sembilan Matahari Sejahtera dengan lini bisnis utama yaitu *food and beverage*. CV tersebut telah berdiri sejak tahun 2004 di Kota Kudus. Strategi yang diterapkan mulanya WOM, kemudian merambah e-WOM, hingga sukses menciptakan *brand image* yang positif bagi *customer*, hal ini yang menimbulkan *purchase decision* terhadap produk. Melalui beberapa strategi *marketing* tersebut, di tengah pandemi Covid-19 yang dikeluhkan oleh banyak pengusaha karena gejolak perekonomian yang tidak menentu bahkan cenderung melesu, CV. Sembilan Matahari Sejahtera tetap dapat beroperasi bahkan

meningkatkan volume penjualan baik dari konsumen lama maupun konsumen yang baru yang membeli produk. Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel WOM, e-WOM, dan *brand image* terhadap *purchase decision* pada bidang *food and beverage*.

WOM (Word of Mouth)

WOM berdasar Kotler & Armstrong dalam Susmonowati & Khotimah (2021) merupakan suatu cara pengkomunikasian antar personal terikat produk antara konsumen dengan orang disekitarnya yang dinilai paling efektif. WOM (Febiana *et al.*, 2014) adalah strategi pengkomunikasian baik atau buruk suatu produk dari konsumen kepada konsumen lainnya terkait suatu produk sebelum konsumen lainnya melakukan pembelian berikutnya. Maka dapat disimpulkan WOM adalah pengkomunikasian baik atau buruk suatu produk yang dilakukan secara langsung antar konsumen.

e-WOM (Electronic Word of Mouth)

e-WOM berdasar Cheung *et al.* dalam Hariono (2019) WOM yang semula dikomunikasikan secara tradisional dari mulut ke mulut antar konsumen, seiring dengan berkembangnya teknologi dapat dilakukan dengan perantara sosial media. Sedangkan, e-WOM berdasar Prayustika (2017) merupakan proses WOM dengan menggunakan media internet. Melalui cara komunikasi daring ini, konsumen dapat memberikan pendapat, *review*, dan komentar mereka terhadap suatu produk. Maka dapat disimpulkan e-WOM adalah WOM yang dikomunikasikan antar konsumen secara daring dengan perantara media sosial.

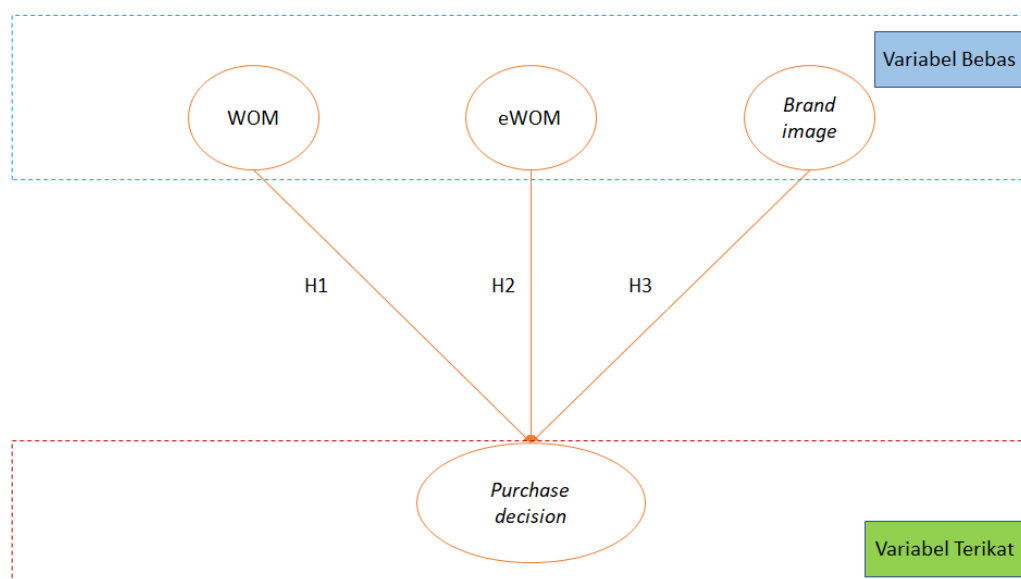
Brand image

Menurut Kotler (2016) *brand image* adalah persepsi konsumen mengenai suatu merek yang digambarkan oleh asosiasi merek dari ingatan konsumen. Menurut Kapferer dalam Arianty & Andira (2021) *brand image* adalah gagasan pokok pikir yang terkait dengan tempat, produk, jasa, bahkan pengalaman tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan, *brand image* merupakan persepsi konsumen terhadap suatu merek yang terkait dengan suatu tempat, produk, jasa atau pengalaman tertentu.

Purchase decision

Berdasarkan Kotler (2016) *purchase decision* (keputusan pembelian) merupakan bentuk pemilihan atau minat untuk membeli suatu produk dari merk yang dipilih diantara merk yang lainnya. Menurut Tjiptono dalam Siregar *et al.* (2022) *purchase decision* merupakan suatu bentuk perilaku konsumen dalam usaha memperoleh dan menentukan produk serta jasa tertentu. Maka dapat disimpulkan, *purchase decision* adalah suatu bentuk perilaku konsumen dalam menentukan suatu produk atau merk tertentu diantara merk lainnya.

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Penelitian ini akan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *purchase decision*. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu WOM, eWOM, dan *brand image* dengan variabel terikat *purchase decision*. Berdasarkan kerangka pikir tersebut, maka hipotesis dari penelitian ini, yaitu:

- H₁ – WOM akan berpengaruh terhadap *purchase decision*
- H₂ – e-WOM akan berpengaruh terhadap *purchase decision*.
- H₃ – *Brand image* akan berpengaruh terhadap *purchase decision*

METODE RISET

Dalam penelitian ini, objek yang dipilih untuk diamati yaitu CV Sembilan Matahari Sejahtera. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh konsumen CV. Sembilan Matahari Sejahtera berdasarkan *data base* dari kontak *WhatsApp* yang dimiliki yaitu 1991 konsumen. Sampel pada penelitian ini diperoleh dengan metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan *quota sampling*, sehingga pengujian dilakukan kepada 350 responden yang diambil dari populasi penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara *daring* dalam bentuk *google form*. Kuesioner dibagikan pada 1-30 Maret 2023.

Berdasarkan metode pengambilan sampel dan teknik pengumpulan data yang telah dipilih, maka teknik analisis data menurut Sekaran (2015) dilakukan dengan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*). Pengujian dilakukan dengan menggunakan beberapa alat uji guna memperoleh hasil pengujian hipotesis dengan secara simultan dan parsial.

Definisi Operasional Variabel

Variabel Independen

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel independent diantaranya WOM, e-WOM, dan *brand image*. Berikut merupakan indikator-indikator dari ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

a. WOM

Variabel ini terkait tentang pengalaman konsumen membicarakan produk CV. Sembilan Matahari Sejahtera hingga merekomendasikannya, indikator WOM berdasar Sernovit dalam Buchori (2021) sebagai berikut:

WOM 1 : Pengalaman membicarakan produk kepada orang lain (*talker*)

WOM 2 : Pengalaman menjadikan produk sebagai topik pembicaraan kepada orang lain (*Topics*)

WOM 3 : Pengalaman membicarakan iklan kepada orang lain (*tools*)

WOM 4 : Pengalaman berkomunikasi dengan perusahaan (*taking part*)

WOM 5 : Pengalaman menyampaikan evaluasi produk (*tracking*)

b. E-WOM

Variabel ini terkait tentang pengalaman konsumen membicarakan produk CV. Sembilan Matahari Sejahtera hingga merekomendasikannya dengan perantara media internet, indikatornya menurut Noviandi (2021) yaitu:

e-WOM 1 : Frekuensi dalam melihat rekomendasi orang lain ketika akan melakukan pembelian (*intensity*)

e-WOM 2 : Pengalaman melakukan pembelian produk dari rekomendasi orang lain (*valence of opinion*)

e-WOM 3 : Pengalaman mendapatkan informasi berdasarkan penilaian dari orang lain (*content*)

c. *Brand Image*

Variabel ini terkait tentang seberapa produk CV. Sembilan Matahari Sejahtera mudah diingat oleh konsumen, berikut beberapa indikator menurut Kotler (2016) yaitu :

Brand image 1: Persepsi terkait kemudahan produk untuk diterima dan diingat oleh konsumen (*strength of brand association*)

Brand image 2: Persepsi terkait asosiasi merek yang menjadi identitas (*favorability of brand association*)

Brand image 3: Persepsi terkait produk yang memiliki keunikan khusus sehingga mudah dikenali (*uniqueness of brand association*)

Variabel Dependen

Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini yaitu *purchase decision*. Pada penelitian ini *purchase decision* merupakan keputusan konsumen untuk membeli produk CV. Sembilan Matahari Sejahtera. Berikut merupakan indikator-indikator *purchase decision* menurut Arianty & Andira (2021) yang digunakan, yaitu:

Purchase decision 1: Keputusan beli karena sudah berlangganan (faktor kultural)

Purchase decision 2: Keputusan beli karena orang disekitar membeli produk tersebut (faktor sosial)

Purchase decision 3: Keputusan beli karena sesuai dengan karakteristik pribadi (faktor personal)

Purchase decision 4: Keputusan beli karena yakin dengan produk (faktor psikologi)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian kepada 350 responden yaitu 86% wanita dan 14% pria. Untuk usia responden paling banyak >37 tahun dengan persentase 53,1%. Untuk tempat tinggal responden terbanyak dengan persentase 92,6% ada di kota Kudus. Untuk kegiatan responden saat ini didominasi oleh Pegawai Swasta dengan persentase 46,6%. Hasil uji hipotesis pada penelitian dapat dilihat pada

Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Secara Stimultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2190.018	3	730.006	175.962	.000 ^b
	Residual	1435.436	346	4.149		
	Total	3625.454	349			

a. Dependent Variable: Total_Y1
b. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X2, Total_X1

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasar pengujian pada **Tabel 1**, yang terdiri dari tiga variabel bebas WOM, e-WOM, dan *brand image* terhadap variabel terikat *purchase decision* bidang *food and beverage* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan konsumen dengan nilai f hitung 175,962 > ftabel 2,630641 dan signifikan 0,000.

Tabel 2. Pengujian Secara Parsial

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.856	.567		5.038	.000		
Total_X1	.086	.039	.120	2.225	.027	.393	2.544
Total_X2	.308	.063	.245	4.914	.000	.461	2.168
Total_X3	.608	.070	.486	8.649	.000	.363	2.755

a. Dependent Variable: Total_Y1

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 2**, secara parsial variabel WOM, e-WOM, dan *brand image* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase decision* bidang *food and beverage* dengan WOM t hitung 2,225 > tabel

1,966844 signifikan 0,005, e-WOM t hitung 4,914 > t tabel 1,966844 signifikan 0,005, dan *brand image* t hitung 8,649 > tabel 1,966844 signifikan 0,005. Berdasarkan nilai koefisien dan nilai t tersebut, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis diterima, dengan penjabaran sebagai berikut :

H1 : WOM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *purchase decision*,

H2 : e-WOM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *purchase decision*,

H3 : *brand image* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *purchase decision*.

Pembahasan

Pengaruh WOM terhadap *Purchase Decision* Bidang *Food and Beverage* (Studi Kasus CV. Sembilan Matahari Sejahtera)

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, menunjukkan WOM berpengaruh positif signifikan. Maknanya yaitu dengan adanya WOM pada responden yang menjadi konsumen CV. Sembilan Matahari Sejahtera maka *purchase decision* akan meningkat. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan terdahulu yang dilakukan oleh Afifah *et al.* (2022) WOM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase decision*.

Pengaruh e-WOM terhadap *Purchase Decision* Bidang *Food and Beverage* (Studi Kasus CV. Sembilan Matahari Sejahtera)

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, menunjukkan e-WOM berpengaruh positif signifikan. Maknanya yaitu dengan adanya WOM pada responden yang menjadi konsumen CV. Sembilan Matahari Sejahtera maka *purchase decision* akan meningkat. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan terdahulu yang dilakukan oleh Liyono (2022) e-WOM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase decision*

Pengaruh *Brand Image* terhadap *Purchase Decision* Bidang *Food And Beverage* (Studi Kasus CV. Sembilan Matahari Sejahtera).

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, menunjukkan *brand image* berpengaruh positif signifikan. Maknanya yaitu dengan adanya WOM pada responden yang menjadi konsumen CV. Sembilan Matahari Sejahtera maka *purchase decision* akan meningkat. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan terdahulu yang dilakukan oleh Liyono (2022) *brand image* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase decision*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa WOM, e-WOM, dan *brand image* berpengaruh positif terhadap *purchase decision* pada bidang *food and beverage* dengan studi kasus CV. Sembilan Matahari Sejahtera. Implikasi dari temuan penelitian diharapkan para pengusaha bidang *food and beverage* dapat

memberikan citra baik untuk konsumen sehingga dapat mendorong konsumen untuk mengkomunikasikan produknya baik secara langsung maupun dengan sarana media sosial.

Saran bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai rujukan untuk memperluas jangkauan penelitian seperti tambahan variabel berupa *brand trust* dan kualitas produk. Berdasar keterbatasan jangkauan penelitian yang dilakukan, diharapkan bagi peneliti selanjutnya tidak hanya berfokus pada satu bidang *food and beverage* saja, namun dapat menerapkan pada bidang usaha lain yang memungkinkan untuk dilakukan penelitian yang serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, L. I. N., Worang, F. G., & Arie, F. V. (2022). The influences of E-Wom of reference group and instagram influencer toward Wardah and Maybelline brand image. *Jurnal EMBA*, 10(1), 143–151. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.37674>
- Arianty, N., & Andira, A. (2021). Pengaruh brand image dan brand awareness terhadap keputusan pembelian produk helm LTD (studi kasus pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). Pendekatan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 897. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6766>
- Buchori, B. (2021). Words of Mouth (WOM) sebagai penentu keputusan pembelian (sebuah studi literatur). *Buletin Ekonomi: Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Akuntansi*, 18(2), 159. <https://doi.org/10.31315/be.v18i2.5635>
- Febiana, D., Kumadji, S., & Sunarti. (2014). Pengaruh word of mouth terhadap minat beli serta dampaknya pada keputusan pembelian (survei pada pengunjung yang melakukan pembelian pada Biker's resto dan cafe di kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 1–6. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/671>
- Hariono, L. (2019). Apakah e-Wom (Electronic Word of Mouth) bisa mengalahkan WOM (Word of Mouth) Dalam Mempengaruhi Penjualan Produk Kuliner. *Competence: Journal of Management Studies*, 12(1). <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v12i1.4946>
- Jansen, M. Z. and B. J. (2013). Full-text citation analysis: a new method to enhance. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(9), 1852–1863. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Kotler, P. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education
- Liyono, A. (2022). Pengaruh brand image, electronic word of mouth (E-WOM) dan harga terhadap keputusan pembelian produk air minum galon crystalline pada PT. Pancaran Kasih Abadi. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 73–91. <https://doi.org/10.32815/jubis.v3i1.1089>
- Noviandi, A. (2021). Pengaruh e-Wom (Electronic Word of Mouth) terhadap keputusan pembelian produk food & beverage secara online pada marketplace Tokopedia. *Business and Entrepreneurship Journal (BEJ)*, 2(1), 2745–8547. Retrieved from <http://www.jurnal.umitra.ac.id/index.php/bej/article/view/652>
- Prayustika, P. A. (2017). Kajian literatur: Manakah yang lebih efektif? Traditional word of mouth atau electronic word of mouth. *Matrix : Jurnal Manajemen Teknologi Dan Informatika*, 6(3), 168–173. <https://ojs.pnb.ac.id/index.php/matrix/article/view/150>
- Sekaran, U. (2015). *Research Methods for Business* (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat
-

- Siregar, A. P., Tannady, H., Jusman, I. A., Cakranegara, P. A., & Arifin, M. S. (2022). Peran harga produk dan brand image terhadap purchase decision produk cold pressed juice re.juve. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 2657–2665. Retrieved from <http://journal.yrpiuku.com/index.php/msej>
- Sofyan (2020). Pembinaan pelatihan pembukuan laporan keuangan terhadap wajib pajak UMKM Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial Available*, 1(46), 34–39. <https://www.embiss.com/index.php/embiss/article/view/5>
- Susmonowati, T., & Khotimah, H. (2021). Pengaruh electronic word of mouth dan persepsi nilai terhadap keputusan pembelian pada situs lazada. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(2), 197. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v10i2.408>

Analisis Sumber Daya Manusia dan Teknologi Informasi sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada KPRI NBB XYZ Semarang

Edy Purnomo*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
19d30029@student.unika.ac.id

Berta Bekti Retnawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
berta@unika.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Untuk tumbuh dan bersaing dalam perdagangan bebas saat ini, beberapa perusahaan harus beradaptasi dengan persaingan bisnis yang ketat. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas dan tersedianya sarana teknologi informasi menjadi salah satu komponen yang memastikan bahwa bisnis sebuah perusahaan berhasil. Tidak terkecuali KPRI NBB XYZ Semarang dalam memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran sumber daya manusia dan teknologi informasi sebagai keunggulan bersaing pada KPRI NBB XYZ Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dimana pengumpulan data dengan cara wawancara dan studi dokumentasi data internal koperasi. Analisis data menggunakan VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dari 6 (enam) indikator sumber daya manusia KPRI NBB XYZ ada 5 (lima) yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan 1 (satu) masuk dalam competitive parity. Kemudian untuk variabel teknologi informasi, dari 5 (lima) indikator yang ada terdapat 4 (empat) kategori competitive disadvantage dan 1 (satu) indikator yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Secara umum keberadaan SDM Koperasi memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan tetapi hal ini tidak ditunjang dengan Teknologi Informasi yang memadai, sehingga KPRI NBB XYZ Semarang belum dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan menjadi primadona di depan anggotanya sendiri.

Kata Kunci:

Sumber Daya Manusia; Teknologi Informasi; VRIO; Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

ABSTRACT

*To grow and compete in today's free trade, some companies must adapt to the intense business competition. The need for qualified human resources and the availability of information technology facilities are one of the components that ensure that a company's business is successful. KPRI NBB XYZ Semarang is no exception in gaining a sustainable competitive advantage. The purpose of this study is to determine the role of human resources and information technology as a competitive advantage at KPRI NBB XYZ Semarang. The research method used is qualitative, where data collection is by means of interviews and documentation studies of internal cooperative data. Data analysis using VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable Organization*). The results of this study indicate that, of the 6 (six) human resource indicators of KPRI NBB XYZ, there are 5 (five) that have a sustainable competitive advantage, and 1 (one) is in competitive parity. Then, for the information technology variable, of the 5 (five) indicators, there are 4 (four) competitive disadvantage categories and 1 (one) indicator that has a sustainable competitive advantage. In general, the existence of Cooperative Human Resources has a sustainable competitive advantage, but adequate Information Technology does not support this, so KPRI NBB XYZ Semarang has not been able to obtain a sustainable competitive advantage and become excellent in front of its members.*

Keywords:

Human Resources; Information Technology; VRIO; Sustainable Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang tinggi menuntut beberapa badan usaha agar mampu berkembang dan bersaing dalam menghadapi perdagangan bebas saat ini. Ruang lingkup persaingan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sumber daya manusia menjadi aset organisasi/perusahaan yang paling berharga dibandingkan aset lainnya.

Sumber daya manusia adalah faktor utama yang menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi. Penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang strategis, terintegrasi, terkait, dan bersatu (Ramadhana *et al.*, 2022). Sumber daya manusia yang berbakat dan memiliki kemampuan tertentu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi sangat dibutuhkan (Rahayu, 2020). Sumber daya manusia juga menjadi komponen penting dari perusahaan atau organisasi. Meningkatkan kinerja perusahaan dapat dicapai dengan berbagai cara, salah satunya dengan meningkatkan daya saing sumber daya manusia (Fuad, 2017)

Perusahaan harus menginvestasikan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia karena diperlukan biaya untuk mendukungnya, tetapi seiring dengan investasi ini, perusahaan juga akan mendapatkan banyak manfaat karena karyawan dan karyawan yang dimiliki menjadi profesional dan handal dalam mengoperasikan sumber daya manusia (Limawandoyo & Simanjuntak, 2013).

Dalam beberapa dekade terakhir, visi dan misi perusahaan telah berubah, dan fungsi sumber daya manusia telah mengalami pergeseran. Karena kemampuan perusahaan untuk bersaing ditentukan oleh sumber daya manusianya, perusahaan harus mengelola karyawannya dengan baik (Aprilliani & Totok, 2018). Di era perubahan yang kompetitif dan cepat ini, manajemen sumber daya manusia semakin penting untuk mempertahankan daya saing "terdepan" suatu organisasi (Sunarto, 2020). Sehingga dibutuhkan peningkatan produktivitas SDM melalui program pendidikan dan pelatihan karena SDM pada dasarnya berkaitan dengan produktivitas kerja, yaitu kemampuan karyawan dalam menghasilkan sesuatu dibandingkan dengan jumlah SDM yang ada dalam organisasi (Avisia *et al.*, 2021).

Di sisi lain, pendayagunaan teknologi informasi (TI) sangat penting untuk menjamin kelancaran dan optimalisasi layanan pelanggan serta meningkatkan kinerja perusahaan (Supriatna *et al.*, 2017). Peran teknologi informasi (TI) dalam bisnis juga semakin kuat, seperti yang ditunjukkan oleh perusahaan besar multinasional yang menggunakan internet untuk memasarkan produk mereka. Setiap bisnis yang ingin meningkatkan jangkauan pemasarannya harus memiliki situs web, yang berfungsi sebagai tempat untuk promosi dan melakukan transaksi (Avriyanti, 2020).

Salah satu upaya untuk mendorong digitalisasi dalam dunia perkoperasian adalah untuk membuat teknologi menjadi lebih mudah diakses dan dapat diakses oleh orang yang tidak terbiasa

dengannya. Teknologi ini akan memudahkan operasi bisnis koperasi dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya serta membantu menghubungkan produsen dengan pembeli melalui aplikasi digital (Diffa *et al.*, 2021)

Diketahui bersama bahwa ada tiga aktor utama penggerak sektor riil dalam perekonomian Indonesia yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Swasta Nasional (BUSN), dan koperasi. Ketiganya adalah soko guru perekonomian nasional. Setiap badan usaha akan menghadapi lingkungan dengan intensitas persaingan yang tinggi termasuk koperasi. Koperasi harus mampu bersaing dengan badan usaha lain guna mensejahterakan anggotanya (Azhari *et al.*, 2017). Akan tetapi realita di lapangan, yang terjadi adalah penerapan SDM dan Teknologi informasi terkesan asal jalan. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh koperasi adalah sumber daya manusia yang kurang memadai, baik dalam hal pengetahuan perkoperasian, keterampilan, mengelola koperasi, maupun kemampuan untuk menjalankan bisnis. Selain itu, terkesan bahwa tata kelola dan ketersediaan sarana teknologi informasi di koperasi sangat buruk. Hal ini menyebabkan koperasi tidak memiliki daya saing yang baik terhadap pesaingnya (Muplihah & Arifiana, 2022)

Pada kesempatan ini, penelitian difokuskan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) NBB XYZ Semarang. Sebuah koperasi karyawan dan dosen yang berada dalam lingkup salah satu Universitas Negeri di Semarang. Akan tetapi dalam menjalankan eksistensinya koperasi memiliki beberapa pesaing yang memberikan fasilitas pembiayaan dengan segmen yang sama. Adapun lembaga keuangan dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Peta Persaingan KPRI NBB XYZ Semarang

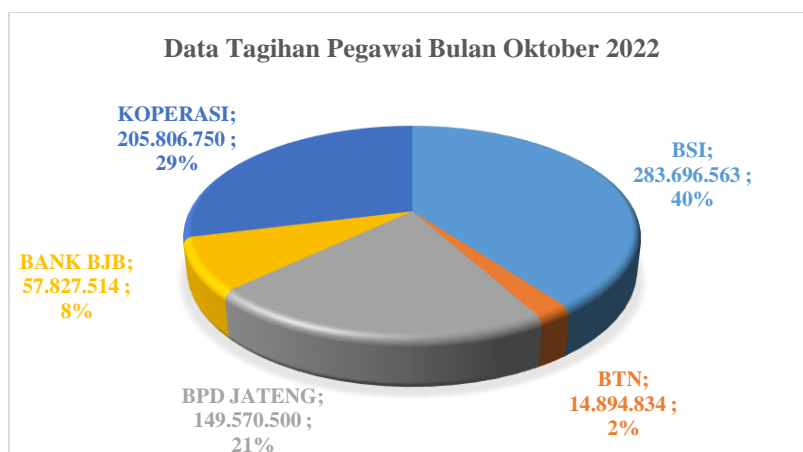
No	Internal	Eksternal
1	Bank Syariah Indonesia (BSI)	Bank Central Asia (BCA)
2	Bank Tabungan Negara (BTN) Syari'ah	Bank Mandiri
3	Bank Tabungan Negara (BTN) Konven	Koperasi/Lembaga Keuangan di sekitar Kampus, dll
4	Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jateng	
5	Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jateng Syariah	
6	Bank Jawa Barat (Bank Jabar)	

Sumber: Manajemen KPRI NBB Tahun (2022)

Adapun kapitalisasi data atau perbandingan pembiayaan perbankan tentunya jauh lebih besar daripada koperasi, mengingat modal yang dimiliki pun lebih besar. Adapun data yang kami peroleh dari pihak perencanaan dan keuangan XYZ Semarang sebatas total tagihan angsuran pegawai dari beberapa Bank yang melakukan kerjasama dengan pihak lembaga ini, adapun data tersebut dapat dilihat pada **Gambar 1**.

Berdasarkan analisis data pada **Gambar 1**, menunjukkan bahwa nilai data tagihan angsuran pinjaman bulan Oktober 2022 di atas koperasi menduduki urutan kedua di bawah Bank Syariah Indonesia (BSI) dan urutan ketiga adalah Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah serta sisanya secara berurutan diduduki oleh Bank Jawa Barat dan berikutnya Bank Tabungan Negara (BTN). Berdasarkan data pada **Gambar 1**, kemudian dilakukan rasionalisasi data persentase maka Bank BSI menguasai

pasar sebesar 40%, sedang KPRI Nusantara Berkah Bersama sebesar 29% dan BPD Jateng sebesar 21%, serat berturut-turut BJB sebesar 8% dan terakhir BTN 2%. Walaupun Koperasi menempati urutan kedua. Optimalisasi daya saing koperasi masih dapat ditingkatkan lagi, mengingat rasio likuiditas dari koperasi terhitung tinggi yaitu kisaran 8,3 sampai dengan 8,9 pada catatan tahun buku 2021 yang secara tidak langsung menyiratkan adanya *idle cash* cukup besar. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkat kemampuan yang koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek menggunakan aktiva lancar sangatlah kuat yaitu setiap satu kewajiban atau hutang lancar dijamin dengan 8,3 sampai 8,9 harta lancar atau perbandingannya 1:8,9. Sebagaimana data rasio keuangan pada **Tabel 2**.



Gambar 1. Data Tagihan Keuangan
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 2. Rasio Keuangan KPRI Nusantara Berkah Bersama 4 tahun

No	Rasio-rasio Keuangan KPRI NBB	SKOR			
		2018	2019	2020	2021
I	Rasio Likuiditas				
1	<i>Current Ratio (CR)</i>	4,28	5,60	7,32	8,92
2	<i>Quick Ratio (QR)</i>	4,26	5,58	7,30	8,34
II	Rasio Rentabilitas				
1	<i>Return of Asset (ROA)</i>	2,21	1,12	0,66	1,96
2	<i>Return of Equity (ROE)</i>	2,77	1,34	0,75	2,19
III	Rasio Solvabilitas				
1	<i>Debt to Asset Ratio (DAR)</i>	20,42	15,87	12,35	10,29
2	<i>Debt to Equity Ratio (DER)</i>	25,67	18,86	14,08	11,47

Sumber: Buku RAT KPRI NBB Tahun Buku (2018 – 2021)

Dari sisi rasio solvabilitas dimana rasio ini digunakan untuk mengukur sejauh mana pembiayaan koperasi dibiayai oleh pihak ke-3 atau hutang. **Tabel 2** menunjukkan rasio DAR (*debt to asset ratio*) menunjukkan angka 10.29 serta DER (*debt to equity ratio*) sebesar 11.47. dari rasio ini menunjukkan bahwa tingkat modal sendiri dari koperasi sangatlah kuat. Bahkan menurut informasi yang kami peroleh dari manajemen Koperasi bahwa di bulan September 2022, koperasi sudah tidak memiliki tanggungan lagi dengan pihak ketiga dalam hal ini adalah hutang Bank. Merujuk dari data yang telah peneliti kemukakan pada **Tabel 2**, seharusnya dengan tingkat likuiditas yang tinggi serta tingkat solvabilitas yang rendah maka tingkat profitabilitas yang harusnya dapat didorong naik. Akan

tetapi yang terjadi adalah justru sebaliknya tingkat profitabilitas beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, walaupun di akhir tahun buku 2021 sedikit mengalami kenaikan.

Pandemik Covid-19 juga turut menyebabkan turunnya tingkat profitabilitas koperasi. Karena semenjak pandemik Covid-19, murni proses aktivitas kampus lumpuh total. Termasuk kegiatan koperasi yang juga berimbas langsung oleh situasi dan kondisi tersebut. Bukan karena hal itu saja, turunnya tingkat profitabilitas koperasi juga dikarenakan tingkat keaktifan anggota koperasi yang dirasa masih minim. Menurut data terbaru yang peneliti peroleh dari manajemen koperasi per Oktober 2022 ada sekitar 863 anggota dan yang aktif hanyalah 214 anggota, apabila di prosentase maka tingkat keaktifan anggota hanyalah 24,87%. Hal ini disebabkan terbatasnya sumber daya manusia koperasi yaitu yang hanya terdiri dari tiga orang, satu diantaranya adalah manajer dan sisanya adalah karyawan yang belum bisa diberdayakan secara maksimal.

Hal di atas diperparah dengan kurangnya dukungan teknologi informasi yang memadai sehingga informasi yang ada tidak dapat tersampaikan dengan baik kepada anggota. Sedangkan beberapa pesaing di atas sudah meluncurkan program pengajuan pinjaman berbasis *online* atau aplikasi, jadi karyawan dan dosen yang merupakan anggota koperasi hanya cukup mengisi aplikasi di *smartphone* untuk dapat mengakses informasi terkait layanan, pembiayaan, suku bunga dari bank tersebut.

Berdasarkan orientasi kebutuhan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sebuah perusahaan seharusnya mengikuti perkembangan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerjanya dan segera menerapkan secara efektif dan efisien (Naibaho, 2017). Karena bagaimanapun juga, perkembangan teknologi telah memberikan dampak positif pada bisnis, dimana dengan pemanfaatan teknologi informasi menjadikan perusahaan mampu melakukan proses bisnisnya dengan lebih baik dan efisien. Untuk tetap hidup di dunia bisnis, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif (Damayanti & Adiwibowo, 2021).

Perusahaan menerapkan TI dalam bisnisnya untuk menjadi lebih dekat dengan konsumen karena TI dapat mengurangi jarak dan waktu, sehingga perusahaan dapat lebih mendekatkan produknya kepada konsumen. Dengan kata lain, perusahaan yang tidak menerapkan TI akan segera bangkrut (Premana *et al.*, 2020). Masyarakat mempertimbangkan kemajuan teknologi informasi untuk memenuhi kebutuhannya. Kemudahan dan kualitas yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi informasi dianggap positif oleh masyarakat. Salah satu contoh sederhana adalah perusahaan transportasi *online* seperti Gojek, Grab, dan Traveloka, yang kini memungkinkan pelanggan untuk memesan antar jemput ojek atau taksi secara *online*, membeli pulsa, tiket, dan makanan secara *online* (Siregar & Nasution, 2020), bahkan sekarang yang lagi marak adalah pinjaman berbasis *online* (*pinjol*).

Upaya memajukan badan usaha ini, koperasi harus mampu mengerahkan sumber daya perusahaan yang ada. Sumber daya manusia yang kurang memadai adalah masalah umum bagi koperasi, termasuk pengetahuan perkoperasian, keterampilan mengelola koperasi, dan kemampuan

untuk menjalankan bisnis. Keunggulan bersaing berkelanjutan koperasi dapat membantu koperasi dalam bersaing di pasar dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Permasalahan yang terjadi di KPRI NBB XYZ Semarang menunjukkan adanya penurunan tingkat profitabilitas di tengah meningkatnya total aset dari tahun ke tahun yang diakibatkan kurang maksimalnya SDM dan dukungan Teknologi Informasi yang tidak memadai sehingga informasi yang ada tidak dapat tersampaikan dengan baik kepada anggota. Berdasarkan beberapa pemahaman tentang pentingnya SDM dan tersedianya sistem teknologi informasi yang baik. Hal tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui peran sumber daya manusia dan teknologi informasi KPRI NBB XYZ Semarang terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana peran sumber daya manusia dan teknologi informasi KPRI NBB XYZ Semarang terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan? Sedangkan tujuan di dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran sumber daya manusia dapat ditingkatkan dalam mengelola koperasi, serta meningkatkan peran dan keberadaan dukungan teknologi informasi sebagai sarana pejunjang kinerja koperasi di era digitalisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan di KPRI NBB XYZ Semarang.

Manfaat teoritis pada penelitian ini adalah sebagai wahana pembelajaran terutama dalam pengembangan badan usaha dan memajukannya dengan usaha yang kreatif dan dasar pembanding dalam rangka melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang ini, serta pihak yang memerlukan referensi yang berkaitan dengan penelitian ini, baik secara bahan bacaan maupun literatur. Manfaat praktis pada penelitian ini bagi Pengurus dan Manajemen KPRI NBB XYZ Semarang yaitu terformulasikannya keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan dengan penyedia jasa keuangan lain (perbankan) khususnya yang berada dalam lingkup Universitas dan yang berada di luar lembaga pada umumnya, agar tetap dapat mempertahankan eksistensi sesuai *core* bisnis yang dijalankan.

Keunggulan Bersaing

Kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain dalam industri atau pasar yang sama dikenal sebagai keunggulan bersaing (Awwad *et al.*, 2013). Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sarana untuk mencapai tujuan keberlanjutan perusahaan, yaitu menghasilkan keuntungan tinggi. Dengan kata lain, keunggulan bersaing berkelanjutan adalah cara untuk mencapai tujuan ini (Siregar *et al.*, 2021). Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu pengelolaan dan komitmen manajemen agar selalu unggul dalam persaingan (Krisnanto, 2017).

Sebuah organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga basis, yaitu fokus, kepemimpinan biaya, dan diferensiasi (Pranadita *et al.*, 2021). Oleh karena itu, strategi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan dan mengurangi keterbatasan mereka.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan Hubungan Antar Variabel

Sebuah perusahaan tidak hanya cukup hanya mempertahankan keunggulan bersaing dalam satu atau beberapa periode saja. Akan tetapi sebuah perusahaan harus berusaha memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah nilai yang dapat diberikan perusahaan kepada pelanggannya secara konsisten (Siregar *et al.*, 2021). Sumber daya perusahaan yang sangat berharga (*valuable*), relatif sulit untuk dikembangkan (*rare*), sulit untuk ditiru atau diimitasi (*imitability*), dan tidak dapat digantikan oleh produk lain yang signifikan adalah empat persyaratan yang harus dipenuhi sebelum dapat dianggap sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Sumber Daya Manusia dan Indikatornya

Sumber daya manusia adalah kekuatan kognitif dan fisik yang dimiliki seseorang. Sumber daya manusia menjadi aset utama dalam perusahaan. Menurut Hutapea & Nurianna (2008) dalam Winowoda (2023) sumber daya manusia memiliki beberapa indikator, yaitu: memiliki kualitas intelektual yang memadai, memiliki tingkat pendidikan yang memadai, memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi masing-masing, memiliki kemampuan kecerdasan dan skill dalam menjalankan tugas, memiliki tanggung jawab yang kuat atas tugas yang diberikan, serta menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensinya (*right man in the right place*).

Teknologi Informasi dan Indikatornya

Mc. Keown (2009) dalam Dalleh *et al.*, (2020) menyatakan bahwa teknologi informasi mencakup seluruh jenis teknologi yang digunakan untuk membuat, menyimpan, dan menggunakan informasi dalam bentuk apa pun. Indikator teknologi informasi menurut Muslihudin & Oktafianto (2016) yaitu:

1. *Hardware* yaitu perangkat keras komponen yang melengkapi tugas memasukkan data, memproses data, dan menghasilkan *output* data. *Hardware* merujuk pada peralatan fisik yang digunakan oleh koperasi, seperti komputer, *printer*, *scanner*, dan peralatan lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan koperasi.
2. *Software* diartikan sebagai program dan arahan yang diberikan ke komputer. *Software* merujuk pada program komputer yang digunakan oleh koperasi untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya, seperti mengelola data pelanggan, mengelola keuangan, dan mengelola sumber daya manusia.
3. *Database* koperasi adalah sistem informasi yang digunakan oleh koperasi untuk mengatur dan menyimpan informasi yang diperlukan untuk operasinya.
4. Telekomunikasi merupakan alat yang menghubungkan pengguna sistem ke jaringan kerja yang efisien.
5. Pelaksana TI merupakan sumber daya yang dibutuhkan sebagai operator dan pembuat keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan koperasi.

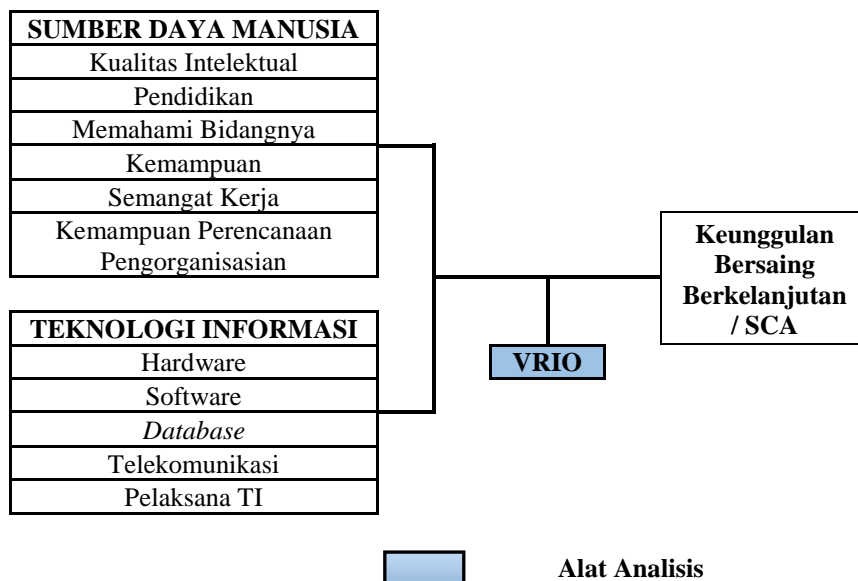
VRIO (*Valuable, Rare, Inimitability, Organization*)

Menurut Badowi (2021) dengan menggunakan kerangka kerja VRIO, dapat dilihat apakah sumber daya dan kemampuan suatu perusahaan dapat memberikan keunggulan yang konsisten dibandingkan dengan pesaingnya. Kerangka kerja VRIO yaitu:

1. *Competitive disadvantage* yaitu apabila sumber daya dan kapabilitas sebuah perusahaan tidak bernilai (perusahaan perlu memperbaiki kelemahan)
2. *Competitive parity* yaitu apabila sumber daya telah menjadi kekuatan dan bernilai, tetapi sumber daya tidak langka.
3. *Temporary competitive advantage* yaitu apabila sumber daya langka dan berharga, namun tidak mahal untuk meniru.
4. *Sustainable competitive advantage* yaitu Jika sumber daya berharga dan langka, mereka akan mahal untuk menirunya, dan organisasi dapat mengembangkan sumber daya secara konsisten.

Kerangka Pikir

Kerangka berpikir penelitian dapat dilihat pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Kerangka Berpikir
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian ini akan dilaksanakan di KPRI NBB XYZ Semarang. Untuk mengumpulkan data, wawancara terstruktur digunakan sebagai data primer, dan dokumentasi digunakan sebagai data sekunder. Wawancara dilakukan terhadap ketua KPRI, pengawas koperasi, manajer dan karyawan koperasi untuk memperoleh informasi yang akurat tentang peran SDM dan Teknologi Informasi KPRI NBB XYZ Semarang dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Teknik analisis data diawali dari menyusun data secara sistematis, kemudian

dilanjutkan analisis data menggunakan analisis VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*) dan menarik kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum KPRI NBB XYZ Semarang

KPRI NBB XYZ Semarang berdiri pada tanggal 12 April 1973 di Semarang dengan nama Perkumpulan Koperasi Serba Usaha Karyawan/Dosen XYZ Semarang kemudian disingkat KSU “KOKIS”. Organisasi ini didirikan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi bangsa. KPRI NBB XYZ Semarang selama ini berkedudukan Semarang Jawa Tengah dan berada di komplek kampus XYZ Semarang. KPRI NBB XYZ Semarang berperan aktif dalam menyediakan berbagai layanan yang dapat dimanfaatkan oleh anggota khususnya dibidang pembiayaan simpan pinjam anggota.

Sumber Pembiayaan KPRI NBB XYZ Semarang

Berdasarkan data hasil wawancara dengan ketua koperasi menyatakan bahwa modal koperasi murni berasal dari modal sendiri per tahun 2022. Hal ini diperkuat dengan data yang terdapat dalam buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) tahun 2022 halaman 13 bahwa rasio utang terhadap kepemilikan modal sendiri (*debt to equity ratio/DER*) dan rasio utang terhadap aset yang dimiliki (*debt to asset ratio/DAR*) memiliki skor 00.00%. Hal ini menyiratkan bahwa di tahun 2022 pembiayaan koperasi murni dibiayai modal sendiri. Modal ini didapatkan dari simpanan pokok, simpanan wajib dan dana cadangan koperasi yang kemudian dilandungkan kepada anggota yang membutuhkan.

Sumber Daya Manusia

Berdasarkan analisis VRIO terkait sumber daya manusia KPRI NBB XYZ dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Analisis VRIO Sumber Daya Manusia

No.	Sumber Daya Manusia	Pengawas	Pengurus	Manajer	Karyawan
1	Kualitas Intelektual	SCA	SCA	SCA	SCA
2	Pendidikan	SCA	SCA	TCA	TCA
3	Memahami Bidangnya	SCA	TCA	SCA	SCA
4	Kemampuan	SCA	SCA	SCA	CP
5	Semangat Kerja	CP	SCA	SCA	SCA
6	Kemampuan Perencanaan Pengorganisasian	CP	CP	SCA	CP

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

1. Kualitas Intelektual.

Berdasarkan analisis VRIO, secara umum komponen SDM koperasi memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan seluruh SDM memiliki kualitas intelektual baik dari sisi *knowledge, skill, abilities, experience* dalam mengelola koperasi.

2. Pendidikan

Tingkat pendidikan SDM KPRI NBB masuk kategori *sustainable competitive advantage* dan *temporary competitive advantage*, karena sesuai dengan data yang diperoleh tingkat pendidikan

dari struktur pengawas, pengurus, pengelola dan karyawan semua sarjana bahkan magister terlebih adalah doktor. Hal ini dapat ditingkatkan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan catatan manajer dan karyawan senantiasa mengembangkan kapabilitasnya dalam mengelola koperasi. Koperasi perlu memfasilitasi pengurus dan karyawannya dalam pelatihan tambahan yang tersertifikasi sebagai bentuk peningkatan kualitas sumber daya manusia demi mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

3. Memahami Bidangnya

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, manajer dan karyawan koperasi termasuk dalam kategori *sustainable competitive advantage*, hal dirasa tidak terlalu berlebihan mengingat pengawas yang ada merupakan dosen atau pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di lembaga dimana koperasi ini berada. Demikian pula pengelola dan karyawan juga sangat memahami bidang yang diembannya mengingat sudah menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari pekerjaan mereka. Sedangkan pengurus masuk dalam *temporary competitive advantage*, hal ini dikarenakan keberadaan pengurus di koperasi bersifat tidak tetap, pengurus dipilih oleh forum rapat anggota tahunan (RAT) tiga tahun sekali, dan juga keberadaan pengurus tidak setiap saat dapat mendampingi koperasi karena yang bersangkutan juga menjalankan tugas pokok yang ada di unit kerja masing-masing sebagai pegawai pemerintah, sehingga tugas pokok dan fungsi didelegasikan kepada pengelola dalam hal ini adalah manajer.

4. Kemampuan

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, pengurus dan manajer memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam hal ini pengawas, pengurus, manajer telah melakukan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan karyawan masuk kategori *competitive parity* karena kemampuan yang dimiliki KPRI NBB masih terbatas adanya dukungan personil dan peralatan teknologi informasi.

5. Semangat Kerja

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas masuk dalam kategori *competitive parity*, pengawas sendiri bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan usaha koperasi serta membuat laporan tertulis dalam setiap tahunnya, sehingga intensitas kinerja harian di koperasi relatif tidak sebanding dengan elemen lainnya. Sedangkan pengurus, manajer, dan karyawan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Walaupun dalam kesehariannya pengurus juga memiliki kesibukan yang lain di kantor masing-masing, akan tetapi tidak menyurutkan semangat kerja mereka. Hal ini dikarenakan pengurus setiap harinya langsung berkoordinasi dengan pengelola dalam hal ini manajer. Demikian pula manajer setiap harinya juga berkoordinasi kepada pengurus dan karyawan agar roda perekonomian koperasi bisa berjalan dengan baik. Walaupun demikian, kinerja koperasi dapat ditingkatkan dengan

pemberian reward bagi yang berprestasi dan punishment bagi yang tidak sesuai dengan harapan, dan hal ini yang belum dilakukan di lembaga ini.

6. Kemampuan Perencanaan Pengorganisasian

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, pengurus dan karyawan masuk kategori *competitive parity*, hal ini dilihat dari belum adanya anggaran rumah tangga (ART), standar operasional manajemen (SOM), standar operasional prosedur (SOP) koperasi, Keberadaan manajer yang belum di notariatkan, SK karyawan yang hingga saat ini tidak ada, menjadikannya keberadaan KPRI NBB XYZ Semarang ini terkesan asal jalan. Walaupun demikian sebisa mungkin manajer mencoba mengelola beberapa kekurangan tersebut sehingga koperasi tetap dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan walaupun belum maksimal. Sesuai dengan analisis VRIO di atas manajer memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sehingga secara keseluruhan, kemampuan perencanaan keorganisasian SDM KPRI NBB XYZ berada pada level *competitive parity*.

Teknologi Informasi

Teknologi informasi dijadikan sebagai sarana penunjang kinerja operasional harian di KPRI NBB. Hal ini dikarenakan pengawas dan pengurus tidak berkantor secara tetap di koperasi. Jadi, peneliti hanya meminta pendapat pengawas dan pengurus tentang variabel teknologi informasi penelitian ini. Adapun menurut hasil analisis VRIO dapat dilihat pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Analisis VRIO Teknologi Informasi

No.	Teknologi Informasi	Pengawas	Pengurus	Manajer	Karyawan
1	Hardware	CDA	CP	CDA	CDA
2	Software	CDA	CDA	CDA	CDA
3	Database	CDA	CDA	CDA	CDA
4	Telekomunikasi	CDA	CDA	CDA	CDA
5	Pelaksana TI	SCA	SCA	SCA	CP

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

1. *Hardware*

Berdasarkan analisis VRIO terkait keberadaan *hardware*/perangkat keras sebagai penunjang operasional masuk dalam kategori kategori *competitive disadvantage*, hal ini disebabkan keterbatasan perangkat keras di koperasi sehingga efisiensi dan produktivitas kerja karyawan menjadi tidak maksimal.

2. *Software*

Berdasarkan analisis VRIO terlihat belum memiliki sistem operasional koperasi yang sesuai dengan standar, koperasi tidak memiliki sistem aplikasi komputerisasi akuntansi. Selama ini inputing data, pengolahan data masih bersifat manual dan hanya menggunakan *excel*. Hal ini mengakibatkan pengolahan data tidak dapat berjalan secara sistematis, cepat, tepat dan efisien. Belum adanya *software* pendukung ini menjadikan ke dalam *competitive disadvantage*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, koperasi harus menyediakan apa yang menjadi kebutuhan dasar dari sistem aplikasi komputerisasi koperasi agar dapat bersaing dengan baik.

3. *Database*

Berdasarkan analisis VRIO, *database* memudahkan proses pengambilan keputusan sehingga keberadaan *database* koperasi masuk dalam kategori *competitive disadvantage*. Meskipun *database* sudah cukup baik, namun masih jauh dari kata layak sehingga dibutuhkan investasi yang cukup agar mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4. Telekomunikasi

Berdasarkan analisis VRIO, seluruh elemen SDM koperasi sepakat bahwa keberadaan sistem dan alat telekomunikasi di KPRI NBB masuk dalam kategori *competitive disadvantage*, hal ini dikarenakan koperasi belum memiliki *web*, sebagai media yang diakses sewaktu-waktu oleh anggotanya. Sistem internet yang ada-pun masih menumpang universitas menggunakan *free wifi* sehingga tidak memiliki jaringan keamanan mandiri. Keberadaan alat komunikasi telepon kantor pun juga rusak, sehingga selama ini komunikasi ke anggota menggunakan jaringan pribadi karyawan dan pengelola. Hal ini yang membuat koperasi sulit bersaing dengan lembaga lainnya.

5. Pelaksana TI

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, pengurus, dan manajer sepakat bahwa pelaksana TI masuk dalam kategori *sustainable competitive advantage*, dan karyawan masuk dalam kategori *competitive parity*. Hal ini dikarenakan koperasi memiliki komposisi SDM yang di atas rata-rata dibanding pesaing lainnya. Akan tetapi keberadaan pelaksana TI yang sudah ada akan lebih maksimal apabila ditunjang dengan sistem, peralatan, dan teknologi yang mumpuni agar kinerja bisa lebih efekti dan efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum dari sisi SDM KPRI NBB XYZ Semarang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan, hal ini dapat dilihat dari beberapa analisis melalui indikator yang telah ditentukan bagian pembahasan di atas. Keunggulan ini hendaknya dipertahankan dan bahkan ditingkatkan dengan adanya dukungan teknologi informasi (TI) yang selama ini belum menjadi prioritas koperasi. Hal ini sangat penting guna menunjang kinerja sumber daya manusia koperasi pada umumnya, khususnya bagi pengelola dan karyawan. Tidak kalah pentingnya juga adalah dukungan kebijakan (*political will*) pimpinan lembaga setempat. Terlebih koperasi dijadikan sebagai mitra dan bagian dari rencana strategis dalam mengembangkan universitas menjadi lebih baik. Hal ini yang kemungkinan menyebabkan tingkat profitabilitas KPRI NBB XYZ Semarang beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, keberadaan SDM yang handal tidak selamanya bisa

meningkatkan kinerja perusahaan tanpa adanya tata kelola yang baik dan dukungan teknologi informasi yang memadai.

Untuk bidang sumber daya manusia KPRI NBB XYZ Semarang peneliti menyarankan diadakannya pendidikan bagi karyawan dan anggota koperasi, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran akan manfaat berkoperasi. Hal ini untuk menumbuhkan rasa “handarbeni” atau rasa memiliki dari anggota yang sekaligus sebagai pemilik koperasi. Yang tidak kalah pentingnya adalah untuk memantik semangat kedisiplinan dalam bekerja, perlu diadakan sistem absensi yang memadai, pemberian upah dan kesejahteraan kepada para karyawan sesuai dengan *key performance indicator* (KPI), sistem *reward and punishment* yang jelas. *Gathering* antara pengawas, pengurus dan pengelola serta karyawan untuk memupuk rasa kekeluargaan sehingga suasana kerja dapat lebih kondusif. Mengusulkan kepada pimpinan universitas agar koperasi dimasukkan dalam bagian dari rencana strategis serta mitra dalam mengembangkan kampus. Pada bidang teknologi informasi peneliti menyarankan pengadaan perangkat *hardware* diantaranya komputer dengan spesifikasi yang baik, pengadaan alat komunikasi yang memadai, serta pengadaan sistem aplikasi simpan pinjam yang baik terlebih aplikasi simpan pinjam berbasis *web*, sehingga mempermudah proses transaksi dan dapat meningkatkan transparansi serta akuntabilitas laporan koperasi.

Saran bagi penelitian mendatang yaitu sebagai berikut: Mendapatkan informan dari unsur pimpinan lembaga sehingga memperoleh informasi yang penting melalui wawancara; Menambah informan dari kalangan anggota, untuk mendapatkan informasi dari sisi luar struktur kepengurusan. Memperluas dimensi penelitian yang tidak terbatas pada sumber daya manusia dan teknologi informasi. Mencoba mengkomparasikan dengan koperasi-koperasi karyawan/dosen sejenis terutama yang berada dibawah naungan lembaga pendidikan sesama KPRI (Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia).

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilliani, M. T., & Totok, D. (2018). Pengaruh tata kelola perusahaan dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan perusahaan artikel ilmiah. *Diponegoro Journal of Accounting*, 7(1), 1–10. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/25868>
- Avissa, C. N., Hamdani, I., & Arif, S. (2021). Strategi manajemen sumber daya manusia islami dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan di Koperasi Syariah 212 Sentul. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(1), 115–128. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i1.650>
- Avriyanti, S. (2020). Peran e-commerce untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di era industri 4.0 (Studi pada UKM yang terdaftar pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Tabalong). *Jurnal PubBis*, 4(1), 82–99. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/PubBis>
- Awwad, A. S., Khattab, A. A. Al, & Anchor, J. R. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 06(01), 69–79. <https://doi.org/10.4236/jssm.2013.61008>
- Azhari, Syechalad, M. N., Hasan, I., & Majid, M. S. A. (2017). The role of cooperative in the Indonesian economy Azha. *International Journal of Humanities and Social Science Invention ISSN*, 6(10), 43–46. <https://doi.org/10.36087/jrp.v2i2.60>
- Dalleh, J., Akrim, A., & Baharuddin, B. (2020). *Pengantar Teknologi Farmasi*. Penerbit: Rajawali Press. http://eprints.ulm.ac.id/9247/1/Buku_Pengantar_Teknologi_Informasi.pdf
- Damayanti, F., & Adiwibowo, L. (2021). Analisis VRIO model perusahaan fintech dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. V(2), 124–133. Penerbit: ASMTB Bandung. https://repository.asmtb.ac.id/index.php?p=show_detail&id=327
- Diffa, K. A., Lestari, E. W. P., Lailiya, F., & Suwanan, F. A. (2021). Peran digitalisasi koperasi sebagai pendongkrak UMKM dalam pengembangan ekonomi wilayah Kota Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Pembangunan*, 1(2), 151–158. <http://conference.um.ac.id/index.php/esp/article/view/671>
- Fuad, N. (2017). Pengaruh kualitas sumber daya manusia dan daya saing terhadap kinerja organisasi (Studi pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado). *Jurnal EMBA*, 5(2), 1653–1663. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16369>
- Harjanti, S. (2004). Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 4(1), 41–55. <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/160>
- Krisnanto, A. B. (2017). Strategi manajemen hijau untuk keunggulan bersaing berkelanjutan. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 1(1), 50–58. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i1.17>
- Limawandoyo, E. A., & Simanjuntak, A. (2013). Pengelolaan SDM pada PT. Aneka Sejahtera. *Engineering* (Vol. 1, Issue 2). [Diposting pada 13 Mei 2020]

- Muplihah, W. S., & Arifiana, F. (2022). Analisis aspek sumber daya manusia terhadap kinerja pada koperasi. *Jurnal Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 85–89. <https://doi.org/10.55904/nautical.v1i3.129>
- Naibaho, R. S. (2017). Peranan dan perencanaan teknologi informasi dalam perusahaan. *Jurnal Warta Dharmawangsa*. No 52, April, 1–12. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i52.253>
- Ramadhana, P. F., Jubaedah, E., & Mochtar, S. (2022). Pemetaan pengembangan karir jabatan analisis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 115–122. <https://doi.org/10.31113/jmat.v2i2.22>
- Pranadita, N. H., Dirgantari, R., & Dewi, P. (2021). Pengaruh hukum terhadap the influence of the law on the five competition force related to the formulation of a competitive strategy according to michael e-porter. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 12(1), 51–66. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.33038>
- Premana, A., Fitralisma, G., Yulianto, A., Zaman, M. B., & Wiryo, M. A. (2020). Pemanfaatan teknologi informasi pada pertumbuhan ekonomi dalam era disrupsi 4.0. *Journal Economic Management (JECMA)*, 1(01), 1–6. <https://doi.org/10.46772/jecma.v1i01.219>
- Rahayu, S. (2020). Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada koperasi unit desa di lau gumba brastagi sumatera. *Jurnal Manajemen Tools*, 12(1), 51. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/23626>
- Siregar, H., Dinia, J. dan Septiani, R. (2021). Analisis Manajemen Risiko Terhadap Penggunaan E-Banking (Mobile Banking dan Internet Banking) pada Bank BNI Syariah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), <http://dx.doi.org/10.31000/jmb.v10i1.4229>
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan sumber daya manusia dengan berbasis inovasi untuk menghadapi revolusi industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/504>
- Supriatna. (2004). Pemberdayaan teknologi informasi untuk keunggulan bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*. Vol 1 No 2, 183–196. <https://doi.org/10.21831/jep.v1i2.666>
- Siregar, Y. L., & Nasution, I.P. M. (2020). Perkembangan teknologi informasi terhadap peningkatan bisnis online. *HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 71–75. <https://journal.upp.ac.id/index.php/Hirarki/article/view/331>

Aplikasi Hijau dalam *Digital Marketing*

Dyah Titisari Anugraheni*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
dyah@unika.ac.id

M.Y. Dwi Hayu Agustini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
hayu@unika.ac.id

Sentot Suciarto Athanasius

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
sentot.sa@unika.ac.id

Berta Bekti Retnawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
berta@unika.ac.id

Ant. Haryo Perwito

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
harper@unika.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Aspek hijau dalam pelaksanaan *digital marketing* meliputi proses menciptakan, mengkomunikasikan, dan menghantarkan nilai kepada konsumen secara *digital*. Penelitian ini mengidentifikasi bentuk-bentuk aktivitas *digital marketing*, aspek hijau di dalamnya, dan meliputi apa saja aspek hijau tersebut. Penelitian ini mengkombinasikan penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data dianalisis dengan metode deskriptif analitis untuk menggambarkan bentuk-bentuk aktivitas *digital marketing* yang dilakukan responden dan aspek hijau yang diidentifikasi. Penelitian difokuskan pada pengusaha yang terlibat dalam aktivitas pemasaran secara *online* yang berada di Kota Semarang dan sekitarnya. Jumlah pengusaha yang menjadi sampel penelitian ini ada 30 responden, dengan pendekatan *convenient non-probability sampling*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat aspek hijau di dalam aktivitas *digital marketing*. Namun penerapannya hanya dalam tahap penciptaan nilai, yaitu dalam bentuk pertimbangan hijau di dalam memilih produk yang diproduksi/dijual. Aspek hijau belum diterapkan di dalam pengkomunikasian dan penghantaran nilai. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan untuk mengaplikasikan konsep perilaku pembelian *online* dalam aspek hijau.

Kata Kunci:

Aspek Hijau dalam Digital Marketing; Digital Marketing; Nilai Bagi Pelanggan; Pemasaran Online

ABSTRACT

The green aspect of implementing digital marketing includes the process of creating, communicating, and delivering value to customers digitally. This research identifies forms of digital marketing activities, their green aspects, and what the green aspects include. This research combines quantitative and qualitative research by distributing questionnaires to respondents. Data were analyzed using descriptive-analytical methods to describe the forms of digital marketing activities carried out by respondents and the green aspects identified. The research focused on entrepreneurs involved in online marketing activities in Semarang and its surroundings. The number of entrepreneurs in this research sample was 30 respondents, using a convenient non-probability sampling. The results show that there are green aspects in digital marketing activities. However, its application is only in the value creation stage, namely in green considerations in choosing the product produced/sold. Green aspects still need to be implemented in communicating and delivering value. Further research can be directed at applying the concept of online purchasing behavior in a green aspect.

Keywords:

Green Aspects in Digital Marketing; Digital Marketing; Value for Customer; Online Marketing

PENDAHULUAN

Keberadaan *digital marketing* telah mengubah pandangan konsumen tentang kenyamanan, kecepatan, harga, informasi produk, dan pelayanan (Kotler & Armstrong, 2018). Sebagai akibatnya, pemasar perlu memikirkan kembali nilai yang bisa ditawarkan kepada konsumen (*value for customer*) dan mengubah cara berinteraksi dengan konsumen. Interaksi antara konsumen dan pemasar secara *digital* yang dinilai memberikan banyak manfaat telah merubah berbagai aspek menurut Kannan & Li (2015) sehingga banyak perusahaan melakukan pemasaran *digital* (*digital marketing*) sebagai cara untuk memberikan nilai lebih kepada konsumen targetnya.

Kotler & Armstrong (2018) menyatakan bahwa konsumen merasakan lebih nyaman, mudah, dan bersifat lebih privasi ketika bertransaksi secara *online*. Selain itu, transaksi *online* juga memungkinkan konsumen bisa berbelanja tanpa terikat waktu dan tempat. Bagi pemasar, penerapan *digital marketing* memungkinkan mereka dapat terhubung dengan konsumen secara lebih dekat dan dapat melayani konsumen secara *real-time*, meningkatkan penjualan, menghemat biaya pemasaran, meningkatkan pendapatan, dan memperluas pasar (Gunarto, 2019).

Pada umumnya, pemasar akan mengkombinasikan beberapa cara untuk bisa mencapai konsumen dengan cara yang paling efektif dan efisien sesuai dengan karakteristik produk, konsumen, dan pasar. Tidak ada cara terbaik yang berlaku secara umum untuk semua perusahaan. Oleh karena itu, implementasi *digital marketing* bervariasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lain.

Tabel 1. Tingkat Kepercayaan Konsumen terhadap Pemasaran Online di Kawasan Asia Tenggara

Media	Tingkat Kepercayaan (%)
<i>Search engine</i>	57
<i>Sosial media</i>	53
<i>Video online</i>	52
<i>Online banner</i>	52

Sumber: *Busines2Community.com* (2019)

Hasil penelitian Agustini (2018) juga menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap *digital marketing* tidak saja terjadi pada pengusaha tetapi juga muncul dari sisi konsumen. Kondisi ini sesuai dengan hasil yang disampaikan oleh infografis yang disajikan pada situs *Busines2Community.com* (2019) yang menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan konsumen pada *digital marketing* saat ini cukup besar, yaitu >50% (**Tabel 1**). Fenomena ini menunjukkan potensi implementasi *digital marketing* yang besar dan yang akan semakin besar pada tahun-tahun mendatang mengingat bahwa jumlah piranti yang bisa menghubungkan dengan internet seperti *smartphone* dan *tablet* semakin meningkat. Aktivitas-aktivitas *digital marketing* tersebut dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, seperti *website*, iklan dan promosi *online*, *social media marketing*, *e-mail marketing*, dan *mobile marketing* (Kotler & Armstrong, 2018).

Penelitian ini bermaksud melihat penerapan *digital marketing* dalam suatu konteks. Adapun konteks yang dipilih adalah wawasan hijau dalam *marketing*, mengingat bahwa pelaksanaan *digital*

marketing mempunyai kontribusi pada pencemaran lingkungan melalui limbah plastik yang dihasilkan dari pengiriman produk. Secara lebih spesifik, penelitian ini bermaksud menggali aspek hijau dari pelaksanaan *digital marketing*.

Permasalahan yang akan dibidik dalam penelitian ini adalah menggali aspek hijau dalam pelaksanaan *digital marketing* pada bisnis. Secara lebih khusus, penelitian ini ingin mengetahui ada tidaknya aspek hijau dalam aktivitas penciptaan, pengkomunikasian, dan penghantaran nilai pada konsumen dalam *digital marketing* oleh perusahaan dan sejauh mana aspek hijau tersebut menjadi dasar atau pertimbangan dalam pelaksanaan *digital marketing*.

Pengertian *Digital Marketing*

Pemahaman *digital marketing* telah mengalami perkembangan yang besar dalam hal cakupannya. Pada awalnya, *digital marketing* secara spesifik menggambarkan pemasaran barang dan jasa dengan menggunakan saluran *digital*. Pada perkembangan selanjutnya, *digital marketing* mencakup bidang yang lebih besar yaitu memberikan gambaran penggunaan teknologi *digital* untuk mendapatkan pelanggan dan membangun preferensi yang baik bagi pelanggan, menjaga citra merek, upaya mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan volume penjualan (Kannan & Li, 2015).

Digital marketing adalah aktivitas, pengorganisasian dan pemrosesan yang difasilitasi dengan teknologi *digital* pada penciptaan, pengkomunikasian, dan penghantaran nilai pada konsumen dan berbagai pihak/stakeholder (American Marketing Association, 2019). Penciptaan nilai dengan menggunakan cara-cara baru dalam lingkungan *digital* baru dapat dimungkinkan melalui proses adaptif dengan memanfaatkan teknologi *digital*. *Digital marketing* mencakup pemasaran interaktif dan terpadu yang memudahkan interaksi antara produsen, perantara, dan konsumen. Di satu sisi, *digital marketing* memudahkan pengusaha memantau dan menyediakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan calon konsumen. Di sisi lain, konsumen bisa mencari dan mendapatkan informasi tentang produk dengan mudah hanya dengan mengakses atau browsing melalui internet. Pemanfaatan media *digital* memungkinkan konsumen dapat mengakses informasi kapan saja dan dimana saja sesuai keinginan.

Cakupan *Digital Marketing*

Digital marketing tidak terlepas dari kegiatan bisnis elektronik dimana transaksi dilakukan secara *online*. Dengan *digital marketing*, perusahaan terhubung lebih dekat ke konsumen dan karenanya harus berfokus kepada konsumen karena sistem *online* memungkinkan perusahaan dapat melayani konsumen secara *real-time* (Gunarto, 2019).

Cakupan di dalam *digital marketing* mencakup B2B, B2C, C2C, dan C2B. Di dalam B2B, sebuah bisnis mencoba menjangkau konsumen bisnis baru, menjual kepada konsumen bisnis yang ada, dan melayani konsumen bisnis dengan lebih efektif dan efisien dengan menggunakan *website*, *e-mail*,

sosial media *online*, aplikasi *mobile*, dan sumber *online* lainnya (Kotler & Armstrong, 2018). Tempat dimana bisnis-bisnis tersebut saling bertemu disebut pasar elektronik (*electronic marketplaces*) dimana mereka saling berinteraksi dan terhubung untuk melakukan pertukaran (*exchanges*) dan saling menjalin hubungan (*hubs*). *Electronic B2B marketplaces* merupakan perantara dalam *digital marketing* yang terdiri dari para pembeli dan supplier yang bebas/independen. Dalam pertukaran (*exchanges*), dikenal adanya *private B2B exchanges*, dimana sebuah bisnis (pemasok utama) menciptakan portal yang digunakan untuk mengelola semua aspek pembelian dari bisnis lain.

Transaksi *online* yang paling umum adalah transaksi dari sebuah bisnis/pemasar/penjual kepada konsumen akhir (B2C). Dalam B2C, sebuah bisnis menjual produk kepada konsumen akhir dimana konsumen dapat secara aktif memilih site *online* dan mengontrol kontak tentang *shopping apps* yang akan digunakan, informasi yang ingin diterima atas suatu produk (Kotler & Armstrong, 2014). Dengan demikian, *digital marketing* membutuhkan pendekatan pemasaran yang baru.

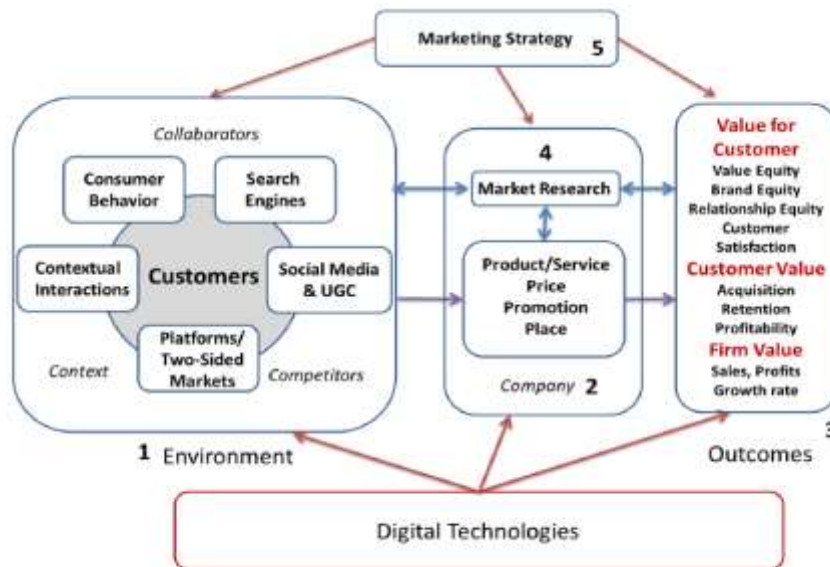
Transaksi *online* juga dapat menjadi sarana pertemuan antara pihak-pihak yang berkepentingan atas sejumlah produk atau subjek (C2C) (Kotler & Armstrong, 2018). Di sini, internet memungkinkan konsumen yang satu membeli atau mempertukarkan suatu produk secara langsung dengan konsumen lainnya. Pada beberapa kasus, hal yang dipertukarkan melalui internet dapat berupa informasi yang ditujukan kepada kelompok kepentingan tertentu. Kegiatan seperti ini dapat dilakukan untuk tujuan yang bersifat komersial maupun non-komersial melalui *web logs* atau *blog*. Banyak perusahaan membuat blog dan mempromosikannya untuk menjangkau konsumen target dengan hati-hati.

Cakupan terakhir dari *digital marketing* adalah C2B dimana konsumen dapat berkomunikasi dengan secara lebih mudah dengan perusahaan melalui internet. Perusahaan dapat mengundang konsumen untuk menyampaikan pemikiran atau pertanyaan. Di sisi lain, konsumen dapat dengan mudah menghubungi perusahaan untuk bertanya, menyampaikan keluhan dan saran kepada perusahaan (Kotler & Armstrong, 2018).

Konsep dan Elemen Kunci *Digital Marketing*

Ada lima aspek yang sangat dipengaruhi oleh keberadaan *digital marketing* dalam kaitannya dengan pengelolaan strategi pemasaran, yaitu yang disebut 5C: *customers, collaborators, competitors, context, and company* (Kannan & Li, 2015). Dengan kata lain, teknologi *digital* telah merombak interaksi yang melibatkan kelima aspek tersebut. **Gambar 1** menunjukkan bagaimana hal ini dijelaskan. Dalam kotak 1, teknologi *digital* telah mengubah banyak hal tentang bagaimana perusahaan beroperasi, memungkinkan terjadinya pengurangan informasi asimetris antara konsumen dan pemasar secara signifikan. Interaksi dalam teknologi *digital* dimulai dengan bagaimana perilaku konsumen berubah sebagai hasil dari akses ke berbagai teknologi dan perangkat secara *online* dan *mobile*. Hal ini berpengaruh pada akuisisi informasi yang berkaitan pada kualitas dan harga, proses pencarian,

ekspektasi konsumen yang berimplikasi pada cara kerja perusahaan. Teknologi *digital* mengubah secara radikal dalam konsumen berinteraksi di media (*WOM, online review and ratings, dan social media interactions*). Perubahan *platforms/two-sided market* menjadi dampak dari kemudahan interaksi ini. Perusahaan bisa meningkatkan kolaborasi dengan konsumen untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberi kesempatan kepada sesama konsumen untuk saling berinteraksi dalam *platform digital* ini.



Gambar 1. Elemen Kunci Digital Marketing

Sumber: Kannan and Li (2015)

Berkaitan dengan perusahaan (ditunjukkan dalam kotak 2), teknologi *digital* mengubah konsep produk dalam tiga cara untuk memberikan penawaran nilai yang baru bagi konsumen, yakni menambah produk inti dengan layanan *digital*, membangun jejaring dari produk menggunakan teknologi *digital* untuk menambah nilai tambah produk, serta mengubah produk menjadi layanan *digital*. Peluang yang perlu diciptakan adalah melakukan penyesuaian (*customize*) dan penawaran produk yang bersifat personal tidak hanya dari aspek produk inti namun juga tambahan layanan secara *digital*. Strategi *tailor offering* mensyaratkan pentingnya mengelola kebijakan harga dinamis dan membuka peluang baru dalam melakukan kebijakan yang sangat beragam seperti lelang *online* untuk produk/jasa, pencarian kata kunci, tampilan iklan, dan strategi penentuan harga mandiri (*name-your-own-price strategies*). Bentuk komunikasi yang berubah dari pola tradisional seperti promosi di radio dan televisi beralih menjadi *sub channel* yang menjadi bagian dari *social channel* seperti *email* dan mesin pencari (*search engine*) yang bisa membantu perusahaan memberikan nilai yang relevan dan signifikan sesuai keinginan konsumen yang terus berkembang (Ashley & Tuten, 2015).

Penerapan Digital Marketing

Penerapan *digital marketing* yang sudah semakin meluas ternyata menimbulkan permasalahan yang terkait dengan lingkungan. Kegiatan penghantaran nilai kepada konsumen dalam *digital marketing* menyebabkan peningkatan permintaan jasa pengiriman barang yang bertugas

menyampaikan produk dari pemasar yang berada di suatu lokasi kepada konsumen yang berada di lokasi lain. Jasa pengiriman tersebut bertanggungjawab untuk bisa menyampaikan produk secara tepat waktu dan aman. Keamanan penyampaian produk terkait dengan jaminan bahwa produk sampai ke tangan konsumen dalam keadaan tidak rusak. Oleh karena itu, perusahaan jasa pengiriman perlu melakukan upaya pengamanan produk dari berbagai faktor yang bisa mempengaruhi kondisi produk (seperti suhu, air, dan kesalahan penanganan) selama dalam perjalanan pengiriman. Disamping itu, perusahaan jasa pengiriman juga akan memastikan bahwa pihak pengirim melakukan pengemasan produk yang dikirim dengan baik dan kuat.

Salah satu bentuk pengemasan produk yang banyak digunakan adalah plastik. Penggunaan plastik sebagai bahan kemasan didasarkan pada penilaian bahwa plastik memiliki bahan yang kuat, mudah dibentuk, ringan, tidak korosif, memiliki daya adaptasi terhadap produk, praktis, tahan lama, dan biayanya yang terjangkau (Iswanto, 2019). Penggunaan plastik yang berlebihan dalam pengemasan produk dalam pengiriman telah berkontribusi dalam pencemaran lingkungan melalui peningkatan volume sampah plastik yang dihasilkan. Hal ini juga didorong oleh cara pemakaian plastik yang pada umumnya digunakan untuk sekali pakai, padahal limbah plastik, seperti botol plastik membutuhkan waktu 50–100 tahun untuk dapat benar-benar terurai oleh alam (Iswanto, 2019). Walaupun hingga saat ini sudah ada lebih dari 60 negara yang memperkenalkan undang-undang untuk mengurangi penggunaan kemasan plastik, namun penggunaan plastik masih relatif tinggi mengingat belum ada alternatif bahan kemasan pengganti plastik yang kuat dan murah seperti plastik dan yang juga ramah lingkungan.

Menjalankan konsep *green marketing* berarti memasukkan pertimbangan lingkungan dalam semua aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan (Crane, 2000). Sebenarnya *green marketing* bukanlah sesuatu yang baru karena telah diperkenalkan oleh Bell & Emeri, serta Feldman sejak tahun 1971 McDaniel & Rylander (1993) yang menyatakan bahwa konsep pemasaran telah salah dalam pelaksanaannya, karena hanya sebatas memuaskan keinginan konsumen tetapi mengabaikan kepentingan masyarakat dan lingkungan dalam jangka panjang. Pada proses pemasaran yang menggunakan konsep *green marketing*, dalam setiap tahapannya (mulai dari proses penciptaan, pengkomunikasian, hingga pengantaran nilai) juga akan menerapkan konsep pemasaran yang ramah lingkungan; tidak terkecuali dalam praktik pemasaran dalam jaringan (*digital marketing*).

Mengacu pada Cronin et al. (2011) yang menyatakan bahwa implementasi *green marketing* bervariasi di antara perusahaan-perusahaan, maka variasi ini mungkin juga akan terlihat pada perusahaan yang menerapkan *digital marketing*. Dengan kata lain, tidak semua perusahaan yang menerapkan *digital marketing* memperhatikan dampak aktivitas pemasarannya terhadap lingkungan. Sampah plastik yang ditimbulkan dari kegiatan pengiriman produk dari produsen ke konsumen hanya salah satu aktivitas *digital marketing* yang tidak memperhatikan dampaknya terhadap lingkungan. Hal serupa mungkin terjadi pada pada aktivitas lain dalam pelaksanaan *digital marketing*.

Aspek Hijau dalam Marketing

Aspek hijau dalam *marketing* dapat dinyatakan dalam upaya untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mengklaim produk dengan cara yang sensitif atau responsif terhadap masalah lingkungan (Yazdanifard & Mercy, 2011). Tujuan dari upaya memasukkan aspek hijau ini pada *marketing* berbeda-beda tergantung pada tingkat hijau yang dibedakan menjadi hijau, lebih hijau, dan sangat hijau. Pada tingkat yang hijau, *marketing* diarahkan untuk mengkomunikasikan tingkat kesadaran perusahaan atau produk terhadap lingkungan. Sedangkan pada tingkat yang lebih hijau, *marketing* dimaksudkan untuk merubah cara konsumen untuk konsumsi. Pada tingkat yang paling hijau, tujuannya adalah untuk merubah budaya atau kebiasaan konsumen sehingga mereka menjadi konsumen yang loyal. Pada prakteknya, aspek hijau dalam *marketing* ini dapat dilakukan dengan menyesuaikan elemen-elemen dari bauran pemasaran menjadi bauran pemasaran hijau yang mencakup produk hijau, harga hijau, promosi hijau, dan distribusi hijau.

Produk hijau merupakan produk yang ramah lingkungan yang didesain untuk mengurangi penggunaan sumber daya alam dalam rangka meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan selama usia hidup produk (Solaiman *et al.*, 2015). Oleh karena itu, produk hijau sering dikaitkan penggunaan sumber daya yang lebih sedikit dan meningkatkan keberadaan sumber daya yang langka. Bentuk penggunaan sumber daya yang lebih sedikit ini dapat diwujudkan dalam produk yang hemat energi, menggunakan lebih sedikit kemasan, ruang atau uang, dan mengurangi polusi (Sudhalakshmi & Chinnadorai, 2014). Kemasan merupakan masalah tersendiri dalam produk hijau karena dianggap menjadi sumber utama limbah lingkungan. Hal ini terkait dengan pengemasan yang berlebihan dan bahan yang digunakan sebagai kemasan. Oleh karena itu, bahan kemasan yang bisa didaur ulang menjadi alternatif yang ditekankan.

Aspek hijau dalam harga dinilai sebagai hal yang paling sulit karena penetapan harga hijau tidak hanya mempertimbangkan biaya produksi tetapi juga biaya sosial dan lingkungan (Yazdanifard & Mercy, 2011). Seperti biaya modifikasi proses produksi, kemasan, proses pengolahan limbah (Sudhalakshmi & Chinnadorai, 2014). Hal ini menyebabkan harga hijau lebih tinggi sehingga membuat produk tidak kompetitif dan bisa membuat sebagian konsumen tidak tertarik untuk membeli. Oleh karena itu, menetapkan harga hijau yang terjangkau dan kompetitif menjadi tantangan tersendiri (Sudhalakshmi & Chinnadorai, 2014).

Memasukkan aspek hijau pada promosi berarti mengkomunikasikan kepada konsumen tentang produk atau perusahaan yang ramah lingkungan. Hal ini berarti juga mengedukasi dan mengubah pandangan konsumen terhadap produk atau perusahaan yang ramah lingkungan (Yazdanifard & Mercy, 2011). Untuk maksud ini program-program promosi harus mencerminkan komitmen perusahaan terhadap lingkungan. Citra yang terbentuk dari program promosi bahwa perusahaan adalah perusahaan hijau dan menghasilkan produk hijau akan bisa mempengaruhi keputusan pembelian

konsumen. Namun demikian, upaya komunikasi yang tidak dibarengi dengan tindakan hijau dalam seluruh kegiatan pemasarannya akan membuat konsumen berpikir bahwa perusahaan melakukan *green-wash*. Adanya perkiraan praktek *green-wash* oleh perusahaan akan membuat konsumen mengabaikan program promosi tersebut dan tidak membeli produk perusahaan.

Sedangkan distribusi hijau berarti menyampaikan produk ke konsumen hijau dengan cara yang memberikan dampak kepada lingkungan yang sesedikit mungkin. Hal ini tidak hanya terkait dengan upaya penghematan bahan bakar, dan pengemasan saat pengiriman, pengurangan emisi karbon dalam transportasi, pengurangan *carbon footprint*, dan pengurangan kebisingan, tetapi juga upaya yang menjamin bahwa konsumen akan mendapatkan produk yang ramah lingkungan (Li & Tang, 2010; Solaiman et al., 2015).

METODE RISET

Penelitian mengumpulkan aspek hijau dalam pelaksanaan *digital marketing* dalam bisnis, yaitu apakah perusahaan-perusahaan sudah mempertimbangkan atau menerapkan aspek hijau dalam aktivitas *digital marketing*. Proses bisnis yang dilakukan meliputi proses menciptakan, mengkomunikasikan, menghantarkan nilai kepada konsumen. Apa saja aspek hijau dalam proses tersebut, dan sejauh mana aspek hijau tersebut diterapkan di dalam aktivitas *digital marketing*.

Penelitian difokuskan pada perusahaan yang terlibat dalam aktivitas pemasaran secara *online* yang berada di Kota Semarang dan sekitarnya (wilayah Jawa Tengah). Populasi penelitian ini adalah semua pengusaha yang berdomisili di Kota Semarang dan sekitarnya (wilayah Jawa Tengah) yang melakukan aktivitas pemasaran secara *online*. Mengingat bahwa tidak ada sumber data yang menunjukkan jumlah pengusaha yang menjadi anggota populasi penelitian ini, maka penelitian dari perspektif pelaku usaha ini menggunakan sampel. Sesuai dengan pendekatan yang digunakan, *non-probability sampling* digunakan dalam menetapkan sampel. *Quota sampling* dengan jumlah 30 orang ditetapkan sebagai sampel.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner mencakup pertanyaan tertutup dan terbuka tentang aktivitas pemasaran *online* yang dilakukan dan aspek hijau dalam setiap aktivitas pemasaran *online* tersebut. Pertanyaan tertutup disampaikan dalam bentuk pilihan berganda (*multiple choice*) atau kotak centang (*checkbox*). Sedangkan untuk pertanyaan terbuka diberikan ruang untuk jawaban berupa paragraf uraian. Kuesioner disusun dengan *google form* dan didistribusikan dengan cara yang sesuai dengan kondisi responden sejauh cara tersebut mampu menjangkau responden secara efektif, yaitu secara langsung (*in-person*), melalui *email*, maupun pesan *Whatsapp* kepada responden.

Data yang dikumpulkan dianalisis dengan metode deskriptif analitis untuk menggambarkan bentuk-bentuk aktivitas *digital marketing* yang dilakukan responden dan aspek hijau yang

diidentifikasi. Statistik deskriptif dengan distribusi frekuensi digunakan untuk menggambarkan kecenderungan yang ada dari data pertanyaan tertutup. Data dari pertanyaan terbuka dianalisis dengan metode *content analysis*. Menurut Neuman (2013) *content analysis* adalah metode untuk mengumpulkan dan menganalisis konten suatu teks dimana yang dimaksud teks adalah segala sesuatu yang tertulis, yang diungkapkan/dikatakan, dan yang dapat dilihat secara visual. *Coding* dilakukan untuk pertanyaan terbuka pada kuesioner sebelum diolah dengan distribusi frekuensi dan dilakukan analisis lebih jauh. Pada *coding*, jawaban responden dikelompokkan berdasarkan kesamaan inti jawaban dengan kode tertentu dan kemudian dihitung frekuensi tiap-tiap kode tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis data dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama mencakup analisa tentang penciptaan nilai. Bagian kedua mencakup analisa tentang pengkomunikasian nilai, dan bagian ketiga merupakan analisa tentang penghantaran nilai. Pada awal diuraikan metode penelitian yang digunakan secara singkat untuk memberikan gambaran tentang penelitian yang dilakukan dan gambaran tentang responden. Selanjutnya akan membahas fenomena yang diperoleh di awal yang ditujukan untuk mengetahui sejauh mana aspek hijau penerapan *digital marketing* pada bisnis.

Ditinjau dari usaha yang dijalankan, semua responden menjalankan usahanya baik secara *online* maupun *offline*. Sementara tempat berjualan secara *online* cukup beragam. Satu penjual dapat saja menjual di beberapa *platform online* sekaligus. Mayoritas *platform* yang digunakan adalah *Instagram* (50%) dan disusul dengan ojek *online* (Gojek/Grab) sebesar 25%. Sisanya menggunakan *Shopee* dan *Facebook* dengan persentase yang sama. Hal ini menggambarkan fenomena saat ini dimana masyarakat menggunakan *Instagram* tidak hanya sebagai media sosial, namun menjadi media bisnis yang memiliki keunggulan membagikan gambar dan video dengan mudah dan tidak membutuhkan penggunaan data yang terlalu besar. *Instagram* juga menjadi media sosial terpopuler ketiga (setelah *Youtube* dan *Whatsapp*) menurut hasil survei *Global Web Index* di tahun 2020-2021. Gojek dan Grab (aplikasi ojek *online*) berada di urutan kedua. Hal ini wajar jika dilihat lebih jauh, beberapa responden menjual makanan basah; sehingga akan lebih mudah menggunakan aplikasi ojek *online* untuk menawarkan produknya.

Adapun jenis produk atau jasa yang ditawarkan responden cukup bervariasi dan bahkan menawarkan lebih dari satu macam produk. Makanan merupakan jenis produk yang ditawarkan oleh paling banyak responden, yaitu sebanyak 60%. Sedangkan *fashion* (pakaian) dan kosmetik merupakan produk yang ditawarkan oleh responden terbanyak kedua dan ketiga, masing-masing sebanyak 23.3% dan 16,7%. Sisanya bervariasi di antara berbagai macam produk, mulai dari hadiah wisuda (boneka, slempang, buket bunga, dan lain-lain), berbagai macam *souvenir printing* (boneka, sajadah, tas, dan lain-lain) dan jam serta kacamata yang terbuat dari kayu.

Proses Penciptaan Nilai

Proses ini merupakan langkah awal perusahaan dalam memasarkan produknya ke pasar (calon konsumen). Dalam bagian ini pertanyaan-pertanyaan yang ada ditujukan untuk mengetahui bagaimana kaitan aspek hijau pada proses penciptaan nilai perusahaan. Pada **Gambar 2**, memuat pernyataan responden terkait unsur/kandungan produk yang diproduksi/dijual. Jawaban responden beragam, dan beberapa responden menjawab lebih dari satu jawaban.

Mayoritas responden menjawab bahwa produknya terdiri dari bahan yang tidak mengandung racun atau kimia yang berbahaya bagi kesehatan (sebanyak 70%). Di urutan kedua, responden menjawab bahwa kandungan bahan bakunya alami dan tidak mencemari lingkungan. Namun demikian, tim mengajukan pilihan jawaban “lainnya” yang dapat diisi sesuai kondisi riil responden. Dua jawaban lain tersebut adalah produk yang dijual mengandung bahan dengan kualitas terbaik (1 orang) dan mengandung zat pewarna (1 orang). Jawaban diluar pilihan yang diberikan oleh peneliti ini menunjukkan bahwa ada responden yang sadar bahwa ada kandungan bahan kimia di dalam komposisi produknya yaitu zat pewarna. Responden tersebut merupakan produsen batik yang masih menggunakan pewarna kimia. Responden lain yang menjawab menggunakan bahan dengan kualitas terbaik sebenarnya juga menjawab bahwa produk yang dijual tidak mengandung bahan kimia yang berbahaya. Untuk menegaskan bahwa produk kosmetik yang dia jual baik, maka dia menambahkan jawaban tersebut.

Lebih jauh, peneliti mencari tau tentang pertimbangan bahan-bahan yang disebutkan pada pernyataan sebelumnya dalam memilih menjual/menghasilkan produk tersebut. Hampir semua responden (93,3%) mengatakan kandungan bahan-bahan yang “hijau” menjadi pertimbangan dalam menjual/menghasilkan produk mereka. Hanya ada 2 orang responden yang menyatakan tidak menjadikannya sebagai pertimbangan. Responden tersebut adalah produsen batik yang menyatakan bahwa untuk membuat produk batik dengan jumlah besar, akan membutuhkan pewarna buatan; sehingga tidak mempertimbangkan bahan ramah lingkungan pada pembuatan produknya. Responden kedua yang menyatakan tidak adalah pemilik usaha kuliner yang menganggap usahanya masih dalam tahap UMKM atau usaha kecil, sehingga masih belum terpikirkan untuk ke arah sana karena terhitung usaha baru. Alasan dari responden yang menyatakan “ya” cukup beragam. Ada yang memang berkomitmen dari awal, agar kualitas produk tetap terjaga, demi keselamatan konsumen, demi menjaga nama baik perusahaan dan menggapai *customer engagement* sehingga produk tersebut dapat tetap menjadi sasaran konsumen, karena mau menjual produk yang jelas pembuatan dan pertanggung jawabannya, ingin produk yang baik untuk tubuh dan lingkungan, bahkan ada yang menggunakan landasan agama yaitu apa yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan di akhirat.

Pasca proses produksi, tentunya ada sisa atau yang biasa disebut dengan limbah. Sudah banyak responden (66,7%) yang menyatakan bahwa tidak ada limbah yang sulit diolah kembali. Sisanya

(33,3%) menyatakan bahwa masih menghasilkan limbah yang sulit diolah kembali. Semua responden yang menyatakan bahwa pasca produksi menghasilkan limbah yang sulit diolah kembali merupakan plastik. Responden masih belum bisa menghilangkan penggunaan plastik pada proses produksinya. Sisanya, menyatakan bahwa memang sudah menghilangkan penggunaan plastik dan mengganti dengan produk yang ramah lingkungan (seperti kemasan yang tidak sekali pakai).

Selama produk disimpan oleh produsen dan sebelum dijual kepada konsumen, tentunya memerlukan penyimpanan. Alat penyimpanan juga berpotensi membutuhkan energi yang besar (misal butuh energi listrik yang besar karena produk harus disimpan dalam suhu tertentu untuk menjaga kualitas dan kondisi produk, seperti membutuhkan lemari pendingin atau AC). Sebanyak 66,7% responden menyatakan bahwa produk tidak membutuhkan energi yang besar. Hal ini dapat dilihat dari jenis usaha responden yaitu makanan dan juga fashion. Namun sebanyak 33,3% responden menyatakan bahwa masih membutuhkan energi yang besar dalam proses penyimpanan ataupun penjualannya. Ini dialami oleh responden yang memiliki usaha makanan beku atau makanan yang memang harus disimpan di dalam lemari es sebelum dijual kepada konsumen.

Pengkomunikasian Nilai

Ada banyak cara untuk mengkomunikasikan nilai kepada konsumen. Nilai-nilai hijau atau ramah lingkungan dapat menjadi satu nilai unggul dibandingkan dengan pesaing. Responden boleh memilih lebih dari satu pilihan jawaban yang diberikan yaitu iklan, diskon, mengikuti program promosi *e-marketplace*, dan brosur. Hal ini diberikan mengingat ini adalah bentuk promo yang paling sering dilakukan. Namun, responden juga diberi pilihan “lainnya” untuk menuliskan bentuk promosi lain yang juga dijalankan. Mayoritas responden respon atau 80% menggunakan iklan sebagai alat promosi utama mereka. Hal ini wajar jika mengingat efektivitas iklan yang masih baik dibanding beberapa alat promosi lainnya. Di urutan kedua ada diskon (66,7%). Diskon juga menjadi alat promosi yang ampuh, apalagi jika menggunakan *marketplace* atau aplikasi ojek *online* yang juga bersaing secara langsung dengan banyak *seller* lainnya. Menyebarkan brosur juga ternyata masih dilakukan oleh 6 responden. Responden tersebut adalah yang memiliki produk batik, makanan, dan aksesoris. Sementara sisanya memilih bentuk promosi lainnya.

Selanjutnya, responden juga diminta pendapatnya terhadap pesan yang ditekankan dalam promosi-promosi yang dilakukan. Responden dapat memilih lebih dari satu jawaban. Sebagian besar responden mengedepankan kualitas produk sebagai materi promosi, yaitu sebesar 66,7%. Harga yang bersaing juga mendapat porsi yang cukup besar yaitu 46,7%. Respon lain melengkapi jawaban berupa kualitas produk. Yang menarik adalah tidak ada responden yang menjadikan produk hijau sebagai materi promosi secara khusus. Tidak ada penekanan yang menyatakan bahwa responden menjual produk hijau.

Namun demikian, ada kalanya responden juga mengedukasi konsumen bahwa ada unsur hijau dalam produk maupun proses produksinya. Sebanyak 30% responden menyatakan bahwa ada pesan terkait produk atau proses hijau. Ini dilakukan oleh melalui pewarna alami dan menggunakan kemasan yang mudah terurai. Namun masih lebih banyak responden yang memilih tidak mengkampanyekan produk atau proses hijau pada konsumen. Hal ini dilakukan karena merasa bahwa tidak menjual produk hijau secara khusus.

Pengantaran Nilai

Pengantaran nilai pada konsumen menjadi titik krusial yang paling mungkin ketiadaan aspek hijau. Berikut beberapa indikator dalam pengantaran nilai yang menjadi jawaban dari responden. Proses pengantar produk tentunya butuh jasa pengiriman (baik yang dimiliki oleh perusahaan sendiri maupun jasa pengiriman komersial). Daftar ekspedisi yang digunakan oleh responden dapat dilihat **Tabel 2**.

Tabel 2. Ekspedisi yang Digunakan

Kemasan	Jumlah	
	Frek	%
Kurir/jasa ekspedisi reguler	15	50
Ojek <i>online</i>	5	16,7
Ekspedisi kilat (1 hari sampai)	3	10
Kurir dari penjual	7	23,3
Jumlah	28	100

Sumber: Hasil olah data peneliti (2022)

Mayoritas responden menggunakan kurir/jasa ekspedisi reguler (seperti JnT, Sicepat, JNE, dan lain-lain). Hal ini dikarenakan kemudahan yang dirasakan oleh responden sebagai penjual. Kurir dari penjual menjadi pilihan responden pada urutan kedua, yang dinyatakan oleh 7 orang atau 23,3% responden. Hal ini karena kurir dari penjual dianggap lebih dapat mengurangi biaya kirim, produk cepat sampai ke tangan konsumen, dan memungkinkan menggunakan sistem pembayaran COD (*Cash On Delivery*) sehingga dianggap lebih aman bagi konsumen. Ojek *online* juga masih menjadi pilihan 5 responden yang memiliki usaha makanan dengan target pasar warga lokal. Sementara bagi responden yang memiliki usaha makanan dan harus menggunakan pengamanan ekstra, memilih ekspedisi 1 hari sampai untuk pengiriman luar kota seperti JNE YES, Paxel, dan lain-lain. Tidak ada pertimbangan memilih ekspedisi hijau atau ramah lingkungan secara khusus oleh responden. Pilihan metode pengiriman tersebut lebih didasarkan pada kemudahan, ekonomis, serta kecepatan pengantaran produk.

Pada pengiriman produknya, penjual membutuhkan kemasan. Kemasan merupakan salah satu komponen penting dalam proses pengantaran nilai. Kemasan bertujuan untuk menjaga agar produk aman sampai ke tangan konsumen. Selain itu kemasan juga berfungsi sebagai penambah estetika pada produk yang dijual. Beragam jawaban dari responden dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Jenis Kemasan untuk Mengirim Produk

Kemasan	Jumlah	
	Frek	%
Kertas/kardus	10	33,3
Kayu	1	3,3
Plastik	13	43,4
Styrofoam	1	3,3
Kertas/kardus & plastik	5	16,7
Jumlah	30	100,0

Sumber: Hasil olah data peneliti (2022)

Melihat kemudahannya, plastik masih menjadi primadona yang dipilih mayoritas responden. Plastik banyak dipilih karena kemudahannya didapat di pasar, murah, dan sudah familiar dengan konsumen. Sehingga banyak pengusaha yang enggan beralih dari plastik. Namun ada beberapa responden yang sudah menggunakan plastik yang lebih mudah terurai. Tidak jauh berbeda secara jumlah, kertas/kardus juga menjadi kemasan yang dipilih oleh 10 responden pada urutan kedua setelah plastik. Hal ini sudah menunjukkan bahwa responden mulai mencari alternatif kemasan lain yang lebih ramah lingkungan. Bahkan ada satu responden yang menggunakan kertas bekas (koran/majalah/brosur) sebagai komitmennya untuk benar-benar mengurangi penggunaan plastik pada kemasannya. Hal ini menunjukkan bahwa mulai ada kesadaran dari pengusaha untuk mencari praktik yang terbaik untuk mengemas produknya.

Penerapan Aspek Hijau

Dari uraian tiap proses kegiatan *digital marketing* di atas dapat diketahui bahwa implementasi *digital marketing* pada bisnis sudah mencapai tingkat implementasi cukup tinggi. Tingginya tingkat ketergantungan terhadap teknologi membuat perusahaan dapat memasarkan produknya melalui berbagai *platform digital* yang ada. Bisnis *digital* sejatinya hanya memindah bisnis konvensional ke bisnis yang lebih maju serta kekinian. Praktik pemasaran yang dilakukan melalui proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penghantaran nilai secara *digital* juga semakin berkembang. Namun pelaku usaha juga tidak boleh menjalankan pemasarannya tanpa memperhatikan lingkungan sekitar. Untuk menjawab pertanyaan tentang sejauh mana aspek hijau pada kegiatan penciptaan/pengkomunikasian/penghantaran nilai terjadi dalam pelaksanaan *digital marketing* oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Dalam proses penciptaan nilai, tingkat implementasi aspek hijau oleh mayoritas responden cukup tinggi. Hal ini dilakukan diantaranya agar kualitas produk tetap terjaga, demi keselamatan konsumen, demi menjaga nama baik perusahaan dan menggapai *customer engagement* sehingga produk tersebut dapat tetap menjadi sasaran konsumen. Meskipun demikian, tetap ada responden yang sulit menghindari penggunaan bahan kimia dengan alasan skala ekonomis usahanya karena untuk menggunakan bahan baku yang alami dan tidak mengandung zat kimia harganya akan lebih mahal.

2. Dalam mengkomunikasikan nilai, iklan dan diskon menjadi favorit responden. Namun tingkat implementasi aspek hijau oleh mayoritas responden masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari penekanan pesan komunikasi yang disampaikan bukan adanya produk hijau yang diproduksi/dijual perusahaan, tetapi kualitas dan harga produk lebih menjadi prioritas. Ini menjadi hal yang wajar, mengingat mayoritas konsumen juga lebih mempertimbangkan kualitas dan harga dibandingkan adanya unsur hijau pada produk saat melakukan pembelian. Namun responden sebagai pengusaha sudah mulai perlahan mengedukasi konsumen terhadap unsur hijau atau ramah lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan.
3. Pada proses penghantaran nilai, tingkat implementasi aspek hijau oleh responden berada pada level sedang. Plastik masih menjadi primadona pengusaha. Tingginya pembelian via *online* di masa pandemi meningkatkan sampah plastik. Ini tidak dapat dipungkiri mengingat plastik merupakan bahan yang mudah didapat, praktis, murah, dan aman. Walaupun juga mulai banyak pengusaha yang mencari alternatif lain untuk menggantikan plastik sebagai kemasan yaitu kertas/kardus. Adanya kebutuhan akan penanganan khusus pada produk juga membuat limbah semakin bertambah. Terutama produk-produk yang harus dilapisi plastik *bubble wrap* saat pengirimannya. Terlebih mengirim menggunakan ekspedisi reguler masih menjadi alternatif yang paling banyak digunakan oleh pengusaha.

KESIMPULAN DAN SARAN

Beberapa kesimpulan didapat dari penelitian ini, pertama pada tahap penciptaan nilai, sudah banyak responden yang sadar pentingnya mengurangi bahan-bahan berbahaya pada produknya. Hal ini ditunjukkan dengan pemilihan bahan baku yang tidak mengandung racun atau bahan kimia berbahaya. Bahan baku yang hijau atau ramah lingkungan juga menjadi pertimbangan responden dalam memproduksi produknya. Namun dalam menyimpan produk jadi sebelum berpindah tangan ke konsumen, responden nampak masih sulit lepas dari plastik dan ini dianggap masih menjadi limbah yang tidak dapat didaur ulang oleh responden. Selain plastik, ada ketergantungan beberapa responden terhadap alat yang mengkonsumsi energi yang besar, sehingga pada akhirnya proses penciptaan nilai belum dapat sepenuhnya menerapkan aspek hijau. Oleh karena itu, tingkat implementasi aspek hijau pada proses ini dapat dikatakan cukup tinggi.

Kedua, dalam mengkomunikasikan nilai, iklan dan diskon menjadi favorit responden. Namun aspek hijau belum nampak dari bentuk promosi yang dilakukan oleh responden. Bahkan masih ada beberapa responden yang menggunakan brosur fisik untuk mengkomunikasikan produknya. Meski sudah menjalankan mayoritas proses bisnisnya secara *digital*, tetap saja responden memilih menggunakan bentuk promosi fisik yang diberikan langsung kepada konsumen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat implementasi aspek hijau pada proses ini oleh mayoritas responden masih rendah.

Ketiga, dalam proses penghantaran nilai, kemasan menjadi salah satu unsur penting. Sudah ada upaya untuk responden beralih ke kemasan yang lebih ramah lingkungan. Penggunaan kertas/kardus dan kayu menjadi tanda bahwa responden mulai melirik alternatif kemasan yang lebih mudah didaur ulang serta tidak merusak lingkungan. Meskipun demikian, beberapa responden lain masih enggan pindah dari kemasan plastik biasa karena berbagai macam alasan terutama karena kepraktisan dan murahness. Pada proses penghantaran nilai, tingkat implementasi aspek hijau oleh responden berada pada level sedang.

Mengingat bahwa tingkat implementasi *digital marketing* sudah cukup tinggi dan permintaan konsumen melalui berbagai macam *platform digital* juga mulai meningkat, maka rekomendasi bagi pengusaha yang melakukan pemasaran *online* perlu melakukan adaptasi terhadap hal-hal yang terkait dengan unsur ramah lingkungan. Hal ini perlu dilakukan mengingat ke depannya nanti akan lebih banyak dampak yang ditimbulkan pada lingkungan dari praktik pemasaran *digital* perusahaan. Oleh karenanya pengusaha perlu mencari alternatif kemasan selain plastik karena sifat plastik yang tidak mudah terurai. Kemasan tersebut dapat diganti dengan plastik yang lebih ramah lingkungan (lebih mudah terurai), karton/kardus, atau kemasan lain yang tidak sekali pakai. Edukasi kepada konsumen juga perlu terus dilakukan agar konsumen semakin terbiasa dengan gaya hidup hijau termasuk saat berbelanja *online*, walaupun terkadang harus mengorbankan harga yang menjadi lebih mahal. Maka pengusaha perlu menyampaikan nilai hijau dalam promosinya agar konsumen akan semakin terbiasa dan lebih tertarik. Nilai hijau yang disajikan oleh pengusaha juga dapat menjadi pembeda dari pesaing.

Hasil penelitian ini memberi gambaran tentang penggunaan aspek hijau dalam pemasaran *digital* dan pembelian konsumen secara *online* yang berbeda dari perilaku pembelian konvensional. Namun penelitian ini memiliki keterbatasan, diantaranya jumlah responden yang hanya 30 orang karena adanya respon rate yang rendah mungkin belum dapat memberikan gambaran yang utuh. Sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperoleh jumlah responden yang lebih banyak. Selain itu penelitian selanjutnya dapat diarahkan untuk mengaplikasikan konsep perilaku pembelian *online* dalam aspek hijau (*green marketing*). Selanjutnya atas dasar konsep ini dapat dikembangkan penelitian tentang strategi pemasaran yang sesuai bagi pengusaha yang melakukan kegiatan *digital marketing* yang mungkin akan berbeda dengan strategi pemasaran konvensional.

DAFTAR PUSTAKA

- American Marketing Association. (2019). Definitions of marketing. *American Marketing Association*: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- APJII. (2019a). Pengguna internet di Indonesia. *Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia*: <https://apjii.or.id/content/read/39/342/Hasil-Survei-Penetrasi-dan-Perilaku-Pengguna-Internet-Indonesia-2017>
- APJII. (2019b). *Penetrasi dan profil perilaku pengguna internet Indonesia tahun 2018*. Diambil kembali dari APJII: www.apjii.or.id
- Crane, A. (2000). Facing the backlash, green market and strategic reorientation in the 1990's. *Journal of Strategic Marketing*, 277-96. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540050110011>
- Dewi, I. K., & Kusumawati, A. (2018). Pengaruh diskon terhadap keputusan pembelian dan kepuasan pelanggan bisnis online. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 56 No. 1, <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2333>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunarto, R. I. (2019, Juli 26). *Blog fintek media*. Diambil kembali dari 10 pertanyaan manfaat digital marketing untuk bisnis ukm anda: <http://fintekmedia.id/post/10-pertanyaan-manfaat-digital-marketing-untuk-bisnis-ukm-anda>
- iPrice.Group (2019). *The map of e-commerce in Indonesia*. Diambil kembali dari iPrice: <https://iprice.co.id/insights/mapofecommerce/en/>
- iPrice Group. (2019). *The map of southeast asian e-cmmerce Q3 2019*. Diambil kembali dari iPrice: <https://iprice.sg/insights/mapofecommerce/>
- Jayani, D. (2019). *Tren pengguna e-commerce terus tumbuh*. Diambil kembali dari Databoks.katadata.co.id: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/10/tren-pengguna-e-commerce-2017-2023>
- Kannan, P., & Li, H. (2015). *Digital marketing: a framework, review and research agenda*. https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/333749/1/EBP075548917_0.pdf
- Karna, J., Hansen, E., & Juslin, H. (2001). Green advertising, greenwash or a true reflection of marketing strategies. *Greener Management International*, 59-70 <https://www.jstor.org/stable/greemanainte.33.59>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing, seventeenth edition*. Harlow-United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Neuman, W. Lawrence. (2013). *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*. Seventh edition. Boston: Pearson New International Education, Inc.
-

Sekaran, U. (2015). *Metodologi penelitian untuk bisnis (4th Edition)*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta

Analisis Bibliometrik: Kompetensi Individu Kepemimpinan Transformasional

Diyah Dumasari Siregar*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
diyah.srg@gmail.com

Yunita Andi Kemalasar

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
yun.ppm@gmail.com

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan tinjauan literatur bibliometrik yang luas tentang kepemimpinan transformasional sebagai istilah dan konsep untuk menghasilkan penelitian kepemimpinan transformasional dengan menggunakan perangkat lunak *Publish and Perish* (PoP), perangkat lunak *Mendeley*, dan *database* dari indeks Scopus. Artikel ditemukan melalui perangkat lunak PoP berdasarkan *database* indeks Scopus. Sebanyak 171 artikel disempurnakan dan dianalisis dari berbagai jurnal kualifikasi dimulai pada tahun 1993 hingga September 2023 (30 tahun). Perangkat lunak *Mendeley* digunakan untuk membantu mengelola referensi dan resume singkat dari setiap artikel. Proses pengelompokan menggunakan *software* VOSviewer dengan mencocokkan kata-kata yang sering muncul di setiap kelompok. Kelompok yang dihasilkan melalui perangkat lunak VOSviewer memberikan gambaran dan aliran penelitian tentang kepemimpinan transformasional yang masih kurang fokus pada antecedens kepemimpinan transformasional. Kompetensi yang merupakan hal penting membentuk kepemimpinan transformasional dari hasil VOSviewer sangat terbatas. Hal ini memberikan peluang untuk penelitian yang akan datang. Para peneliti dan praktisi perlu memperhatikan tren dan bidang penelitian dalam kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan pengembangan teori kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional; Kompetensi; Analisis Bibliometrik; Mendeley; Indeks Scopus; VOSviewer

ABSTRACT

This research aim is to provide an extensive bibliometric literature review on transformational leadership as a term and concept using Publish and Perish (PoP) software, Mendeley software, and a database of the Scopus index. Articles were located through PoP software based on the Scopus index database. 171 articles were refined and analyzed from various qualifying journals from 1993 to September 2023 (36 years). Mendeley software was used to help manage references and a brief resume of each article. The grouping process is assisted by VOSviewer software by matching words that frequently appear in each group. The groups produced through VOSviewer software provide an overview and flow of research on transformational leadership, which still needs to focus on the antecedents of transformational leadership. Competencies that are essential in forming transformational leadership from VOSviewer results are minimal. This result will provide opportunities for future research. Researchers and practitioners must pay attention to trends and research areas in transformational leadership to enhance the development of transformational leadership theory.

Keywords:

Transformational Leadership; Bibliometric Analysis; Mendeley; Scopus Index; VOSviewer

PENDAHULUAN

Organisasi saat ini menghadapi persaingan global, perkembangan teknologi yang pesat, ketidakpastian politik dan sosial budaya, serta kekuatan perubahan lingkungan lainnya yang menciptakan kebutuhan untuk terus beradaptasi dan berinovasi. Agar mampu menghadapi perubahan lingkungan ini, organisasi dituntut untuk mampu mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga mampu bertindak secara adaptif untuk mencapai tujuan organisasi serta mampu mengelola perubahan (Alosani *et al.*, 2021). Hampir semua organisasi menyadari bahwa untuk bertahan dalam situasi tersebut, memerlukan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan organisasi yang berbeda dari keterampilan yang membantu mereka sukses di masa lalu.

Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Bagaimana pemimpin yang efektif membuat pengikutnya bersemangat dan berdedikasi terhadap tindakan mereka? Penelitian telah mengungkapkan beragam sifat dan gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan sikap, motivasi, dan kinerja pengikut. Salah satu pendekatan yang berpengaruh adalah model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki 4 karakteristik yang ditunjukkan dengan dimensi perilaku, yaitu karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan/atau pertimbangan individual (Hitt *et al.*, 2018).

Meskipun meta-analisis dengan jelas menunjukkan bahwa karyawan yang berinteraksi dengan pemimpin transformasional lebih puas dan termotivasi serta berkinerja lebih baik (Hoch *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2017). Namun, hingga saat ini belum ada gambaran yang komprehensif dan cukup rinci mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi seseorang memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional yang kuat. Kebanyakan penelitian saat ini berfokus pada manfaat nilai tambah dari kepemimpinan transformasional dalam beberapa *output*. Setiap artikel memberikan wawasan tentang kepemimpinan transformasional. Analisis tambahan literatur tentang kepemimpinan transformasional menggunakan alat bibliometrik dapat lebih menambah wawasan dan membedakan dari penelitian sebelumnya, terutama terkait dengan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional.

Penelitian bibliometrik dapat membantu dalam mengidentifikasi pengelompokan tema penelitian ke dalam beberapa sub tema, yang mungkin mengalami perkembangan berdasarkan karakteristik penelitian dan penulisnya. Penelitian bibliometrik sebelumnya memberikan informasi tentang teori kepemimpinan menurut Tal & Gordon (2016), hasil kepemimpinan menurut Batistic *et al.* (2017), dan gaya kepemimpinan spesifik, seperti kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan karismatik (Álvarez *et al.*, 2016). Meski demikian, penelitian bibliometrik yang tujuannya untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan masih terbatas; dan diperlukan lebih banyak penelitian untuk memperjelas keluaran dan keefektifannya. Berdasarkan penelusuran yang dilakukan pada studi ini, tidak ditemui analisis bibliometrik yang tujuannya untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi terbentuknya kepemimpinan transformasional. Selain itu, dari hasil penelusuran

awal pada VOSviewer, masih sangat terbatas penelitian terkait kompetensi, dimana hal tersebut merupakan hal penting dalam membentuk kepemimpinan transformasional. Tujuan dari bab ini untuk mengisi kesenjangan literatur dan memberikan panduan tentang analisis bibliometrik komprehensif dengan menjawab pertanyaan: Bagaimana artikel kepemimpinan transformasional diklasifikasikan? Apa tren penelitian kepemimpinan transformasional? Apa tema yang memiliki banyak publikasi? dan Apa peluang tema untuk penelitian di masa depan?

Bab ini disusun sebagai berikut. Bagian pertama menjelaskan literatur tentang kepemimpinan transformasional. Bagian kedua menyajikan perkembangan definisi dari kepemimpinan transformasional. Bagian ketiga menjelaskan penggunaan analisis bibliometrik, termasuk tahapan metode dan perangkat lunak yang digunakan. Bagian terakhir menyajikan kesimpulan dan keterbatasan penelitian.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional telah menarik banyak perhatian sejak dimulainya lebih dari tiga dekade lalu. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan dalam kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi dan mengubah bawahan atau anggota tim agar mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan cara yang inovatif. Dua dekade terakhir telah menunjukkan adanya konvergensi di antara para pakar perilaku organisasional mengenai teori kepemimpinan, yang juga disebut sebagai kepemimpinan “transformasional”, “karismatik”, dan “visioner”.

Teori kepemimpinan transformasional mengidentifikasi empat dimensi yang menggambarkan perilaku pemimpin (Hitt *et al.*, 2017). Pertama, pengaruh yang ideal adalah perilaku karismatik yang menekankan kepada visi kolektif dan mendapatkan rasa hormat, serta kepercayaan dari karyawan melalui tindakan mereka. Kedua, motivasi inspirasional adalah kemampuan untuk mengartikulasikan tujuan bersama dan visi yang jelas, serta menarik. Hal tersebut dapat membangkitkan karyawan dan meningkatkan harapan positif. Ketiga, stimulasi intelektual adalah kapasitas untuk menantang pengikutnya mempertanyakan asumsi, mengambil risiko, berpikir kritis, dan mengidentifikasi serta memecahkan masalah secara proaktif. Keempat, pertimbangan individual adalah sejauh mana pemimpin mengidentifikasi, memahami, dan menangani kebutuhan perkembangan pengikutnya, serta memperlakukan mereka secara unik (Bass & Riggio, 2006).

METODE RISET

Tinjauan pustaka harus dilakukan dengan menggunakan metode yang sistematis, eksplisit dan dapat direproduksi (Garza, 2015). Pada penelitian ini, analisis bibliometrik dilakukan dengan menganalisis *database online* seperti *Jstor*, *Proquest*, *Sage Journal*, *Science Direct*, *Springer Link*, *Taylor & Francis*, *Emerald* dan *Wiley* untuk mengidentifikasi semua publikasi yang terkait dengan

kepemimpinan transformasional. Ada lima tahap analisis bibliometrik, seperti yang digunakan oleh Fahimnia *et al.* (2015). Lima langkah yang dimaksud adalah mencari kata kunci 'transformational leadership' dan 'performance' dalam artikel, mengumpulkan makalah tentang kepemimpinan transformasional, menggabungkan artikel-artikel tersebut dalam satu daftar, memilih sesuai dengan kategori tertentu, serta menjelaskan perbedaan dalam data dan analisis data.

Penggunaan Kata Kunci

Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci 'Transformational Leadership' dan 'Performance'. Dalam proses ini, digunakan perangkat lunak *Publish or Perish* (PoP) dan *database* dari Scopus. Langkah awal adalah melakukan pencarian artikel dengan menentukan kriteria tertentu di jurnal, yaitu hanya judul dan tahun publikasi yang dicari. Publikasi yang tidak disertakan dalam penelitian ini adalah prosiding, majalah, buku, resensi buku, dan bagian buku. Dengan keterbatasan ini, jumlah artikel yang tersedia di Scopus sebanyak 456 artikel, yang diterbitkan dari 1987 hingga 2023 (36 tahun). Artikel dengan jumlah kutipan sembilan atau lebih kecil yang diperoleh menggunakan kata kunci 'Transformational Leadership' dan 'Performance', dikeluarkan dari daftar artikel yang akan dianalisis. Selanjutnya kami juga menyeleksi artikel yang tidak sesuai untuk kriteria penyaringan. Pada **Tabel 1**, menunjukkan hasil dari seleksi tersebut. Referensi ini diperoleh dari artikel yang memenuhi persyaratan selama durasi 30 tahun.

Tabel 1. Kriteria Penyaringan Artikel

No	Kriteria Seleksi Artikel	Jumlah Artikel
1	Editorial/resensi buku, bab dari buku, prosiding	50
2	Daftar Q3/Q4 atau non-Schimago	109
3	Di bawah 10 kutipan	126
4	Q1/Q2	171
	Total Artikel	456

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Dari 456 artikel yang diperoleh pada tahap 1, data disaring menjadi 171 artikel dari jurnal bereputasi (Q1 dan Q2) berdasarkan situs *web Scimagojr*. Setelah memeriksa judul dan abstrak, 285 artikel dikeluarkan karena berbagai alasan (**Tabel 1**). Hasil pencarian artikel setelah proses penyaringan artikel kemudian diunduh, disimpan menggunakan Mendeley, dan selanjutnya diekspor ke format RIS. Tujuannya, untuk memasukkan informasi-informasi penting terkait dengan artikel, seperti judul, nama penulis, abstrak, kata kunci dan spesifikasi jurnal (jurnal publikasi, tahun publikasi, volume, isu, dan halaman). Berikutnya dilakukan analisis data, agar dapat diklasifikasikan artikel berdasarkan tahun dan sumber publikasi serta penerbit. Dari kueri menggunakan rentang waktu maksimal, PoP memperoleh 456 artikel jurnal, dari tahun 1978 hingga 2023. Setelah dilakukan verifikasi terkait publikasi jurnal (seperti peringkatnya di *Scimagojr*) yang menunjukkan bahwa artikel tersebut memiliki reputasi baik, dan menyeleksi dengan kriteria yang ditunjukkan pada **Tabel 1**, hanya terdapat 21 tahun artikel yang

diterbitkan dalam jurnal Q1 atau Q2 (1991-2023). Jumlah artikel yang diterbitkan meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah dan distribusi publikasi per tahun dapat disajikan pada **Gambar 2**.



Gambar 1. Tren Publikasi
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja telah banyak dibahas dalam jurnal yang mencakup bidang bisnis dan manajemen. Sebanyak 171 artikel yang dianalisis dalam penelitian, dan tersebar di 88 jurnal akademik. Berikut ini adalah sebaran jurnal yang mempublikasikan penelitian di lebih dari dua makalah.

Tabel 2. Distribusi Jurnal

No	Nama Jurnal	Jumlah Artikel		Total
		Empiris	Konseptual	
1	<i>Leadership Quarterly</i>	8		8
2	<i>Journal of Business Research</i>	7		7
3	<i>Journal of Applied Psychology</i>	4	1	5
4	<i>Journal of Management</i>	5		5
5	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	4	1	5
6	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	5		5
7	<i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i>	4		4
8	<i>Journal of Management Development</i>	4		4
9	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	4		4
10	<i>Group and Organization Management</i>	4		4
11	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	4		4
12	<i>Leadership and Organization Development Journal</i>	3	1	4
13	<i>SAGE Open</i>	4		4
14	<i>Academy of Management Journal</i>	2	1	3
15	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	3		3
16	<i>European Management Journal</i>	3		3
17	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	3		3
18	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	2	1	3
19	<i>Journal of Business and Psychology</i>	3		3

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 2 menunjukkan bahwa penelitian empiris tentang kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan kinerja, dipublikasikan secara luas di *Leadership Quarterly* yang menempati kuartal 1 (Q1) menurut *database* portal *SCImago Journal*. Peringkat kedua ditempati oleh *Journal of Business Research* yang memiliki peringkat Q1.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 3. Sepuluh Artikel dengan Kutipan Terbanyak

Jumlah Kutipan	Penulis	Judul	Sumber	Penerbit
1090	Dvir <i>et al.</i> (2002)	<i>Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment.</i>	<i>Academy of Management Journal</i>	<i>Academy of Management</i>
1045	Howell & Avolio (1993)	<i>Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance.</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	<i>American Psychological Association</i>
910	Wang <i>et al.</i> (2005)	<i>Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior.</i>	<i>Academy of Management Journal</i>	<i>Academy of Management</i>
693	Wang <i>et al.</i> (2011)	<i>Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research.</i>	<i>Group and Organization Management</i>	<i>Group & Organization Management</i>
661	Singh <i>et al.</i> (2020)	<i>Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management.</i>	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	<i>journals. sagepub.com</i>
533	García-Morales <i>et al.</i> (2012)	<i>Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation.</i>	<i>Journal of Business Research</i>	<i>Elsevier</i>
422	Chen & Chang (2013)	<i>The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity.</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>Springer Science</i>
422	Braun <i>et al.</i> (2013)	<i>Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust.</i>	<i>Leadership Quarterly</i>	<i>Elsevier</i>
384	Schaubroeck <i>et al.</i> (2007)	<i>Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance.</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	<i>American Psychological Association</i>
360	Jung & Sosik (2010)	<i>Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance.</i>	<i>Small Group Research</i>	<i>journals. sagepub.com</i>

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Studi ini menunjukkan bahwa jurnal Q1 atau Q2 memiliki dampak besar pada metrik yang terkait dengan kutipan yang diperoleh dalam analisis menggunakan PoP. **Tabel 3** berikut menunjukkan artikel dan penulis yang paling banyak dikutip. Artikel yang ditulis oleh Dvir *et al.* (2002) adalah artikel yang paling banyak dikutip, dengan 1090 kutipan. Judul artikelnya adalah "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", yang diterbitkan oleh

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan bibliometrik sederhana untuk menganalisis kondisi terkini dan tren perkembangan penelitian akademik perihal kepemimpinan transformasional, dengan memanfaatkan perangkat lunak PoP. Informasi penting mengenai perkembangan penelitian dan referensi, diperoleh dengan menggunakan analisis peringkat dan visualisasi kata kunci, untuk menguji konstruk kepemimpinan transformasional. Pada awal pencarian, ditemukan 456 artikel dengan kata kunci "*transformational leadership*" dan "*performance*". Setelah proses penyaringan, 171 artikel ditemukan sebagai artikel penting yang mempengaruhi kutipan dalam kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan analisis kata kunci, terdapat 385 kata tentang kepemimpinan transformasional. Hal tersebut mengindikasikan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan, lebih banyak berfokus untuk melihat hubungan positif kepemimpinan transformasional. Penelitian kepemimpinan transformasional yang berfokus untuk mengetahui bagaimana cara menyiapkan pemimpin dengan melibatkan variabel yang dibutuhkan pemimpin, seperti kompetensi, masih belum banyak ditemui.

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan. Pertama, penelitian ini didasarkan pada serangkaian kata kunci yang terbatas, dan ada kemungkinan akan membatasi jumlah *database* pada artikel yang digunakan. Kedua, meskipun penelitian ini menggunakan alat formal (perangkat lunak PoP, VOSviewer, Mendeley, Microsoft Excel), penilaian subjektif oleh penulis sangat mungkin terjadi, dan mengarah pada terjadinya kesalahan. Penelitian yang akan datang dapat menggunakan ukuran sampel yang lebih besar, dengan memperluas kata kunci yang digunakan dan *database* yang diakses. Selain itu, perbandingan hasil analisis menggunakan perangkat lunak analisis bibliometrik yang berbeda (seperti *BibExcel* dan *HistCite*) sangat direkomendasikan. Pada penelitian selanjutnya juga dapat dibahas ruang lingkup penelitian pada aspek kepemimpinan transformasional, khususnya dalam upaya menyiapkan pemimpin dengan melibatkan variabel yang dibutuhkan pemimpin, seperti kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: Empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 44(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0141>
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., & Balague, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Journal of Sport Psychology*, 25(2), 319–326. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235146515013.pdf>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Mahwah, NJ: Erlbaum*. <http://dx.doi.org/10.4324/9781410617095>
- Batistic, S., Cerne, M., and Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.007>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics* (Vol. 162, pp. 101–114). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.003>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green—a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Hitt, M.A., Miller C.C., Colella A., and Triana, M. (2017). *Introduction to organizational behavior. 5th Edition*. E-Wiley.
-

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? a meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 3(3), 313–336. <https://doi.org/10.1177/1049640203300300>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Tal, D., & Gordon, A. (2016). Leadership of the present, current theories of multiple involvements: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 107(1), 259–269. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1880-y>
- van Eck, N.J. and Waltman, L. (2010). Software survei: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, Vol. 84, No. 2, pp.523–538 [online] <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Walumbwa, F. O., & Avolio, B. J. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. In *Group and Organization Management* (Vol. 36, Issue 2, pp. 223–270). <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Wang, H., Law, K. S., Kong, H., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-433. <https://www.jstor.org/stable/20159668>

Consumers Mapping and Green Marketing Design for Products with Reusable Packaging

Esti Dwi Rinawiyanti*

Fakultas Teknik, Program Studi Teknik Industri, Universitas Surabaya
Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya, Indonesia
estidwi@staff.ubaya.ac.id

Cindy Avelin Priska

Fakultas Teknik, Program Studi Teknik Industri, Universitas Surabaya
Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya, Indonesia
cindyavelinp@gmail.com

Gunawan

Fakultas Teknik, Program Studi Teknik Industri, Universitas Surabaya
Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya, Indonesia
gunawan@staff.ubaya.ac.id

(*) Corresponding Author

Received: 15-09-2023 | Accepted: 02-11-2023 | Published: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Produk Hepi Circle menggunakan kemasan plastik yang dapat digunakan kembali. Hepi Circle perlu mengetahui perilaku konsumen untuk mengembangkan strategi pemasaran hijau yang sesuai. Untuk menjawab isu tersebut, studi ini bertujuan untuk memetakan perilaku konsumen Hepi Circle dan merancang strategi bauran pemasaran hijau yang menyeluruh. Studi ini menggunakan wawancara dan 102 data sampel purposif untuk analisis deskriptif, klaster dan tabulasi silang. Analisis klaster menghasilkan empat klaster: Greenback Green, True-Blue Green, Grouzers, dan Sprout. Analisis deskriptif dan tabulasi silang menjelaskan karakteristik tiap klaster. Studi ini merancang 8-P internal dan 7-P eksternal pemasaran hijau. Hepi Circle sebaiknya menggunakan lebih sedikit bahan kimia dan menawarkan harga lebih murah dari produk dengan kemasan sekali pakai. Selain penjualan online, Hepi Circle bisa bekerjasama dengan toko kecil dan reseller lokal. Hepi Circle menjalankan Instagram secara aktif dan mengunggah ulasan konsumen untuk menarik konsumen baru. Hepi Circle dapat mengembangkan prosedur operasi standar dan mensertifikasi produk. Pihaknya bekerja sama dengan kelompok sadar lingkungan untuk kegiatan hijau dan berkolaborasi dengan restoran untuk mencuci piring dengan produknya. Dengan demikian, Hepi Circle mendukung upaya pemerintah untuk mengurangi sampah plastik. Temuan penelitian ini dapat memberikan acuan tentang bagaimana usaha kecil dan menengah di negara berkembang menerapkan strategi pemasaran hijau yang holistik dan menarik.

Kata Kunci:

Pemasaran Hijau; Perilaku Konsumen; Analisis Klaster; Kemasan Sekali Pakai

ABSTRACT

Hepi Circle products use reusable plastic packaging. Hepi Circle needs to know consumer behavior to develop an appropriate green marketing strategy. This study aims to map Hepi Circle consumers and design a holistic green marketing mix strategy to address this issue. This study used interviews and 102 purposive sampled data for descriptive, cluster, and crosstab analysis. Cluster analysis creates four clusters: Greenback Green, True-Blue Green, Grouzers, and Sprout. Descriptive and crosstab analysis results describe each cluster's characteristics. This study designs 8-Ps internal and 7-Ps external green marketing. Hepi Circle's products should use fewer chemicals and be cheaper than those with single-use packaging. Besides online shopping, Hepi Circle can collaborate with small stores and local resellers. It should effectively maintain Instagram and upload consumer reviews to attract new consumers. It can also develop standard operating procedures and have the products certified. It can also cooperate with environmentally conscious groups to conduct green activities and collaborate with restaurants to wash dishes using Hepi Circle products. Hepi Circle supports government plastic waste reduction efforts by doing these activities. The findings of this study can provide a reference for how small and medium enterprises in developing countries design holistic and attractive green marketing strategies.

Keywords:

Green Marketing; Consumer Behavior; Cluster Analysis; Reusable Packaging

INTRODUCTION

Indonesia is producing an increasing amount of plastic waste annually. In 2022, 69 million tons of garbage were produced, with 12.5 million tons of plastic waste. The number has increased exponentially since 1995 (Ruhlessin, 2023). If plastic waste cannot be controlled, it could negatively affect ecosystems and threaten human survival (Alodokter, 2021). One of the contributors to the increase in plastic waste is the single-use plastics that can become waste and harm the environment if they enter water or soil. To address this issue, the government continues to campaign to reduce single-use plastic waste (Ruhlessin, 2023).

From the company side, green marketing is one strategy to reduce plastic waste. Green marketing refers to any marketing initiatives designed to encourage and sustain environmentally friendly consumer behavior (Chen & Chang, 2013). Thus, green marketing incorporates environmental sustainability into marketing. In other terms, green marketing promotes products that are presumed to be environmentally safe. As a result, green marketing encompasses a wide range of actions, such as product modification, changes to the manufacturing process, advertising modification, and packaging improvements (Dangelico & Vocalelli, 2017).

Green marketing became popular long ago, specifically at the end of the 1980s. John Grant's book "The Green Marketing Manifesto" in 2012 significantly advanced the marketing field by increasing business understanding of environmental issues (Hariyani & Sartana, 2013; Manongko, 2018). American Marketing Association (AMA) defines green marketing as the marketing of products that are presumed to be environmentally safe (Hanifah *et al.*, 2016; Manongko, 2018). Thus, green marketing refers to all initiatives created to encourage and maintain environmentally conscious consumer behavior (Chen & Chang, 2013).

Companies should focus on creating consumer awareness about the significance of green products and maintain consistency in their offers (Pant *et al.*, 2020). Accordingly, they utilize green marketing to appeal to environmentally friendly consumers. It can be combined, such as a manufacturer's product marketing strategy should protect the environment for consumers, or manufacturers who care about the environment offer their products to environmentally conscious consumers (Manongko, 2018).

There are several ways to segment consumers for green marketing (Dangelico & Vocalelli, 2017). The most popular approach is to examine green consumers' psychographic and demographic characteristics. Demographic factors include observable aspects of a consumer's profile, including age, education, and income. Meanwhile, psychographic factors are psychological aspects of a consumer's personality, including values, beliefs, and attitudes (Manongko, 2018). To respond to consumers' varying degrees of environmental concern, marketers can divide the market into five segments that

describe different shades of green as follows (Das *et al.*, 2012; Fleury *et al.*, 2016; Lu *et al.*, 2013; Manongko, 2018):

1. Apathetic. Since this group considers environmental apathy the norm, it needs to be more concerned about the environment to take action. Its primary source of environmental information is television.
2. Grousers, believes that individual behavior cannot improve the environment. Thus, this group must to be more involved and interested in green issues. Their primary source of information about environmental issues is newspapers.
3. Sprouts. Consumers in this group are concerned about the environment, but only to the extent that it affects their needs. Because of this, they will buy environmentally friendly products as long as they meet their demands. This group reads newspapers as its primary source of green issues.
4. Greenback Greens. This group is unlikely to give up comfort and convenience for the environment, nor does it have the time to be entirely green. However, they are still willing to buy green products. This group gets information on environmental issues via newspapers.
5. True-Blue Greens. People in this group are environmental activists. They have in-depth knowledge of environmental issues. Compared to the typical consumer, True-blue exhibits more environmentally sensitive behavior than the typical consumer, such as considering how a product, or its packaging is recycled. Environmental groups are its primary source of green information.

Green marketing awareness is the most significant determinant in green product purchasing intentions (Wu & Chen, 2014). Green marketing incorporates a broad range of activities, including product modification, changes to the production process, packaging changes, and modifying advertising (Das *et al.*, 2012). It means that green marketing relates to all endeavors that create products and services that meet consumers' needs and wants without harming the environment (Manongko, 2018). Notably, the green marketing strategy could improve the integration of environmental concerns into every element of a company's operations, from strategy development and planning to production and consumer distribution, product modification to packaging, and promotional changes (Chen & Chang, 2013; Manongko, 2018; Zaky & Purnami, 2020).

The marketing strategy includes external and internal company factors. Meanwhile, the marketing mix strategy is the fundamental principle and generic purpose of marketing and consists of elements such as product, pricing, place, and promotion to shape sales (Manongko, 2018). These Ps comprise the marketing mix, frequently called the "4 Ps".

Furthermore, green marketing can be interpreted as a management process that is accountable for identifying, anticipating, and satisfying the needs of consumers and society to benefit the

environment while maintaining sustainability (Peattie, 2016). Compared to the conventional marketing mix with 4 Ps, the green marketing mix involves internal and external green Ps, which contain more than 4 Ps. Internal green Ps consist of eight elements as follows (Peattie, 2016):

1. Product. The focus will be on how a product could resolve environmental problems such as waste, pollution, recycling products, and saving energy.
2. Price. Green products usually involve greater production costs, which results in higher selling prices. Thus, it is crucial how the company sets affordable prices for the products.
3. Place. It relates to the efficient usage of retailers and distributors. For example, companies can collaborate with retailers to offer discounts, coupons, souvenirs, or promotional items to consumers who return packaging through them. These actions could promote packaging recycling initiatives.
4. Promotion. It has to do with what the company does to promote environmental concerns and enhance its reputation as an environmentally conscious company. Public relations, packaging-based sales promotions, logos or labels, and advertisements can all be used for this kind of promotion.
5. Providing information. It explains how the company can understand the problems in the changing environment.
6. Process. It relates to how the company can use as little energy as possible in its production process and reduce waste as optimally as possible.
7. Policy. It considers implementing company policies to motivate, monitor, and evaluate environmental activity.
8. People. It describes how the actors or individuals working for the company use their skills, knowledge, and expertise to implement this green marketing directive as the company policy that is motivated by environmental sustainability in their day-to-day operations.

Green marketing must satisfy two goals: improving environmental quality and providing consumer satisfaction. In general, all businesses, whether run by individuals, groups, or organizations, ensure that the goals to be achieved pay attention to internal and external elements, necessitating various methods, stages, and tactics. Hence, the approach for green product marketing should consider social responsibility toward the environment (Ottman *et al.*, 2006, cited in Manongko, 2018).

External green marketing mix elements are growing in importance for marketing and companies. They should realize that consumers are willing to pay more for green products due to their environmental concerns. Consequently, a green product strategy may enhance company performance (Tarabieh & Al-Majali, 2021). External green Ps include seven elements as follows (Peattie, 2016):

1. Paying consumers. It refers to all members of the green consumer group, regardless of their level of greenness or the types of products they require.

2. Provider. It includes how suppliers use infrastructure in providing environmentally friendly products. For instance, the method used by wood suppliers to obtain their wood, such as indiscriminately cutting forests results in deforestation.
3. Politician. It relates to how simple it may be to persuade the government to draft and adopt environmental laws and the extent to which such legislation will inspire the company to implement them.
4. Pressure group. This group is interested in forcing businesses to conduct green practices. This group includes governments, corporate associations, judicial institutions, and consumer protection organizations.
5. Problems. It describes how companies can overcome social and environmental problems that occur in the past or present. Past problems will accumulate with current problems if solutions are not immediately found.
6. Prediction. The company can anticipate potential issues that may arise in the future. The company can address current issues and take preventive actions by doing so.
7. Partner. Partners are third parties who can support the company regardless of whether the company has connections to other institutions that struggle with social and environmental issues.

Because packaging has a significant environmental impact, it is crucial for adequately delivering products throughout today's supply chains and society. The rising environmental pressures from single-use packaging (such as material use, waste generation, and littering) call for a reversal of this trend. Compared to single-use packaging, reusable packaging has both environmental and economic advantages and can significantly reduce environmental effects (Coelho *et al.*, 2020). With this approach, resources should be kept in closed loops, resulting in zero waste (Zhu *et al.*, 2022).

To support this strategy, Hepi Circle offers fast-moving consumer goods (FMCGs), such as shampoo, soap, and detergent, in reusable packaging to reduce plastic waste. For the first purchase, consumers buy the product and its plastic packaging. Nevertheless, for a second purchase, consumers only need to buy the products refilled into the reusable packaging. If the packaging is unused, the company sends the damaged packaging to the nearest recycling center. For doing so, Hepi Circle supports the reduction of plastic waste caused by single-use plastic packaging.

Hepi Circle products are similar to other FMCGs; what sets them apart is how they are packaged, using reusable packaging. So far, its primary goal is to introduce products to consumers. Thus, it still engages in minimal green marketing and needs to adequately identify its consumer behavior and develop an appropriate marketing strategy. To solve these issues, this study seeks to address the following two research questions:

RQ1: How does Hepi Circle classify consumer behavior towards its products?

RQ2: How does Hepi Circle design an appropriate green marketing strategy for its products?

Accordingly, to answer the research questions, this study aims to identify and map Hepi Circle consumers and design its holistic green marketing strategy. Since the green marketing strategy is comprehensive, including both internal and external company elements, this strategy exemplifies how the company incorporates community (or social) needs into its goals. Green marketing practices are growing because consumer values on sustainability are increasing. As a result, green marketing connects to sustainability. Combining internal and external green marketing, the company can develop a sustainable marketing communication strategy as follows (Nandini, 2016; cited in Manongko, 2018; Ottman, 2017):

1. Knowing the consumer. Before marketing a product, companies should ensure their target consumers know and care about the issues they wish to address. If companies can determine the right consumer group, they will create a marketing strategy to fit it.
2. Appealing to consumers' self-interest. Consumers buy products to meet their wants. Thus, they want products with the desired benefits. Environmental and social benefits can also impact purchases, especially when comparing products.
3. Educating and empowering consumers with solutions. Consumers want to buy green and appreciate companies' efforts to provide them with the knowledge they need to make proper purchases and use products sustainably. It works best with an emotional message that empowers consumers to manage their lives and the world.
4. Reassuring on performance. Some still think green products are less effective or valuable than well-known commercial ones. Although this perception decreases, it still deters some potential consumers from buying greener products. Addressing the issue will remove these barriers to product purchase.
5. Engaging the community. Green consumers are well-informed and quite dependent on their research. The company can consider using company branding to educate and engage consumers about their beliefs and concerns rather than just promoting green advantages in traditional ways.
6. Being credible. Five ways to develop credibility in sustainable branding and marketing are walking the talk, being transparent, not misleading, getting third-party support, and encouraging responsible consumption.

Moreover, this study also develops a sustainable market communication strategy for Hepi Circle after designing its comprehensive green marketing strategy. The findings of this study can provide a better understanding of green marketing practices, particularly in developing nations such as Indonesia. The findings can encourage Indonesian small and medium-sized enterprises (SMEs) to develop eco-friendly products and implement a suitable green marketing strategy. The paper is arranged as follows. The next section presents research methods, followed by findings and discussions. The final section provides conclusions, limitations, and suggestions for future research.

RESEARCH METHODS

This study applied qualitative and quantitative research approaches to address the research questions comprehensively. This study conducted the qualitative research approach through an interview with the management of Hepi Circle and observations. In contrast, the quantitative research approach was carried out by a survey of the current and potential consumers of Hepi Circle. Specifically, this study employed purposive sampling in data collection using Google Forms. The minimum sample size needed for a medium-size effect ($r=0.3$) and a power of 0.8 with a standard alpha level of 0.05 is 85 (Cohen, 1992, cited in Field, 2018). Using the Slovin formula based on Sugiyono (2019), a sample size 100 was obtained. From the distribution of the questionnaires, 102 respondents filled in and returned the questionnaire. Thus, the amount of data is sufficient for further analysis.

The questionnaire contained 30 questions. There were four demographic questions, including gender, age, occupation, and income. Two questions related to greenness level to identify the clusters and 24 questions connected to the green marketing mix strategy. In the questionnaire, closed-ended questions were provided as multiple predefined choices for each question so that respondents could click or circle the appropriate answer.

K-means clustering was then used for the collected data to identify consumer behavior clusters. This study employed a crosstab analysis to find out the characteristics of consumers in each cluster. After that, the data was examined to design an appropriate green marketing mix of 8-Ps internal and 7-Ps external green marketing mix and develop a sustainable marketing communication strategy. Following that, the findings of this study were discussed with the company to be considered as its future marketing strategy.

RESULTS AND DISCUSSION

Respondents' Profile

Table 1 shows the respondents' profile. The survey results reveal that female respondents comprise more than three-quarters of the sample (81.37%), with male respondents coming in second (18.63%). Most respondents are between the ages of 21 and 30 (84.31%). Only 11.77% of responders are younger than 16, and only 3.92% are older than 30. Most respondents are students (77.35%). The remaining respondents are made up of employees (13.73%), housewives (4.9%), and business owners (3.92%).

Clustering of Consumer Behavior

Consumer behavior and green marketing are closely intertwined because several consumer habits can explicitly encourage consumers to purchase eco-friendly products. The behavior can show consumers' willingness to pay more for the products (Dangelico & Vocalelli, 2017). Based on the interview results with Hepi Circle's management referring to internal and external green Ps, the

questionnaire included two questions according to these variables. **Table 2** presents two questions about green products on a scale between 1 and 4 (1 do not care or strongly objection, to 4 very care or no objection).

Table 1. Respondents' Profile

Variable	Answer	Number
Gender	Male	19
	Female	83
Age	<=20	12
	21-30	86
	31-40	4
Occupation	Student	79
	Entrepreneur	4
	Employee	14
	Housewife	4
	Other	1
Income per month	< IDR 1,000,000	44
	IDR 1,000,000 – 3,000,000	35
	IDR 3,000,000 – 5,000,000	15
	> IDR 5,000,000	8

Source: Authors (2023)

Table 2. Measurements of Consumer Greenness

Variable	Do not care	Care enough	Care	Very care
Do you think that you care about the environment?	0	28	46	28
	Strongly objection	Moderate objection	Objection	No objection
Could you pay more for eco-friendly products?	4	15	24	59

Source: Authors (2023)

As shown in **Table 2**, despite varying levels of care (the first question), all respondents (102) said they care about the environment. Forty-six (45%) care, while the rest, 28 care enough and 28 very care, 27.5% respectively. From the results calculation, this variable has an average value of 3. For the second question, 59 (57.84%), have no objection to paying more for eco-friendly (green) products. Fifteen (14.71%) have moderate objections, while the rest, 23.53%, have objections, and only 3.92% have strong objections. The average value of this variable is 1.65. According to this finding, 72.55% of respondents are willing to pay more for green products, and 27.45% said they would disagree.

Based on the results, respondents generally care about the environment and do not mind paying more for environmentally friendly products. Although they have different greenness levels, this result supports a claim that consumers who have a high value on the environment are even willing to pay more for a product while still maintaining high standards for quality. This result offers a favorable opportunity to win the competition and achieve company objectives (Setyawati *et al.*, 2017).

After identifying the greenness level of the respondents, this result was used for cluster analysis. Cluster analysis is a helpful technique for categorizing clusters of identical objects (Sarstedt & Mooi, 2019). As mentioned in **Table 5**, 74 respondents have purchased Hepi Circle products. This data would be analyzed to identify and map consumer behavior of Hepi Circle with K-means clustering. Jeffreys's Amazing Statistics Program (JASP) software was employed using the greenness level, represented with

two variables (**Table 2**). As presented in **Figure 1**, the cluster analysis generated four clusters of green consumer behavior as follows:

1. Sprouts (Cluster 1). This group includes seven Hepi Circle consumers (9.5%), indicated by a care value on average. However, a negative objection value denotes that buying environmentally friendly products at a higher price than ordinary ones is quite objectionable.
2. Grouzers (Cluster 2). This group involves 18 Hepi Circle consumers (24.3%). This group has the negative value of care and the positive value of objection.
3. Greenback Green (Cluster 3). This group comprises 29 Hepi Circle consumers (39%) who favor spending more on pricey green products, represented by a negative value of objection. Conversely, this group has no interest in environmental activities by getting a slightly below-average care value. This result suggests that this group wants to protect its lifestyle.
4. True-Blue Green (Cluster 4). This group comprises 20 Hepi Circle consumers (27%) and is willing to invest more in green products and engage in activities that support environmental issues, such as reuse and recycling. The high care value and the low objection value demonstrate this result.

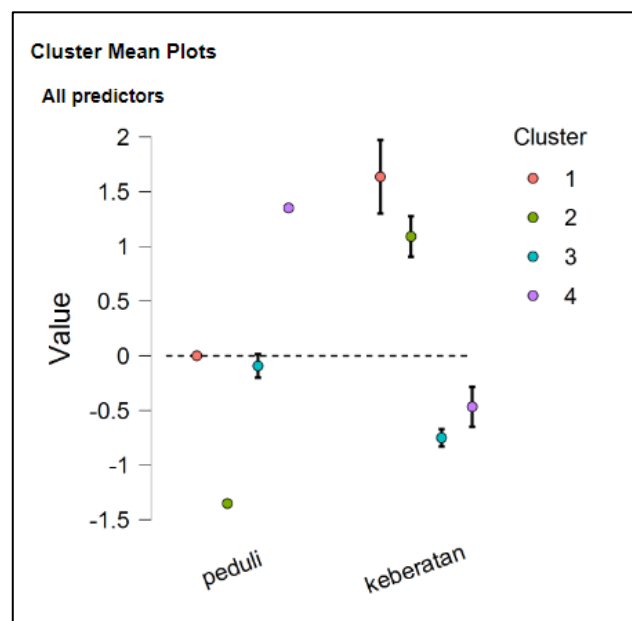


Figure 1. Clustering Consumer Based on The Greenness Level
Source: Authors (2023)

Characteristics of Consumer Behavior's Clusters

Cross tabulation is a form of frequency distribution between two or more variables. This analysis can determine the value of the dependencies between variables. If Crosstab is further examined, details concerning the existence or absence of variable dependence can be discovered (Situmorang & Lufti, 2014). After identifying four clusters, Crosstab analysis was conducted to test the dependency between four variables, i.e., gender, income, occupation, and information source, as shown in **Table 3**. Only one variable depends significantly on the clusters, namely the information source, with a p-value

of 0.01. **Table 4** presents the result of the Crosstab analysis that can be used to identify the respondents' characteristics in each cluster.

Table 3. Crosstab Analysis Result

Variable	p-value
Gender	0.106
Income	0.050
Occupation	0.643
The information source of Hepi Circle	0.010

Source: Authors (2023)

Table 4. Respondents' Characteristics in Each Cluster

Variable	Grouzers	Sprouts	Greenback Green	True-Blue Green	
Gender	Male	6	3	4	2
	Female	12	4	25	18
Income	IDR 1,000,000 – IDR 3,000,000	10	3	8	11
	< IDR 1,000,000	3	1	17	5
	IDR 3,000,000 – IDR 5,000,000	2	2	4	2
	> IDR 5,000,000	3	1	0	2
Occupation	Student	15	6	20	15
	Non-student	3	1	9	5
The information source of Hepi Circle	Family	1	4	2	3
	Social media	12	0	18	12
	Friends	5	3	9	5

Source: Authors (2023)

Regarding the data in **Table 4**, the characteristics of each cluster can be described as follows:

1. Gender. The highest percentage of males is in Grouzers (40%), while for females, the highest percentage value is in the Greenback Green (42,373%).
2. Income. The result suggests that Greenback Green contains the most significant number of respondents with an income of less than IDR 1,000,000. However, the income of less than IDR 1,000,000 is almost the same in Grouzers.
3. Occupation. The occupation was modified to 'student' (answer number 1) and 'non-student' (answer number 2) for data processing, respectively. The Greenback Green has the highest percentage of student and non-student occupations.
4. Information source. There is a significant relationship between these variables. For example, social media (42%) and friends (41%) are the primary information sources for three clusters: Grouzers, Greenback Green, and True-Blue Green. Meanwhile, Sprouts have the highest percentage of families as information sources (40%). This result supports the argument that the advice of friends, family, and reliable outside sources significantly impacts consumers who buy green products (Ottman, 2017). Although cluster information sources differ from the reasoning in the previous section, this result suggests that social media is an unavoidable source of information. Social media content may affect consumers positively or negatively. As Grouzers has distinct environmental concerns from Greenback Green and True-Blue Green, companies must be careful when posting on social media.

Design of Green Marketing Mix

Several interviews were conducted with Hepi Circle management regarding the current marketing strategies, including segmentation, targeting, positioning, differentiation, and 4 Ps. This study also surveyed both current and potential consumers of Hepi Circle with 12 closed-ended questions (**Table 5**).

Table 5. Survey Results About Hepi Circle

Variable	Answer	Number of Answers
Where do you often purchase cleaning products?	Outlet	2
	Retailer	63
	Minimarket	26
	Market	4
	Online	7
Do you know Hepi Circle?	Yes	81
	No	21
How do you know Hepi Circle?	Friends	23
	Family	10
	Social media	48
What products are known to be sold by Hepi Circle?	Detergent	70
	Shampoo/soap	54
	Liquid floor cleaner	39
	Dishwashing liquid	40
	Others (example: fried onion)	1
Have you ever purchased Hepi Circle products?	Yes	74
	No	7
Do you know how to order Hepi Circle products?	Yes	71
	No	3
Do you know where to find Hepi Circle products?	Outlet	48
	Online	21
	Others	5
Are Hepi Circle products easy to get?	Very difficult	0
	Difficult	17
	Easy	49
	Very easy	8
Please mention a Hepi Circle product that you have purchased more than once.	Detergent	19
	Shampoo/soap	37
	Liquid floor cleaner	13
	Dishwashing liquid	5
Do you want to try Hepi Circle products in other variants?	Yes	72
	No	2
How many times have you purchased Hepi Circle products in the past three months?	Once	14
	Twice	41
	Three times	15
	Four times	4
Do you want to order again after trying Hepi Circle products for the first time?	Yes	13
	No	0

Source: Authors (2023)

As shown in **Table 5**, most respondents purchased cleaning products in various ways, such as through retailers (63 respondents), minimarket (26 respondents), and online (7 respondents). 81 of the 102 respondents knew about the Hepi circle, whereas 21 did not. Of the 81 respondents who knew Hepi Circle, 48 r (59.26%) knew Hepi Circle from social media, and 23 (28.39) knew Hepi Circle from

friends. Only 10 respondents (12.35%) knew about Hepi Circle from their families. These results indicate that most respondents know Hepi Circle from social media owned by Hepi Circle.

Detergent (70 respondents) and shampoo/soap (54 respondents) are the most well-known Hepi Circle products known by respondents. Dishwashing soap and floor cleaner are other products that respondents are aware of (40 respondents each). Only one is aware of Hepi Circle's other products. Consequently, this study develops a green marketing plan for Hepi Circle cleaning products based on this result and the company's primary focus on cleaning products. Forty-nine respondents agreed that purchasing Hepi Circle products was simple, whereas eight had a very simple experience.

Furthermore, of the 81 respondents who know Hepi Circle, 74 had purchased Hepi Circle products, while seven had never done so. Forty-eight (65%) purchased at outlets, while 21 (28.4%) purchased online. Forty-one respondents (55.41%) purchased Hepi Circle products twice, followed by 15 (20.27%) who purchased them thrice. Fourteen respondents (18.91%) purchased them once, while four (5.41%) purchased them four times. Most respondents who have purchased Hepi Circle products want to try other product variants provided by Hepi Circle. This finding shows that respondents had a good experience of consuming Hepi Circle products, making them curious about other products. Of the 14 respondents who had tried Hepi Circle for the first time, a follow-up question asked if they wanted to order again. Thirteen wanted to order again, and one chose not to answer.

Table 6. Product and Price Survey Results

Product	Not often	Often enough	Often	Very often
How often do you use detergent?	6	22	36	38
How often do you use shampoo/soap?	0	5	28	69
How often do you use floor cleaner?	16	30	29	27
How often do you use dishwashing liquid?	0	5	33	64
	< 1 month	1-2 months	2-3 months	> 3 months
How long do you need to finish a one-liter bottle of detergent?	33	46	15	8
How long do you need to finish a one-liter bottle of shampoo/soap?	31	53	13	5
How long do you need to finish a one-liter bottle of floor cleaner?	11	40	29	22
How long do you need to finish a bottle of 750 ml of dishwashing liquid?	37	44	16	5
Price	< IDR 20,000	IDR 20,000-30,000	IDR 30,000-40,000	> IDR 40,000
How much is a fair price for one bottle of detergent?	27	50	19	6
How much is a fair price for one bottle of shampoo/soap?	26	45	20	11
How much is a fair price for one bottle of liquid floor cleaner?	43	34	22	3
How much is a fair price for one bottle of dishwashing liquid?	55	38	7	2

Source: Authors (2023)

Table 6 lists 12 questions about these two Ps using a four-scale to obtain more specific information for product and price. It shows that detergent, shampoo/soap, and dishwashing liquid are

the most often used products. The most response for using one bottle of detergent, shampoo/soap, floor cleaner, and dishwashing liquid is 1-2 months. Most respondents said detergent and shampoo/soap should cost IDR 20,000–30,000 per bottle. Most respondents suggested a price under IDR 20,000 for one bottle of floor cleaner and dishwashing liquid. This information would be considered when creating the green marketing mix.

Based on the results from interviews, the cluster analysis, and the survey, the green marketing mix can be designed for Hepi Circle. Particularly, this study developed internal green Ps as follows:

1. **Product.** Hepi Circle aims to use green marketing to sell its products with refill systems and reusable packaging. Not only using reusable plastic packaging, but Hepi Circle should also ensure that the ingredients in its products use materials with fewer chemicals to make them more friendly to consumers and the environment. Because labels and packaging affect purchases of products categorized as green (Widjojo & Yudianto, 2015; cited in Manongko, 2018), products should be labeled with information about their ingredients and methods of use to increase consumer safety. Hepi Circle should emphasize that its reusable packaging offers a substantial opportunity to preserve the product's functionality while potentially reducing material use and environmental effects (Coelho *et al.*, 2020). In doing so, Hepi Circle demonstrates the attributes of green products, including its use of minimum packaging, availability of refillable products, lack of possibly harmful ingredients, and lack of rapid generation of waste due to packaging (Manongko, 2018). Green products can be a distinctive and unique differentiator for a product. Green items may stand out and differentiate a product. As market conditions change, green products generate new business opportunities (Putra & Prasetyawati, 2021).
2. **Price.** As informed in the previous section, consumers only pay the cost of the packaging once at the time of the initial purchase. They merely pay the product cost for the subsequent purchase, exchanging the old package for the new. Thus, Hepi Circle products are less expensive when compared to similar products with single-use packaging. Besides, Hepi Circle can also provide a bundling price by offering several things in a single package at a lower cost than purchasing each product separately. Notably, consumers want to buy environmentally friendly products that are affordable and easy to get (Pant *et al.*, 2020).
3. **Place.** Currently, Hepi Circle can be purchased both online through its website or WhatsApp and offline via six partner outlets that work together and have the concept of selling environmentally friendly products. From the survey result, access can be facilitated by collaborating with small shops easily accessible to consumers in their residential areas because 65% of respondents get Hepi Circle products from outlets. Besides, to expand its selling areas, Hepi Circle could offer a reseller program through which it will employ a reseller agent to assist in product sales. The resellers may communicate more effectively with the local consumers in

the area, making it more straightforward for them to purchase the products. In this way, Hepi aims to use green marketing to sell its products with refill systems and reusable packaging. Hepi Circle products can be obtained online through the hepicircle.com website or the Hepi Circle e-commerce application. In addition, consumers can buy through physical stores from Hepi Circle's partners, such as Alang-Alang Zero Waste Shop and Mamaramah Eco Bulkstore.

4. **Promotion.** Because information sources have a significant relationship with clusters, this needs to be considered in designing the green marketing mix. Based on the survey's results, 59% of respondents and more than 50% of Grouzers, Greenback Green, and True-Blue Green clusters are familiar with Hepi Circle through social media. Social media currently provides facilities to make products more easily recognized by many people. For example, with the Instagram Ads feature in Instagram, companies can advertise their products and reach the next consumer with precise targeting and helpful insights. Hepi Circle may continue to run adverts on Instagram and upload testimonials or reviews from consumers who have utilized its products to attract new consumers. Furthermore, companies can carry out promotional activities that can be accepted by all consumer groups and convince these consumers to start caring about the environment.
5. **Providing information.** Hepi Circle can provide information about its products on social media to inform current and potential consumers about the company and its products. Information on the product's ingredients, manufacturing method, intended usage, and ease of access to the product are just a few examples of the types of information that can be provided. From the interview results, Hepi Circle still needs to focus on providing information related to the environment. Thus, Hepi Circle can add more information about current environmental problems or green issues in their community to show their environment concern.
6. **Process.** Hepi Circle can develop standard operating procedures (SOP) for its operations, including taking orders from resellers, obtaining materials from suppliers, cleaning product containers, and delivering products to resellers. By doing so, Hepi Circle can ensure that they produce green products because they are designed and processed to reduce the effects that pollute the environment, both in production, distribution, and consumption (Handayani et al., 2017).
7. **Policies.** According to the results of the interview, Hepi Circle participates in supporting the existing government regulations, namely Regulation of the Minister of Environment and Forestry of the Republic of Indonesia Number P.75/MENLHK/SETJEN/ KUM.1/10 /2019 concerning Roadmap for Waste Reduction by Producers Articles 4 and 6 (Menlhk, 2019).
8. **People.** Hepi Circle should share knowledge about green products with its employees to inform the consumers when selling its products.

To strengthen its green marketing strategy, Hepi Circle can also develop external Green Ps as follows:

1. **Paying consumers.** Based on the results of cluster analysis, there were four consumer clusters, namely Greenback (39%), True-Blue Green (27 %), Grouzers (24.3%), and Sprouts (9.5%). True-Blue Green is a consumer group that cares about the environment and does not mind paying for products with a higher price than regular products. Meanwhile, Grouzers are a group of consumers who feel that protecting the environment is not their responsibility. However, Greenback Green and True-Blue Green are most concerned with green products. Notably, environmentally friendly product consumers have excellent potential to implement green marketing successfully (Hanifah et al., 2016). Thus, Hepi Circle should convince these consumer clusters that products from Hepi Circle do not generate waste but are still economical. Based on the survey result, some Grouzers have purchased Hepi Circle products, and several True-Blue Green needed to learn about Hepi Circle. Therefore, these groups can become potential consumers. To increase consumer trust and convince other groups (Sprouts and Grouzers), Hepi Circle should get a certification for its products, such as Indonesian National Standard (SNI: Standar Nasional Indonesia) (BSN, 2017). According to the interview result, Hepi Circle has submitted a test for dishwashing liquid products. Next, Hepi Circle will request to test other products.
2. **Provider.** Hepi Circle currently receives materials from suppliers in large quantities in big containers, then packs them in smaller packages in one-liter bottles. This product in smaller packaging will be distributed to resellers. Hepi Circle can ask the suppliers to provide information about raw materials used to create the products.
3. **Politician.** Currently, the government's support for green products is growing. For instance, the Ministry of Trade is committed to empowering small and medium enterprises (SMEs) to improve the quality of environmentally friendly products through technical guidance activities (Kemendag, 2019). Because of this, more businesses are producing green products, and consumers are becoming more interested in them (Dangelico & Vocalelli, 2017).
4. **Pressure group.** Recognizing the ability of the market to bring about change, many environmental groups collaborate freely with businesses, providing insightful advice and knowledge (Ottman, 2017). Hepi Circle can build cooperation with groups that care about the environment to optimize this benefit, such as Zero Waste Indonesia and Sayang Bumi. For example, Sayang Bumi organized a local project called "Recycle Circle" that included events like webinars, workshops, and video campaigns. Hepi Circle may participate in the event to draw in consumers interested in using refill products to help reduce plastic waste.
5. **Problems.** According to the interview results, Hepi Circle aims to solve problems related to plastic waste. As explained in the Introduction, Hepi Circle wants to reduce plastic waste with products with reusable plastic packaging.

6. Prediction. One of the predicted problems is refilling packaging products. Hepi Circle can provide detailed information about the packaging cleaning procedure to overcome this issue. Also, Hepi Circle can conduct product testing to address this concern and increase consumer confidence. Based on the interview result, Hepi Circle has proposed testing dish soap products and is willing to apply for testing of other products. By doing this, Hepi Circle tries to comply with the regulation.
7. Partner. Hepi Circle can collaborate with other parties, such as restaurants, so that the restaurant can wash dirty dishes using Hepi Circle products. Through this activity, Hepi Circle can show the benefits of its dish soap and highlight that its products do not create plastic waste.

Table 7 presents the sustainable marketing communication strategy of Hepi Circle based on internal and external green marketing Ps. This strategy can help Hepi Circle achieve its objectives and missions and communicate them to consumers. Through this strategy, more consumers will be environmentally concerned and prefer to purchase eco-friendly products like Hepi Circle with reusable packaging.

Table 7. Sustainable Marketing Communication Strategy of Hepi Circle

Green marketing strategy	Description
Knowing your consumer	Hepi Circle consumers can be grouped into four clusters, namely Grouser, Sprouts, Greenback Greens, and True-Blue Greens.
Appealing to consumers' self-interest	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hepi Circle uses materials with fewer chemicals to create its products. 2. The consumers' most popular and frequently used products are soap and shampoo.
Educating and empowering consumers with solutions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hepi Circle can highlight the use of reusable packaging. 2. Hepi Circle can provide information on current environmental issues.
Reassuring on performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hepi Circle can collaborate with restaurants to use Hepi Circle products to wash their dirty dishes. This action will demonstrate the effectiveness of the Hepi Circle dishwashing liquid. 2. The fact that Hepi Circle products do not produce waste sets them apart from comparable goods.
Engaging the community	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hepi Circle can collaborate with communities involved in the green movement, such as Green Peace, Zero Waste Indonesia, or Sayang Bumi, to develop cooperative environmental initiatives. 2. Hepi Circle may conduct a reward program to encourage consumers to inform their friends and families about Hepi Circle, such as price reductions, gift cards, or something else.
Being credible	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hepi Circle should have its products certified. 2. Hepi Circle publishes consumer reviews of its products on its social media channels.

Source: Authors (2023)

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Hepi Circle offers fast-moving consumer goods with reusable plastic packaging. Since its packaging can be used several times, it can reduce plastic waste. In terms of the greenness level, the cluster analysis resulted in four clusters, i.e., Greenback Green (39%), True-Blue Green (27%), Grouzers (24.3%), and Sprouts (9.5%). After mapping its consumers, Hepi Circle can design its appropriate and compelling green marketing mix consisting of 8-Ps internal and 7-Ps external marketing. The designed green marketing mix is holistic as it consists of more Ps than a conventional marketing mix with 4 Ps. By combining the internal and external green marketing mix, Hepi Circle can create its sustainable marketing communication strategy. This strategy can help Hepi Circle communicate its green marketing mix to consumers and other stakeholders, such as suppliers, community groups, partners, and the government.

The findings of this study reveal that by providing products in reusable packaging and creating an effective marketing mix strategy for the products, the company may actively support government efforts to reduce plastic waste. The results of this study also show that the degree of greenness can be used to categorize consumer behavior of green products. As a result, the findings of this study can contribute to the literature on green marketing and enrich the implementation of green marketing strategies in developing nations like Indonesia. The results of this study can also offer a reference for creating a marketing mix that aligns with the company's vision and is compliant with green marketing.

Nonetheless, there are several restrictions on this study. First, this study only surveyed consumers in Surabaya. Future research may cover green product consumers beyond Surabaya. Second, the greenness level in this study was related to two questions. In order to better reflect consumer behavior of green products, future research could address this limitation by including more variables. Third, this study focused on how the company develops a green marketing strategy. Further research may investigate whether green marketing strategies significantly influence company performance.

REFERENCES

- Alodokter. (2021). *Dampak sampah plastik bagi lingkungan dan kesehatan manusia*. Retrieved June 10, 2022, from <https://www.alodokter.com/dampak-sampah-plastik-bagi-lingkungan-dan-kesehatan-manusia>
- BSN. (2017). *Detail SNI. Badan Standarisasi Nasional*. Retrieved June 20, 2022, from bsn.go.id/SNI/DetailSNI/11878
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Greenwash and green trust: the mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114, 489–500. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0>
- Coelho, P. M., Corona, B., ten Klooster, R., & Worrell, E. (2020). Sustainability of reusable packaging—current situation and trends. *Resources, Conservation and Recycling: X*, 6(March), 100037. <https://doi.org/10.1016/j.rcrx.2020.100037>
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263–1279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>
- Das, S. M., Dash, B. M., & Padhy, P. C. (2012). Green marketing strategies for sustainable business growth. *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, 1(1), 82–87. www.borjournals.com
- Field, A. P. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (Fifth)*. SAGE Publications Ltd.
- Fleury, A., Fernanda, M., Melo, D., Oliveira, L., Souza, R., & Yaryd, R. (2016). A link between CSR strategy and sustainable operations. *The 8th International Conference on Production Research*, 1–6.
- Handayani, W., Prayogo, R., & Prayogo, R. A. (2017). Green consumerism: an eco-friendly behaviour form through the green product consumption and green marketing, 7(2), 25-29. <https://doi.org/10.25139/sng.v7i2.364>
- Hanifah, A. D., Arifin, Z., & Hidayat, K. (2016). Pengaruh bauran pemasaran berwawasan green marketing terhadap keputusan pembelian (survei pada pembeli yang menghuni perumahan Ijen Nirwana Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(2), 23–32. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1260>
- Hariyani, R., & Sartana, B. T. (2013). Praktik green marketing pada perusahaan – perusahaan di indonesia. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Budi Luhur Jakarta*, 1–20. <https://astri.budiluhur.ac.id/wp-content/uploads/2010/03/abstrak-1-vol-7.pdf>
- Kemendag. (2019). *Gelar bimbingan teknis pengembangan produk, kemendag dukung peningkatan produk ramah lingkungan*. Retrieved July 14, 2022, from <https://www.kemendag.go.id/public/files/2019/07/11/gelar-bimbingan-teknis-pengembangan-produk-kemendag-dukung-peningkatan-produk-ramah-lingkungan-id0->

1562844436.pdf

- Lu, L., Bock, D., & Joseph, M. (2013). Green marketing: What the millennials buy. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 3–10. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2013-0036>
- Manongko, A. (2018). *Green marketing (suatu perspektif marketing mix & theory of planned behavior)*. Yayasan Makaria Waya.
- Menlhk. (2019). *Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.75/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2019 Tentang Peta Jalan Pengurangan Sampah Oleh Produsen*. Retrieved July 14, 2022, from https://jdih.maritim.go.id/cfind/source/files/permenlhk/p_75_2019_peta_jalan_sampah_menlhk.pdf.
- Ottman, J. A. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding 1st Edition*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278683>
- Pant, M., Panwar, D., Chaudhary, S., & Kumar, S. (2020). Environmental impact of digital marketing on purchase intension towards green products. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 1907–1919. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.297>
- Peattie, K. (2016). Green marketing. in the marketing book (seven, p. 616). *Routledge*. Retrieved October 01, 2023, from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315890005-28/green-marketing-ken-peattie>
- Putra, D. R., & Prasetyawati, Y. R. (2021). Pengaruh green product terhadap minat beli ulang konsumen melalui green advertising (studi terhadap konsumen starbucks). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 15(2), 69–74. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.15.2.69-74>
- Ruhulestin, M. F. (2023). *Sepanjang tahun 2022, ada 12,54 juta ton sampah plastik di Indonesia*. Retrieved August 10, 2023, from <https://www.kompas.com/propterti/read/2023/06/15/180000421/sepanjang-tahun-2022-ada-12-54-juta-ton-sampah-plastik-di-indonesia>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). *A concise guide to market research: the process, data, and methods using IBM SPSS statistics (Third)*. Springer-Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>
- Setyawati, H. A., Kartinah, S., & Manajemen, P. S. (2017). Penerapan green marketing melalui desain. *Jurnal Pro Bisnis*, 10(2), 16–26. <http://dx.doi.org/10.35671/probisnis.v10i2.581>
- Situmorang, S. H., & Lufti, M. (2014). *Analisis data untuk riset manajemen dan bisnis* (3rd ed., Issue July). USU Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Third)*. CV Alfabeta.

- Tarabieh, S. M. Z. A., & Al_Majali, M. M. (2021). Impact of external green marketing mix on customer satisfaction: Study of Jordanian green consumers. *Al-Hussein Bin Talal University Journal of Research*, 7, 538–567. <https://doi.org/10.36621/0397-007-988-020>
- Wu, S.-I., & Chen, Y.-J. (2014). The impact of green marketing and perceived innovation on purchase intention for green products. *International Journal of Marketing Studies*, 6(5), 81–100. <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n5p81>
- Zaky, M. H., & Purnami, N. M. (2020). Green marketing mix berpengaruh terhadap keputusan pembelian produk big tree farms di lotus food services. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 678. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p14>
- Zhu, Z., Liu, W., Ye, S., & Batista, L. (2022). Packaging design for the circular economy: A systematic review. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 817–832. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.06.005>

Eksplorasi Peran *Gender* dalam Pemilihan Investasi Reksa Dana untuk Meraih Kebebasan Waktu dan Finansial

Alva Putri Yevitayani

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
alvaputriyevitayani@email.com

Alzaiwa Afriandra Pamungkas

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
alzaiwa25@gmail.com

Amelia Rosa

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
arosa9452@gmail.com

Audrey Christabella Kurniawan

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
aud06chris@gmail.com

Ferio

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
ferioibi@gmail.com

Yunita Wanasiri

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
yunitaawanasiri@gmail.com

Aprihatiningrum Hidayati*

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
apr@ppm-manajemen.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran *gender* dalam pemilihan investasi reksa dana untuk mencapai kebebasan waktu dan finansial. Melalui metode penelitian kualitatif eksploratif, studi ini mengumpulkan data melalui wawancara tidak mendalam dengan responden yang terdiri dari investor reksa dana laki-laki dan perempuan. Data dianalisis menggunakan analisis konten untuk mengidentifikasi tema-tema utama. Hasil penelitian ini mengungkapkan sepuluh tema utama, yaitu: 1) definisi investasi, 2) jenis investasi, 3) pengalaman investasi, 4) faktor *gender*, 5) budaya warisan, 6) perasaan investasi, 7) aplikasi investasi, 8) pengelolaan keuangan secara efektif, 9) tujuan masa depan, dan 10) kebebasan finansial dan waktu. Temuan-temuan ini

menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana berdasarkan *gender*. Penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana *gender* mempengaruhi keputusan investasi dan bagaimana hal ini berdampak pada aspirasi kebebasan finansial dan waktu. Penelitian ini juga merekomendasikan bagaimana pengetahuan ini dapat dimanfaatkan oleh perencana keuangan dan industri reksa dana untuk lebih mengenali dan melayani kebutuhan investor berbasis *gender*.

Kata Kunci:

Gender dan Investasi; Reksa Dana; Kebebasan Finansial; Kebebasan Waktu; Analisis Konten Kualitatif

ABSTRACT

This research aims to explore the role of gender in mutual fund investment choices to achieve financial and time freedom. Through an exploratory qualitative research method, this study collected data through non-depth interviews with respondents consisting of male and female mutual fund investors. Data were analyzed using content analysis to identify main themes. The findings of this research reveal ten main themes, namely: 1) investment definition, 2) type of investment, 3) investment experience, 4) gender factor, 5) inheritance culture, 6) investment feeling, 7) investment application, 8) effective financial management, 9) future goals, and 10) financial and time freedom. These findings indicate significant differences in the selection and management of mutual fund investments based on gender. This study provides new insights into how gender affects investment decisions and how this impacts aspirations for financial and time freedom. This research also recommends how this knowledge can be utilized by financial planners and the mutual fund industry to recognize better and serve the needs of gender-based investors.

Keywords:

Gender and Investment; Mutual Funds; Financial Freedom; Time Freedom; Qualitative Content Analysis

PENDAHULUAN

Digitalisasi memudahkan segala aktivitas individu. Semua aspek kehidupan terdampak akan digitalisasi tak terkecuali aspek ekonomi. Dengan adanya bantuan digitalisasi pada aspek tersebut, tiap individu tentu harus dapat memajemen keuangannya secara hati-hati. Hal ini terlihat dari banyaknya informasi mengenai literasi keuangan secara gratis yang memunculkan efek impulsif pada saat membuat keputusan dalam mengelola keuangan dengan bijaksana.

Generasi muda menghadapi berbagai tantangan dalam hal keuangan seperti kebutuhan kuliah, kos dan pemborosan akibat pengeluaran yang tidak terkendali. Selain itu, mereka juga mungkin menghabiskan waktunya untuk *traveling*, *hangout* untuk sekedar melepaskan penat sehabis kuliah/kerja, dan penggunaan dalam media sosial. Dari hal tersebut, tak jarang objek pelaku ekonomi tidak merencanakan keuangan dengan hati-hati dan seringkali melewatkan penganggaran finansial mereka sendiri. Banyak ahli mengatakan bahwa generasi muda sukar dalam membeli rumah di masa mendatang dikarenakan pengeluaran yang meningkat walau memiliki kesempatan dalam hal keterampilan teknologi yang lebih baik. Hal ini tentu harus diperhatikan, terlebih pula dalam pengelolaan keuangan dengan lebih efektif dan efisien dan dalam hal penyesuaian guna kepentingan tabungan dan investasi.

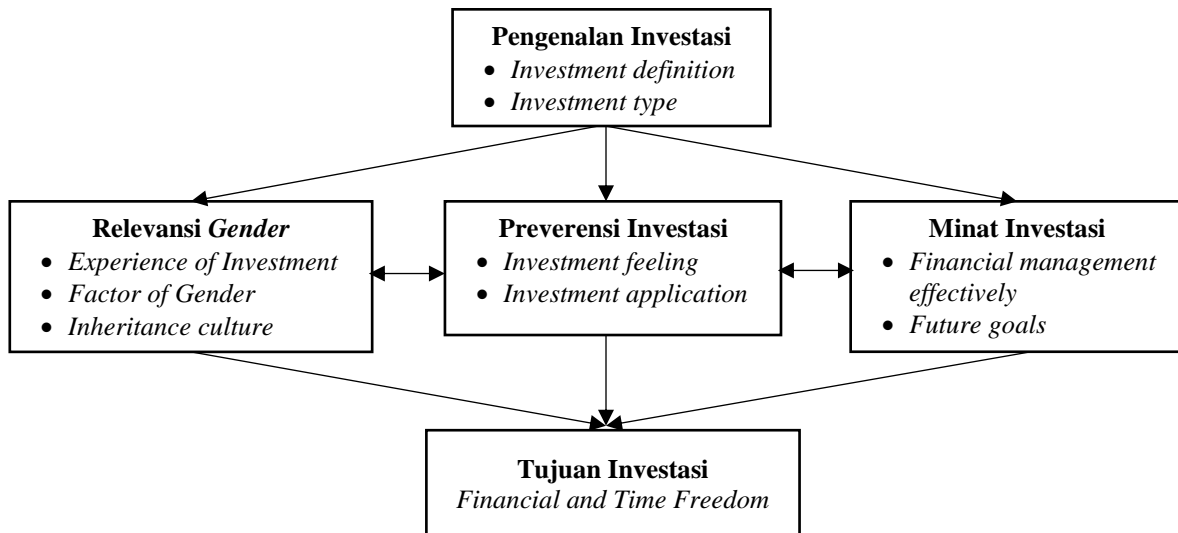
Investasi dikonstruksikan sebagai kegiatan penanaman modal secara langsung atau tidak langsung dari pemilik modal yang harapannya mereka dapat memperoleh keuntungan dalam jumlah tertentu pada jangka waktu yang telah ditentukan (Pasek, 2022). Investasi juga dapat dikatakan sebagai kegiatan dalam memberikan sesuatu kepada orang lain guna kebutuhan pengembangan yang hasil dari pengembangan tersebut akan dibagi sesuai dengan yang dijanjikan di awal. Investasi bisa dalam bentuk menabung, menyisihkan uang sebagai modal untuk melakukan kegiatan bisnis, membeli saham, atau mengikuti asuransi sesuai dengan kebutuhan di masa mendatang (Ratmojoyo et al., 2021). Berdasarkan data dari Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI) demografi investor per April 2023 didominasi oleh investor yang berinvestasi pada pasar modal sebesar 10,882,540 juta orang atau meningkat 5,54% dibanding tahun 2022 sebesar 10,311,152 juta orang. Urutan kedua yaitu pada reksa dana sebesar 10,169,644 juta orang atau meningkat 5,89% dibanding tahun 2022 sebesar 9,604,269 juta orang. Dominasi investor berasal dari penduduk yang berusia kurang dari 30 tahun sebesar 58% dengan total aset sebesar 54,65 (dalam triliun rupiah) yang disusul usia 31-40 tahun sebesar 22,85%, usia 41-50 tahun sebesar 11,05%, 51-60 tahun sebesar 5,29% dan usia lebih dari 60 tahun sebesar 2,81% (KSEI, 2023).

Menurut Undang-Undang Pasar Modal Nomor 8 Tahun 1995 Pasal 1, Ayat 27: “Reksa Dana adalah wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh manajer investasi”. Berdasarkan data KSEI menunjukkan per tanggal 20 Mei 2022, total jumlah SID (*single investor identification*) dari investor lokal meningkat

dibandingkan dengan tahun 2021 sebesar 47,87% dimana investor pria masih mendominasi sebesar 61,78% berusia kurang dari 30 tahun (58,09%) dengan status pegawai swasta (34,09%) dan berpendidikan sarjana (35,82%). Data itu menunjukkan bahwa wanita yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, namun investor terbanyak justru dari pria bukan wanita. Sedangkan berdasar pada data KSEI pada april 2023 menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah investor wanita mencapai 37,21% dari total investor pasar reksa dana yang mengalami kenaikan apabila dibanding tahun sebelumnya yaitu pria sebesar 62,97% dan wanita sebesar 37,03 Sangat jelas bahwa wanita telah terlibat dalam investasi di pasar reksa dana meskipun pria masih lebih dominan dalam berinvestasi.

Investasi merupakan langkah penting dalam menciptakan kebebasan finansial dan waktu, yang memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi mereka sepanjang waktu. Pemilihan instrumen investasi yang tepat sangat krusial untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks ini, reksa dana telah menjadi pilihan populer karena fleksibilitas dan diversifikasi yang ditawarkannya. Namun, keputusan investasi seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor demografis, salah satunya adalah *gender*. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *gender* dapat mempengaruhi persepsi dan perilaku investasi, namun eksplorasi mendalam tentang bagaimana *gender* mempengaruhi pemilihan reksa dana dalam konteks kebebasan finansial dan waktu masih belum banyak dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini dengan mengeksplorasi peran *gender* dalam pemilihan investasi reksa dana untuk mencapai kebebasan finansial dan waktu. Melalui pendekatan kualitatif eksploratif, penelitian ini mencoba untuk memahami lebih dalam tentang bagaimana perbedaan *gender* mempengaruhi keputusan investasi dan bagaimana hal ini berdampak pada aspirasi individu terhadap kebebasan finansial dan waktu.

Investasi bukanlah alat instrumen keuangan yang sekaligus mendatangkan keuntungan, akan tetapi investasi juga mengandung unsur ketidakpastian yang secara langsung memiliki risiko lebih tinggi bagi investor itu sendiri. Dari segi psikologis dan biologis, wanita dan pria memiliki perbedaan yang cukup signifikan saat pengambilan keputusan berinvestasi. Pria cenderung lebih memiliki *confidence level* lebih tinggi dibanding dengan wanita dan juga mereka cenderung memilih investasi dengan risiko rendah dalam mengalokasikan dananya (Nurvitasari, 2021); (Ayaa & Peprah, 2021) menjelaskan bahwa wanita cenderung mengalokasikan dana yang dimiliki untuk investasi risiko rendah dibanding pria. Sebaliknya menurut (Simanjuntak *et al.*, 2022) membuktikan bahwa wanita lebih berani dalam mengambil investasi dengan risiko tinggi dibanding pria. Hal ini menandakan adanya anomali atau perbedaan dengan hasil penelitian sebelumnya. Situasi ini menimbulkan dugaan mengenai asimetris informasi atau kesenjangan *gender* antara wanita dan pria. Berdasarkan hal tersebut, model penelitian dapat dilihat pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Model penelitian
Sumber: Peneliti (2023)

Penelitian terbaru di bidang investasi dan *gender* telah mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara perilaku investasi laki-laki dan perempuan. Laki-laki cenderung lebih berisiko dalam keputusan investasi mereka (Risse *et al.*, 2018), sementara perempuan cenderung lebih konservatif dan memiliki preferensi untuk diversifikasi. Selain itu, literatur juga menunjukkan bahwa perempuan cenderung lebih berorientasi pada tujuan jangka panjang dan lebih fokus pada keamanan finansial (Banner & Neubert, 2016). Reksa dana sebagai instrumen investasi telah mendapatkan popularitas karena kemudahan akses dan diversifikasi risiko. Namun, eksplorasi tentang bagaimana *gender* mempengaruhi pemilihan reksa dana, terutama dalam konteks kebebasan finansial dan waktu, masih terbatas. Dalam konteks ini, penelitian ini mengambil langkah penting untuk memahami bagaimana perbedaan *gender* mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana, dan bagaimana hal ini berdampak pada aspirasi kebebasan finansial dan waktu. Melalui pendekatan kualitatif eksploratif, penelitian ini berusaha memberikan wawasan baru dalam diskursus *gender* dan investasi, sejalan dengan tren penelitian terbaru yang mengadvokasi pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi keputusan investasi (Cude *et al.*, 2019).

Penelitian ini mengemukakan beberapa *novelty* dan kontribusi penting dalam literatur tentang *gender* dan keputusan investasi. Pertama, ini adalah salah satu dari sedikit studi yang mengeksplorasi pengaruh *gender* pada pemilihan investasi reksa dana dalam konteks kebebasan finansial dan waktu. Dengan fokus pada konteks ini, penelitian ini membuka pandangan baru mengenai bagaimana aspirasi kebebasan finansial dan waktu bisa dipengaruhi oleh dimensi *gender*. Kedua, melalui pendekatan metodologis kualitatif eksploratif, penelitian ini mampu mengungkap nuansa-nuansa mendalam dan perspektif *gender* yang sering terabaikan dalam literatur yang ada. Ketiga, dengan mengidentifikasi sepuluh tema utama terkait pemilihan investasi reksa dana, penelitian ini memperkaya pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan investasi berbasis *gender*. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi praktisi dan pembuat kebijakan di industri keuangan untuk

merancang strategi dan produk investasi yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan *gender*. Tujuan utama dari riset ini adalah untuk memahami bagaimana perbedaan *gender* mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana, dan bagaimana hal ini berdampak pada aspirasi individu untuk meraih kebebasan finansial dan waktu.

METODE RISET

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan metode pendekatan penelitian dengan mengumpulkan data deskriptif yang merupakan kata-kata lisan yang bersumber dari wawancara ataupun pengamatan secara tidak mendalam. Dalam kasus ini, konsep studi kasus diterapkan dengan tujuan memperoleh gambaran mengenai tindakan dan persepsi atau pandangan mahasiswa/i S1 STM PPM Menteng terhadap investasi. Peneliti menggunakan metode studi kasus untuk meneliti akan preferensi *gender* pada narasumber untuk mengetahui pemahaman tentang investasi, tipe investasi, pengalaman berinvestasi, serta kebiasaan dalam keluarga akan mempengaruhi keputusan seseorang untuk berinvestasi.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* menjadi teknik dalam pengumpulan data pada penelitian ini. *Non-probability sampling* adalah sebuah teknik *sampling* yang tidak memberi peluang yang sama pada anggota populasi. *Non-probability sampling* dilakukan bila ingin menunjukkan sifat atau karakteristik tertentu dalam populasi dan penelitian dilakukan secara kualitatif. Melihat dari tujuan pengumpulan data, maka teknik *non-probability sampling* lebih baik dibanding dengan teknik *probability sampling*. *Non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling* digunakan dalam penelitian dengan tujuan memudahkan pengumpulan data. *Purposive sampling* merupakan teknik dalam menentukan sampel dengan kriteria tertentu dalam pengambilan sampelnya yang sudah ditentukan oleh peneliti yang berusia 18-25 tahun dan memiliki pemahaman tentang investasi serta melakukan kegiatan investasi pada reksa dana. Diperoleh 6 orang responden yang terdiri dari 3 responden wanita dan 3 responden pria. **Tabel 1** menunjukkan profil responden berdasarkan usia, jenis kelamin, dan usia pertama kali mengenal investasi. Kode yang diberikan merupakan kode samaran, bukan nama responden yang sebenarnya.

Tabel 1. Profil Responden

Kode	Umur	Jenis kelamin	Usia pertama kali mengenal investasi
IV	23	Wanita	18 tahun
FF	20	Pria	17 tahun
SO	22	Wanita	20 tahun
NI	21	Pria	18 tahun
SA	21	Wanita	18 tahun
FA	21	Pria	17 tahun

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data deskriptif yang diperoleh dari sampel secara langsung melalui wawancara semi-terstruktur. Peneliti menggunakan daftar pertanyaan

yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan dari wawancara semi-terstruktur adalah untuk memperoleh data yang konsisten dan membandingkan tanggapan dari berbagai responden. Instrumen yang digunakan dalam proses pengambilan data adalah pedoman wawancara dan alat perekam suara.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif untuk mendalami bagaimana *gender* mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana dalam konteks kebebasan finansial dan waktu. Tahap awal dari penelitian ini melibatkan perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan pertanyaan penelitian. Setelah itu, desain penelitian disusun termasuk pemilihan sampel, pengembangan instrumen wawancara, dan strategi pengumpulan data. Pemilihan sampel dilakukan dengan tujuan untuk mencakup berbagai demografi dan pengalaman investasi, termasuk laki-laki dan perempuan dengan berbagai latar belakang sosio-ekonomi. Instrumen wawancara dirancang untuk memahami persepsi dan pengalaman responden terkait investasi reksa dana, dan bagaimana *gender* mempengaruhi keputusan investasi mereka.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tidak mendalam dengan responden yang dipilih. Wawancara dilakukan secara daring menggunakan aplikasi *Zoom*. Semua sesi wawancara direkam (dengan persetujuan dari responden) untuk memudahkan proses transkripsi dan analisis data nantinya. Selain itu, catatan lapangan diambil selama proses wawancara untuk mendokumentasikan observasi non-verbal dan refleksi peneliti terkait diskusi. Setelah semua wawancara selesai, transkripsi dibuat dari rekaman audio, dan data yang dikumpulkan disusun untuk analisis selanjutnya.

Metode Analisis Data

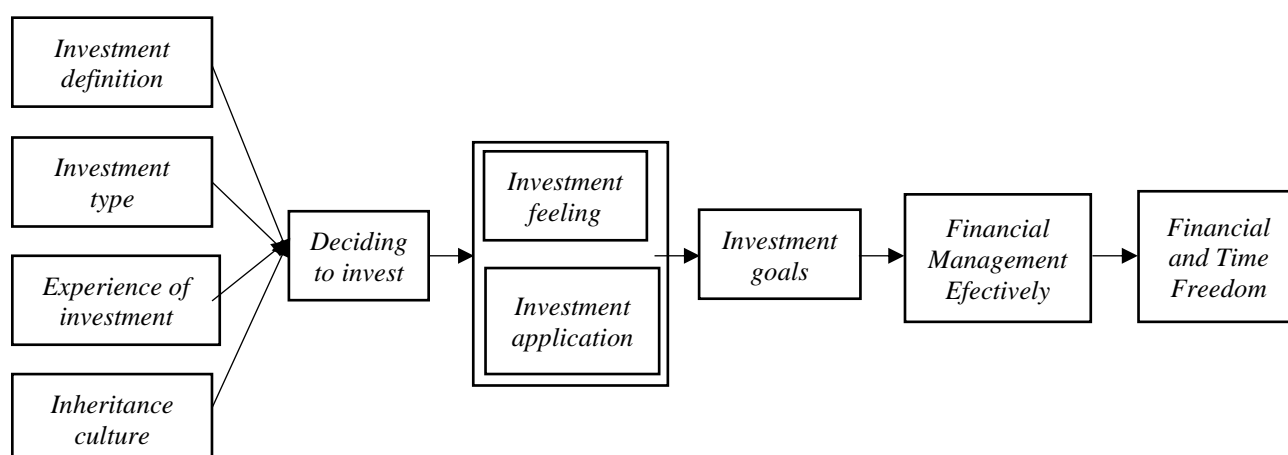
Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan metode analisis konten. Analisis konten dilakukan dengan manual. Proses ini melibatkan identifikasi tema-tema dan sub-tema yang muncul dari data, serta mengkategorikan dan menginterpretasikan temuan dalam konteks keputusan investasi berbasis *gender*. Sepuluh tema utama diidentifikasi, yaitu: definisi investasi, jenis investasi, pengalaman investasi, faktor *gender*, budaya warisan, perasaan investasi, aplikasi investasi, pengelolaan keuangan secara efektif, tujuan masa depan, dan kebebasan finansial dan waktu. Interpretasi temuan ini kemudian dibahas dalam konteks literatur eksisting dan implikasinya terhadap teori dan praktik dalam domain investasi dan *gender*.

Metode Verifikasi Data

Metode verifikasi data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji referensi dengan beberapa penelitian terkait yang sudah dilakukan sebelumnya. Uji referensi, merupakan uji yang dilakukan dengan memberikan informasi kepada pembaca bahwa data yang dicantumkan di laporan penelitian didasarkan pada sumber yang benar dan dapat dipercaya. Selain itu, peneliti mencoba menghubungkan teori dan hasil pengamatan yang telah dilakukan. Untuk membuktikan bahwa data yang didapatkan berasal dari sumber terpercaya dan benar adanya, diperlukan alat-alat referensi seperti kamera, perekam video, perekam suara, dan lain-lain.

Tahapan verifikasi data merupakan langkah krusial untuk memastikan keandalan dan validitas temuan penelitian. Dalam penelitian ini, verifikasi data dilakukan melalui beberapa strategi. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan temuan dari wawancara dengan data sekunder yang relevan dari literatur terkait dan laporan industri terkini. Strategi ini membantu dalam memvalidasi temuan dan menilai kesesuaian mereka dengan konteks yang lebih luas. Kedua, member checking dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada responden untuk meninjau dan memberikan masukan terhadap interpretasi awal peneliti dari wawancara mereka. Ini membantu dalam memastikan bahwa interpretasi peneliti selaras dengan pengalaman dan perspektif responden. Ketiga, peer debriefing dilakukan dengan kolaborator penelitian dan ahli di bidang investasi dan *gender* untuk mendapatkan umpan balik dan memastikan bahwa analisis dan interpretasi data dilakukan dengan tepat dan bebas dari bias peneliti. Keempat, audit trail dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian mulai dari perancangan penelitian, pengumpulan data, analisis data, hingga interpretasi temuan. Dokumentasi ini memastikan bahwa proses penelitian dapat dilacak dan diverifikasi oleh pihak lain untuk menilai keandalan dan validitas penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Model Empiris (Pria dan Wanita)

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan jawaban wawancara dari keenam narasumber terdapat 10 tema yang dihasilkan, yaitu: 1) *investment definition*, 2) *investment type*, 3) *experience of investment*, 4) *factor of gender*, 5) *inheritance culture*, 6) *investment feeling*, 7) *investment application*, 8) *financial management effectively*, 9) *future goals*, 10) *financial and time freedom*. Seluruh tema tersebut dapat menjawab penelitian yang meliputi 1) preferensi *gender* pada saat mereka memilih investasi di reksa dana, 2) bagaimana aspek *financial and time freedom* mempengaruhi mahasiswa/i STM PPM dalam pengambilan keputusan berinvestasi. Maka dari itu, pada **Gambar 2** penelitian ini menghasilkan model empiris yaitu pria dan wanita.

Identifikasi Pengenalan Investasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 10 tema ditemukan muncul dari investor pria dan wanita. Namun terdapat perbedaan karakteristik investasi berbasis *gender* dari setiap tema yang dihasilkan. Berikut adalah penjelasannya masing-masing.

1. *Investment Definition*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, beberapa narasumber memberikan pengertian investasi yang berbeda. IV mengatakan bahwa investasi reksa dana yaitu meletakkan uang untuk diolah pihak tertentu sedangkan investasi saham adalah cara untuk mencari keuntungan secara instan, FF melihat investasi sebagai cara meningkatkan nilai uang secara umum, baik melalui pasar modal, investasi ke barang, atau peningkatan keterampilan. SO menggambarkan investasi sebagai proses mengalokasikan dana atau sumber daya ke dalam proyek, bisnis, atau aset dengan tujuan meningkatkan nilai. NI menjelaskan bahwa investasi mirip dengan menabung, namun investasi memiliki risiko gagal yang perlu diperhitungkan. SA menganggap investasi mirip dengan menabung, tetapi dengan keuntungan yang jelas dan lebih jangka panjang. FA mengaitkan investasi dengan apa yang kita tanam itulah yang akan kita tuai, investasi tidak hanya berupa uang tetapi juga bisa meningkatkan diri sendiri dan peningkatan ilmu termasuk investasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Suyanti & Hadi, 2019). Investasi merupakan dorongan untuk mengoptimalkan sebagian dari aset atau dana yang tersedia guna meraih keuntungan yang signifikan di masa yang akan datang.

2. *Investment Type*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, beberapa narasumber memberikan pandangan tentang tipe dan strategi investasi yang narasumber pahami. IV berpendapat bahwa ada kemungkinan dia cenderung pada tipe investasi moderat hingga agresif FF menyebut dirinya saat ini lebih cenderung pada tipe investasi konservatif karena risikonya lebih rendah dan sesuai dengan tujuan jangka pendeknya. SO menyebut dirinya sebagai tipe investor moderat dikarenakan lebih menyukai investasi yang memberikan *return* cukup tinggi, salah satunya melalui reksa dana. Selain itu juga menggunakan strategi investasi dengan diversifikasi, membagi investasi di berbagai instrumen seperti saham, obligasi, reksa dana, dan deposito, untuk mengurangi risiko dan memaksimalkan potensi keuangan, dengan melakukan riset dan analisis sebelum mengambil keputusan investasi. NI lebih mendalami investasi saham dan menjelaskan tentang kepemilikan saham dalam perusahaan serta membedakannya dengan reksa dana, karena Ia cenderung moderat karena lebih banyak berinvestasi di saham. SA Seorang investor moderat yang menggunakan aplikasi Bibit untuk menerapkan strategi investasinya. Ia telah mengisi profil dan menentukan jenis investor yang sesuai dengan dirinya. Ia cenderung tidak terlalu mengambil risiko tetapi juga tidak terlalu konservatif dalam investasinya. FA telah mencoba berbagai instrumen investasi, termasuk Bitcoin, saham, dan

reksa dana, tetapi Ia merasa lebih *familiar* dengan reksa dana. Ia mengatakan bahwa dirinya adalah tipe investor moderat dan agresif. Ia menyukai reksa dana karena simpel dan pilihan produknya bervariasi, selain itu ia cenderung menyukai investasi yang memiliki resiko kecil dengan *return* sedikit, dan sifat yang stabil untuk saat ini. Hal ini sejalan dengan pendapat (Yusuf *et al.*, 2021) menyatakan bahwa ada jenis investor yang memiliki ketersediaan dana yang tinggi, tetapi cermat dalam memilih investasi.

3. *Experience of Investment*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, IV sudah cukup berpengalaman dalam berinvestasi pada tahun 2018 hingga saat ini. Menurutnya, berinvestasi menggunakan Bibit telah memberikannya begitu banyak kemudahan, terutama dalam menentukan harus berapa persen uang yang diletakkan di reksa dana, Saham, dan sebagainya. Menurut FF pengalamannya dalam berinvestasi didasarkan pada tujuan jangka panjangnya, dan ia juga lebih tertarik untuk berinvestasi pada reksa dana Syariah untuk menghindari riba. Berdasarkan pengalaman yang dimiliki oleh SO mengalami kerugian dalam berinvestasi adalah hal yang tidak mungkin dapat dihindari. Ia sendiri telah mengalami beberapa kali kerugian, terutama bila menggunakan aplikasi untuk berinvestasi yang berasal dari luar negeri dan tidak terdaftar OJK, potensi kerugiannya juga dapat lebih besar. Namun dengan pengalaman ini, dirinya mengaku dapat terus belajar tentang bagaimana memilih aplikasi untuk berinvestasi yang lebih sesuai dan bijak. Ia juga mengatakan bahwa peran *gender* tidak memiliki relevansi yang begitu signifikan dalam kegiatan berinvestasi. Hal ini dikarenakan itu sebagai preferensi individu bukan karena *gender*-nya. Menurut pengalaman NI, sebelum melakukan investasi haruslah belajar terlebih dahulu serta memahami betul tentang instrumen yang akan digunakan untuk berinvestasi. Bila tidak mengerti, potensi mengalami kerugian akan jauh lebih besar dan membuat investor yang bersangkutan menyesal serta tidak ingin lagi melakukan kegiatan berinvestasi. SA meyakini bahwa berinvestasi jangka panjang memberikan keamanan baginya karena saat ini ia belum memiliki cadangan finansial yang mencukupi. Ini adalah langkah berjaga-jaga untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan. Selain itu, dia percaya bahwa seseorang akan menjadi lebih mahir dalam berinvestasi seiring berjalannya waktu dan pengalaman yang terkumpul. Dengan memiliki pengalaman yang mencukupi dan telah berinvestasi dalam jangka waktu yang lama, aktivitas berinvestasi dapat menjadi menyenangkan dan lebih menguntungkan karena keahlian yang telah dikembangkan. FA mulai mempelajari investasi di kelas 2 SMA, sedangkan ia mulai berinvestasi saat memasuki kuliah semester 1. Dengan berinvestasi di reksa dana telah membantu dirinya saat membutuhkan dana darurat. Namun, sampai saat ini, ia belum merasakan keuntungan yang berarti karena *return* dari berinvestasi di reksa dana kecil dibanding jenis investasi lain, dan ia masih baru untuk berinvestasi di reksa dana. Pengalaman investasi adalah peristiwa atau kejadian yang dirasakan

oleh kepribadian seseorang secara langsung akibat rangsangan yang diterima dari lingkungan sekitar dan memberikan kesan tertentu bagi orang tersebut (Simanjuntak et al., 2022).

4. *Factor of Gender*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah kami lakukan, terdapat beberapa kesamaan dan juga perbedaan jawaban. Menurut pendapat IV Ia setuju jika pria memiliki kecenderungan tinggi dalam berinvestasi dibanding wanita selain itu adanya sikap *overconfidence* terhadap pria dikarenakan seringnya melakukan publikasi akan investasinya. Lalu FF mengatakan setuju pada pendapat bahwa pria lebih banyak yang berinvestasi dibandingkan wanita, dikarenakan adanya kebutuhan dan gaya hidup yang dipengaruhi lingkungan. Namun, ia mengatakan tidak setuju akan sikap *overconfidence* pria. Kesimpulannya adalah *gender* tidak berperan dalam keputusan untuk berinvestasi. SO mengatakan setuju akan pendapat bahwa pria banyak yang melakukan investasi dibanding wanita menurut data statistik yang ada. Menurutnya, *gender* lebih mempengaruhi dalam hal persepsi dan pengalaman berinvestasi. tetapi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kebutuhan investasi seseorang. Wanita juga melakukan investasi dan memperhatikan resiko, tidak hanya pria saja. Ia tidak setuju dengan *statement* bahwa pria memiliki sikap *overconfidence*, karena tiap individu punya gaya dan preferensi investasi yang berbeda. jadi tidak terkait dengan jenis kelamin saja. Menurut NI, sikap *overconfidence* terjadi jika kita baru-baru untung, biasanya untuk memamerkan kesuksesan dalam berinvestasi. Di dalam komunitas sahamnya, memang wanita hanya ada segelintir orang saja. Berdasarkan penglihatannya, tipe investasi yang dibeli oleh wanita adalah model jangka panjang, ini juga dikarenakan wanita yang sudah berumah tangga lebih banyak mengurus pengeluaran, bukan pendapatan. Tapi menurutnya, sekarang sudah lebih banyak wanita mandiri yang juga mengurus pendapatan, sehingga semakin banyak juga wanita yang berinvestasi. Kesimpulannya, *gender* hanya berpengaruh dalam bentuk investasi yang diambil. SA mengatakan kurang setuju dengan pendapat bahwa berinvestasi melibatkan *gender*. Menurutnya, investasi dilakukan karena adanya kebutuhan dan gaya hidup. Gaya hidup setiap individu pasti berbeda. Berinvestasi merupakan salah satu cara mengelola keuangan untuk kebutuhan, hiburan, hobi, masa depan. Investasi dipengaruhi oleh seberapa baiknya seseorang dalam mengelola keuangan. Menurut FA, *gender* tidak menentukan alasan untuk berinvestasi, justru perbedaannya hanya terletak pada pilihan bentuk investasi yang dipilih. Ia setuju jika pria lebih berani dalam mengambil resiko dalam berinvestasi dibandingkan wanita yang sangat berhati-hati dan cenderung menghindari resiko yang tinggi. Ia tidak setuju pendapat pria memiliki sikap *overconfidence*, karena baik pria maupun wanita memiliki preferensi yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara dengan enam orang, empat di antaranya tidak setuju bahwa *gender* memiliki pengaruh terhadap keputusan dan pilihan dalam berinvestasi. Alasannya karena keputusan berinvestasi itu ditentukan oleh persepsi, gaya hidup, dan

preferensi investasi setiap individu. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang mengatakan bahwa *gender* mempengaruhi pengambilan keputusan dalam berinvestasi (Sudirman & Pratiwi, 2022).

5. *Inheritance Culture*

Berdasarkan wawancara yang telah kami lakukan, terdapat beberapa kesamaan jawaban narasumber mengenai kebiasaan turun temurun di bidang investasi. Menurut IV, kerabat dan orang tuanya sudah berinvestasi. Ia dianjurkan untuk belajar dari sekarang untuk kebutuhannya di masa depan. Lalu, FF juga mengatakan bahwa orang tuanya juga berinvestasi dalam bentuk logam mulia. Selain orang tua, adik dan sepupunya juga berinvestasi. Kesimpulannya, FF berinvestasi dikarenakan pengaruh dari lingkungan keluarga juga. SO mengatakan bahwa Ia mendapat dukungan dari keluarga maupun teman-temannya. Orang tua SO setuju memutuskan untuk berinvestasi, karena menurut mereka itu penting untuk kebutuhan masa pensiun nanti. Anggota keluarganya yang berinvestasi adalah kakak dan juga abang-nya, sedangkan orang tuanya belum berinvestasi. Terkadang, SO mengajak keluarganya untuk melakukan investasi, bahkan mengajari cara berinvestasi secara *step by step*. NI mengatakan bahwa Ia mendapatkan dukungan penuh dari ayahnya yang juga berinvestasi di bidang saham. Ayahnya sering memberikan referensi sumber informasi yang bisa dipelajari untuk berinvestasi. SA mengetahui tentang investasi dari teman. Kakaknya kebetulan juga berinvestasi dan ia meminta pendapat tentang bagaimana caranya berinvestasi. FA mengatakan bahwa tidak ada pengaruh dari keluarga dalam keputusannya berinvestasi. Hal ini sejalan dengan pendapat para ekonom bahwa *inheritance culture* atau budaya warisan mempengaruhi tabungan, konsumsi, investasi, dan keputusan kerja.

6. *Investment Feeling*

Investment feeling ini merujuk pada alasan berinvestasi dan juga alasan menggunakan investasi reksa dana. Menurut IV, ia memilih untuk membiarkan tabungannya pada Bibit karena merasa aman dan terpercaya. Akan tetapi Ia juga merasa takut apabila mengalami kerugian akan berinvestasi. Menurut FF, Ia juga memiliki pemikiran yang sama dengan IV, bahwa uang di bank sebaiknya disisihkan untuk diinvestasikan. Ia mengatakan bahwa saham lebih berisiko dan memiliki trauma dengan investasi bodong, sehingga untuk saat ini, ia masih berinvestasi di reksa dana saja. NI merasa bangga dan puas bila mendapat dividen hasil berinvestasi. Menurutny, reksa dana lebih stabil dibanding saham. SA Memilih untuk tidak mengambil sikap agresif dalam berinvestasi dan juga tidak sabar dengan investasi yang memiliki risiko kecil karena *return* yang rendah dan membutuhkan waktu yang lama. Oleh karena itu, dia lebih memilih jenis investasi yang moderat atau sedang. Dia merasa puas ketika mendapatkan keuntungan dari investasinya. SO menyatakan ia tidak takut dalam melakukan investasi reksa dana, karena ia sudah mempelajari ilmu terkait investasi reksa dana sebelumnya. Hal yang

membuatnya terkadang cukup khawatir dalam berinvestasi adalah bilamana aplikasi yang digunakan masih tergolong baru dan belum mendapat izin dari OJK. Sampai dengan sejauh ini, SO mengatakan dirinya cukup puas berinvestasi reksa dana karena *return* nya yang tergolong konsisten dan aman serta praktis untuk digunakan. FA mengatakan ia tidak terlalu terbuka dengan keluarga maupun teman di kampus mengenai kegiatan investasi yang sedang dijalankan, karena tidak mau kondisi psikologisnya terpengaruh dalam keputusannya berinvestasi. Selain itu, ia memiliki ketakutan dalam berinvestasi seperti kehilangan uang hasil investasi apabila sewaktu-waktu perusahaan tempat ia berinvestasi bangkrut. Kepuasan dirasakan FA saat uang yang sudah ia investasikan berguna saat ia membutuhkan dana darurat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang mengatakan bahwa faktor psikologis manusia mempengaruhi keputusannya dalam berinvestasi (Fathin & Hersugondo, 2022).

7. *Investment Application*

Berinvestasi tentu dapat dilakukan melalui berbagai aplikasi. Berdasarkan Survei KIC, Bibit menjadi aplikasi reksa dana yang paling diminati di Indonesia yaitu sebanyak 71,9% responden menggunakan Bibit untuk kebutuhan investasi mereka (Fathin & Hersugondo, 2022). Merujuk pada wawancara yang telah kami lakukan, aplikasi investasi yang digunakan berbeda-beda. IV menggunakan aplikasi Bibit dalam berinvestasi reksa dana, IPOT dan *Stockbit* pada saham sedangkan SO, SA, FA menggunakan aplikasi Bibit sementara NI menggunakan Ajaib, Bibit, dan BNI Bions. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Andrea & Suroso, 2022) bahwa aplikasi Bibit menjadi pilihan terbanyak untuk digunakan oleh mahasiswa/i di pulau Jawa.

8. *Financial Management Effectively*

Pengelolaan keuangan merupakan suatu hal yang krusial dalam mencapai target atau goals. Investasi adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan seseorang untuk memiliki pengelolaan keuangan yang baik. Hal inilah yang dilakukan oleh semua narasumber kami. Dengan melakukan investasi di reksa dana, mereka lebih memiliki *financial management* yang efektif. Salah satu narasumber kami, yaitu SA mengungkapkan bahwa menghabiskan uang dapat dilakukan dalam waktu sekejap. Sementara mengumpulkan uang memerlukan proses yang cukup lama. Maka dari itu, Ia terlebih dahulu memikirkan barang apa yang akan Ia beli, karena Ia tidak ingin uang yang sudah terkumpul sekejap habis untuk barang yang sebenarnya bukan barang yang penting. Lalu menurut IV, saham lebih memiliki pengaruh pada pengelolaan keuangannya dibanding dengan reksa dana dikarenakan uang yang Ia gunakan merupakan uang saku dan modal dari orang tua. Ia juga memperoleh keuntungan dari berinvestasi meskipun Ia belajar secara otodidak. Hal ini juga disetujui oleh FF. Ia mengatakan bahwa investasi di reksa dana dapat menahan keinginannya untuk membeli sesuatu yang tidak terlalu penting. Hal ini didukung oleh Nurdin (2020) yang mengungkapkan bahwa Investasi adalah cara untuk mengelola keuangan yang semakin efektif di masa depan. SO selalu menerapkan kebiasaan

untuk menabung secara tradisional (tidak melalui investasi) untuk persiapan keuangan di saat sedang dibutuhkan dalam saat yang mendesak. Hal demikian dikarenakan pada reksa dana, uang yang sudah diinvestasikan tidak dapat dicairkan kapan saja. Namun demikian, dengan berinvestasi pada reksa dana, dapat membuatnya memiliki dana darurat untuk masa depan, dan juga dapat berfungsi sebagai *passive income*. Ia juga selalu mengutamakan kebutuhan dibandingkan dengan keinginan. Sebagai contoh, sebelum membeli sesuatu, ia akan selalu mempertimbangkannya terlebih dahulu. SO juga menerapkan ilmu Manajemen Keuangan yang telah dipelajari untuk membantunya mengatur keuangan yang ia hasilkan dari pekerjaan paruh waktunya serta mempelajari cara untuk hidup hemat dan tidak boros dalam hal keuangan. Menurut FA, penting untuk berinvestasi sejak dini. Ia berinvestasi dengan uang hasil pendapatan pribadi. Lalu strateginya dalam berinvestasi adalah mengalihkan tabungan untuk investasi, supaya uangnya bisa bertumbuh dan tidak dihabiskan untuk keinginan sesaat.

9. *Future Goals*

Berdasarkan hasil analisis dari wawancara yang telah dilakukan, kedepannya IV, akan terus melakukan investasi untuk kebutuhannya di masa mendatang. Target di masa depan dengan *range* 5-10 tahun ke depan yaitu biaya tempat tinggal, biaya sekolah, dan cadangan biaya pensiun. Hal ini didukung oleh Nurdin (2020) yang mengatakan keputusan investasi adalah tindakan ketentuan perusahaan/individu dalam mengambil keputusan saat membelanjakan dana investasi untuk membeli aset tertentu dengan tujuan agar aset yang dibeli bisa memberikan keuntungan di masa depan. Di masa depan juga Ia ingin berinvestasi tetapi dengan cara yang berbeda agar lebih aktif dan efektif dari sebelumnya. SA tidak menggantungkan investasi sebagai penghasilan utama dan lebih fokus pada akumulasi dana dalam jangka waktu 5 hingga 10 tahun ke depan. Dia berharap dapat memperoleh keuntungan yang semakin besar seiring dengan peningkatan investasi tersebut. SO akan terus melakukan investasi reksa dana dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan keuangannya, seperti memiliki dana darurat, pensiun muda sebelum memasuki usia 50 tahun, dana untuk persiapan menikah, dan lain sebagainya. NI memiliki tujuan utama nya membangun rumah dari hasil investasi.

10. *Financial and Time Freedom*

Setelah melakukan berbagai tahapan wawancara, hasil yang kami dapatkan dari beberapa narasumber yaitu IV berharap investasi tersebut dapat memberikan pelajaran dalam mengatur keuangan dengan baik dan dapat melakukan pensiun dini atas uang yang Ia hasilkan dalam berinvestasi di masa sekarang. Hal ini didukung oleh Hartono (2019); Afaf & Yendrawati (2021); Abbas (2021); Putri (2021); Rudiwantoro (2018) investasi adalah suatu tindakan mengambil keputusan untuk mengalokasikan sejumlah dana yang dimiliki pada suatu instrumen investasi dengan harapan agar memperoleh keuntungan di masa yang akan datang. SO berharap dengan berinvestasi pada reksa dana sedari dini, dapat membantunya untuk

mencapai *financial and time freedom* di masa yang akan datang. Contoh yang diberikan oleh SO antara lain dapat bekerja secara fleksibel dan tidak perlu khawatir terkait dengan masalah finansial. Sementara FF berharap Ia dapat memiliki properti dan pergi haji. NI juga berharap memiliki *passive income* untuk cadangan keuangan di masa depan. FA mengatakan bahwa dirinya berinvestasi dengan harapan sudah *financial freedom* sebelum usia empat puluh tahun. Sedangkan SA belum ada harapan dan memikirkan tentang *financial and time freedom* dalam keputusan berinvestasi.

Analisis data yang telah dikumpulkan menghasilkan sepuluh tema utama yang mencerminkan bagaimana *gender* mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana dalam konteks kebebasan finansial dan waktu. Tema-tema ini mencakup definisi investasi, jenis investasi, pengalaman investasi, faktor *gender*, budaya warisan, perasaan investasi, aplikasi investasi, pengelolaan keuangan secara efektif, tujuan masa depan, dan kebebasan finansial dan waktu. Tema-tema ini menunjukkan bahwa pemahaman dan persepsi tentang investasi, serta pengalaman dan keputusan investasi, sangat dipengaruhi oleh *gender* responden. Selain itu, budaya warisan juga memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku investasi berbasis *gender*.

Interpretasi lebih lanjut dari tema-tema ini menunjukkan bahwa laki-laki cenderung memiliki pendekatan yang lebih agresif terhadap investasi dan cenderung fokus pada pencapaian kebebasan finansial dalam jangka pendek. Sementara itu, perempuan cenderung memiliki pendekatan yang lebih konservatif dan fokus pada tujuan jangka panjang seperti keamanan finansial untuk keluarga. Aplikasi investasi dan pengelolaan keuangan secara efektif juga terbukti menjadi area kunci dimana perbedaan *gender* muncul. Perempuan cenderung mencari alat dan sumber daya yang dapat membantu mereka mengelola investasi mereka secara efisien, sementara laki-laki cenderung lebih percaya diri dalam mengambil keputusan investasi tanpa bantuan eksternal.

Analisis ini mengungkapkan bahwa perbedaan *gender* dalam pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana memiliki implikasi signifikan baik pada level teoritis maupun praktis. Pada level teoritis, temuan ini berkontribusi pada literatur mengenai *gender* dan keputusan finansial dengan menyoroti bagaimana perbedaan *gender* mempengaruhi aspirasi dan strategi kebebasan finansial dan waktu. Pada level praktis, temuan ini dapat dijadikan panduan oleh perencana keuangan dan penyedia layanan investasi untuk mengembangkan strategi dan produk yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan dan preferensi *gender*. Selanjutnya, rekomendasi dapat dihasilkan untuk industri reksa dana dan stakeholder terkait lainnya untuk lebih memahami dan memenuhi kebutuhan investor berbasis *gender*, sehingga membantu mereka dalam merencanakan dan mencapai tujuan finansial dan kebebasan waktu mereka.

Interpretasi dari penelitian ini memperlihatkan bahwa *gender* memainkan peran signifikan dalam mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana. Tema-tema yang diidentifikasi

seperti definisi investasi, jenis investasi, dan pengalaman investasi menyoroti bagaimana laki-laki dan perempuan memiliki pemahaman dan pendekatan yang berbeda terhadap investasi. Laki-laki cenderung memiliki definisi investasi yang lebih berorientasi pada pengembalian finansial jangka pendek, sementara perempuan lebih berorientasi pada keamanan finansial jangka panjang. Interpretasi ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana *gender* mempengaruhi pemahaman dan strategi investasi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi pencapaian kebebasan finansial dan waktu.

Dalam konteks budaya warisan dan faktor *gender*, temuan ini menunjukkan bagaimana norma-norma sosial dan budaya dapat mempengaruhi keputusan investasi. Perempuan, misalnya, mungkin lebih dipengaruhi oleh norma-norma budaya yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan keluarga dan keamanan finansial jangka panjang, sementara laki-laki mungkin lebih dipengaruhi oleh tekanan untuk mencapai pengembalian finansial yang tinggi dalam jangka pendek. Tema-tema seperti aplikasi investasi dan pengelolaan keuangan secara efektif juga menyoroti bagaimana *gender* mempengaruhi preferensi terhadap alat dan sumber daya investasi, dengan perempuan lebih cenderung mencari dukungan dan bimbingan dalam mengelola investasi mereka.

Interpretasi dari penelitian ini juga mengungkapkan potensi untuk penelitian lebih lanjut dan pengembangan strategi investasi yang lebih inklusif. Tema-tema seperti tujuan masa depan dan kebebasan finansial dan waktu menyoroti kebutuhan untuk strategi dan produk investasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *gender*. Selain itu, temuan ini juga merekomendasikan bahwa industri reksa dana dan perencana keuangan dapat memanfaatkan wawasan ini untuk merancang produk dan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi kebebasan finansial dan waktu berbasis *gender*. Kesimpulannya, penelitian ini membuka jalan untuk eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana *gender* mempengaruhi keputusan finansial dan bagaimana hal ini, pada gilirannya, dapat membantu individu dalam merencanakan dan mencapai tujuan kebebasan finansial dan waktu mereka.

Riset ini mempertimbangkan pendekatan kualitatif eksploratif untuk memahami pengaruh *gender* pada pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana. Metodologi ini memungkinkan untuk eksplorasi mendalam terkait persepsi dan pengalaman subjektif dari responden. Sebaliknya, beberapa penelitian yang dilakukan oleh Leevess (2014) dan dalam artikel "*Behavioral biases and investment performance*" menggunakan pendekatan kuantitatif yang lebih berfokus pada analisis statistik untuk mengidentifikasi pola dan korelasi. Meskipun pendekatan kuantitatif memberikan bukti empiris yang kuat, pendekatan kualitatif dalam riset memungkinkan untuk pengertian yang lebih mendalam tentang dinamika subjektif yang mempengaruhi keputusan investasi berbasis *gender*.

Hasil riset ini mengungkapkan bagaimana *gender* mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana dalam rangka mencapai kebebasan finansial dan waktu. Ini adalah fokus tematik yang spesifik yang tidak sepenuhnya dijelajahi dalam artikel-artikel yang ada. Misalnya, artikel oleh (Strolovitch *et al.*, 2017) membahas tentang hetero patriarki dan politik ras, *gender*, dan seksualitas,

yang merupakan konteks yang sangat berbeda dari riset ini. Artikel lain seperti "*A framework for social investment strategy*" berfokus pada strategi investasi sosial, yang juga berbeda dari fokus investasi reksa dana dalam riset ini. Hal ini menunjukkan bahwa riset ini membuka diskursus baru dalam literatur mengenai peran *gender* dalam pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana untuk mencapai kebebasan finansial dan waktu.

Dalam hal implikasi praktis, riset ini menawarkan panduan berharga untuk industri reksa dana dan perencana keuangan untuk merancang produk dan layanan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan dan preferensi *gender*. Sementara artikel seperti "*A framework for social investment strategy*" mungkin membahas tentang strategi investasi sosial, tidak ada diskusi mendalam tentang bagaimana mengintegrasikan perspektif *gender* dalam pengembangan produk dan layanan investasi. Hal ini menunjukkan bahwa riset ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam literatur, tetapi juga memberikan rekomendasi konkret untuk praktek industri, membantu mengisi kekosongan dalam literatur seputar bagaimana mendekati integrasi *gender* dalam desain produk dan layanan keuangan untuk mendukung kebebasan finansial dan waktu.

Implikasi Teoritis

Riset ini berkontribusi pada literatur mengenai *gender* dan keputusan investasi dengan menyoroti bagaimana perbedaan *gender* mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana. Ini menambahkan nuansa baru pada pemahaman kita tentang bagaimana *gender* mempengaruhi keputusan finansial dan aspirasi kebebasan finansial dan waktu.

Dengan mengeksplorasi bagaimana investasi reksa dana dapat membantu individu mencapai kebebasan finansial dan waktu, riset ini mengisi kekosongan dalam literatur mengenai bagaimana keputusan investasi berbasis *gender* berkontribusi pada tujuan kebebasan finansial dan waktu. Identifikasi dari sepuluh tema utama terkait pemilihan investasi reksa dana memberikan kerangka kerja baru untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan investasi berbasis *gender*, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut dalam area ini.

Implikasi Praktis

Temuan dari riset ini dapat digunakan oleh industri reksa dana dan perencana keuangan untuk merancang produk dan layanan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan dan preferensi *gender*, sehingga membantu individu mencapai tujuan kebebasan finansial dan waktu mereka. Riset ini juga menyoroti pentingnya pendidikan keuangan dan kesadaran investasi yang disesuaikan dengan perbedaan *gender*. Ini dapat membantu dalam pengembangan program pendidikan keuangan dan materi edukasi yang lebih efektif untuk meningkatkan pemahaman dan partisipasi dalam investasi reksa dana. Temuan ini juga menyoroti bagaimana perbedaan *gender* dapat mempengaruhi strategi investasi. Ini bisa menjadi petunjuk penting bagi penyedia layanan keuangan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih disesuaikan dengan *gender* dalam memberikan saran dan solusi investasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan *gender* tidak menunjukkan kesenjangan akan pengambilan keputusan berinvestasi di reksa dana. Narasumber juga tidak setuju bahwa wanita berinvestasi hanya pada risiko rendah. *Gender* wanita mengalokasikan dana untuk berinvestasi dengan risiko rendah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akan pentingnya berinvestasi untuk meraih kebebasan dalam finansial dan waktu di masa depan serta mengubah pikiran masyarakat terkait investasi tidak hanya bisa dilakukan oleh pria saja, tetapi juga bisa dilakukan oleh wanita untuk meningkatkan kuantitas wanita dalam berinvestasi terutama di Indonesia.

Riset ini mengungkapkan peran penting *gender* dalam mempengaruhi pemilihan dan pengelolaan investasi reksa dana, khususnya dalam konteks pencapaian kebebasan finansial dan waktu. Temuan utama menyoroti sepuluh tema yang mencakup definisi investasi, jenis investasi, pengalaman investasi, faktor *gender*, budaya warisan, perasaan investasi, aplikasi investasi, pengelolaan keuangan secara efektif, tujuan masa depan, dan kebebasan finansial dan waktu. Analisis mendalam ini menunjukkan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki pendekatan, persepsi, dan strategi yang berbeda dalam mengelola investasi mereka. Tema-tema ini tidak hanya memperluas pemahaman kita tentang bagaimana *gender* mempengaruhi keputusan finansial, tetapi juga memberikan kerangka kerja teoritis untuk penelitian lebih lanjut dalam area ini.

Dari perspektif praktis, riset ini menawarkan rekomendasi berharga untuk industri reksa dana dan perencana keuangan dalam merancang produk dan layanan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan dan preferensi *gender*. Temuan ini menekankan pentingnya pendidikan keuangan dan kesadaran investasi yang disesuaikan dengan perbedaan *gender* untuk membantu individu mencapai tujuan kebebasan finansial dan waktu mereka. Selain itu, riset ini membuka jalan untuk eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana *gender* dapat mempengaruhi strategi dan keputusan investasi lainnya. Kesimpulannya, riset ini memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur mengenai *gender* dan investasi, dan memiliki implikasi penting bagi praktek industri reksa dana dan perencanaan keuangan.

Limitasi penelitian

Meskipun penelitian ini telah mengidentifikasi sepuluh tema utama yang berkaitan dengan peran *gender* dalam pemilihan investasi reksa dana, ada beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, temuan ini berbasis pada pandangan kontemporer mengenai *gender* dan investasi dan mungkin tidak mencakup semua aspek teoritis yang ada dalam literatur akademik. Kedua, walaupun penelitian ini menemukan adanya perbedaan berdasarkan *gender*, hubungan sebab-akibat antara *gender* dan keputusan investasi belum sepenuhnya dieksplorasi. Terakhir, sementara penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana *gender* mempengaruhi aspirasi kebebasan finansial dan waktu, belum tentu ada korelasi langsung antara peran *gender* dan keberhasilan investasi dalam praktiknya.

Saran untuk penelitian mendatang

Dengan mempertimbangkan limitasi dari penelitian ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperdalam kajian literatur, khususnya dari perspektif teori-teori klasik maupun kontemporer, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *gender* dan keputusan investasi. Selain itu, sangat penting untuk mengeksplorasi hubungan sebab-akibat antara *gender* dan keputusan investasi, mungkin dengan pendekatan kuantitatif atau eksperimental. Terakhir, penelitian yang fokus pada bagaimana perbedaan *gender* dalam pemilihan dan pengelolaan investasi berdampak langsung pada hasil investasi jangka panjang akan sangat berharga untuk memahami implikasi praktis dari temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, F. (2021). Impact of investment, financial and trade freedom on bank's risk-taking. *Studies in Business and Economics*, 16(3), 5–23. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0041>
- Afaf, I. N., & Yendrawati, R. (2021). Sosialisasi pentingnya mencapai financial freedom dalam mengatur keuangan di masa pandemi bagi UMKM. *Rahmatan Lil 'Alamin Journal of Community Services*, 1(1), 15–19. <https://doi.org/10.20885/rla.vol1.iss1.art3>
- Andrea, J. A., & Suroso, J. S. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan aplikasi investasi reksa dana online pada generasi millennial dan generasi Z. *ITEJ (Information Technology Engineering Journals)*, 7(1), 32–52. <https://doi.org/10.24235/itej.v7i1.99>
- Ayaa, M. M., & Peprah, W. K. (2021). Gender difference in investment decision making: evidence from ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(7), 415–424. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2021/07/9728.pdf>
- Bannier, C. E., & Neubert, M. (2016). Gender differences in financial risk taking: The role of financial literacy and risk tolerance. *Economics Letters*, 145, 130–135. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2016.05.033>
- Cude, B. J., Chatterjee, S., & Tavosi, J. (2019). Financial knowledge among Iranian investors. *International Journal of Consumer Studies*, 43(6), 503–513. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12535>
- Dr. Hartono. (2019). Perbandingan potensi return investasi Surat Berharga Negara (SBN) ritel dan return saham blue chip. *Jurnal Ekonomi*, 21, 32–45. <http://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/1/article/view/528>
- Fathin, N. A., & Hersugondo, H. (2022). The role of psychological and social factors on investment decisions of retail investors in Indonesia Stock Exchange peran faktor psikologi dan sosial terhadap keputusan investasi investor ritel di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13 (85), 236–252. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/36588>
- KSEI. (2023). Statistik pasar modal indonesia. *Publikasi PT Kustodian Sentral Efek Indonesia*, April, 1–6. https://www.ksei.co.id/publications/demografi_investor
- Nurdin, R. (2020). Determinant of loyalty and its impact on employee performance of aceh financial management agency (BPKA). *International Journal of Scientific and Management Research*, 3(2), 125–139. <https://ijsmr.in/volume-3-issue-2-march-april-2020/>
- Nurvitasari, R. (2021). Confirmation bias dalam keputusan investasi dana pensiun dengan moderasi gender. *Visi Manajemen*, 7(2), 103–105. <https://doi.org/10.56910/jvm.v7i2.162>
- Pasek, G. W. (2022). Literasi keuangan dalam pertimbangan keputusan investasi tinjauan dari gender. *Jurnal Akuntansi Profesi*, XX, 341–349. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JAP/article/view/46743>
-

- Putri, L. P. (2021). Pengaruh literasi keuangan terhadap keputusan investasi melalui perilaku keuangan sebagai variabel moderating. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), 769–775.
- Ratmojoyo, Y. S., Supriyanto, T., & Nugraheni, S. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi minat berinvestasi saham syariah. *Etihad: Journal of Islamic Banking and Finance*, 1(2), 115–131. <https://doi.org/10.21154/etihad.v1i2.3236>
- Risse, L., Farrell, L., & Fry, T. R. L. (2018). Personality and pay: do gender gaps in confidence explain gender gaps in wages?. *Oxford Economic Papers*, 70(4), 919–949. <https://doi.org/10.1093/oep/gpy021>
- Rudiwanto, A. (2018). Langkah penting generasi millennial menuju kebebasan finansial melalui investasi. *Jurnal Moneter*, V(1), 44–51. <https://doi.org/10.31294/moneter.v5i1.2502>
- Simanjuntak, S. M., Gede, A. A., Cahyaningrat, R., Made, D., Kusuma, A. P., Jyobala, N., Kanela, W., Susanto, L. A., & Komalasari, F. (2022). The effect of investment experience and financial literacy toward financial behavior on investment decision. *The 6th International Conference on Family Business and Entrepreneurship*. www.financial.bisnis.com,
- Strolovitch, D. Z., Wong, J. S., & Proctor, A. (2017). A possessive investment in white heteropatriarchy? The 2016 election and the politics of race, gender, and sexuality. *Politics, Groups, and Identities*, 5(2), 353–363. <https://doi.org/10.1080/21565503.2017.1310659>
- Sudirman, W. F. R., & Pratiwi, A. (2022). Overconfidence bias dalam pengambilan keputusan investasi: Peran perbedaan gender. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 3(2), 081–092. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v3i2.3493>
- Suyanti, E., & Hadi, N. U. (2019). Analisis motivasi dan pengetahuan investasi terhadap minat investasi mahasiswa di pasar modal. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v7i2.2352>
- Yusuf, M., Ichsan, R. N., & Sapparuddin. (2021). Determinasi investasi dan pasar modal syariah. *Jurnal Kajian EKonomi dan Kebijakan Publik*, 6(1), 397–401. <http://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jepa/article/view/1121/1001>

Green Human Resources Management: Peran Green Transformational Leadership dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pengelolaan Sampah

Yunita Andi Kemalasari*

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
yun.ppm@gmail.com

Yunita Wanasiri

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
yunitaawanasiri@gmail.com

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lebih spesifik terkait *green transformational leadership* dan karakteristik kepemimpinan transformasional terhadap penerapan *green human resources management*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam pengaruh *green transformational leadership* dan berbagai karakteristik pada kepemimpinan transformasional terhadap penerapan *green human resources management* pada organisasi pengelolaan sampah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner secara *online* kepada 41 responden. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan menambah keilmuan terkait kepemimpinan dengan kekhasan ekonomi sirkular. Jenis penelitian kuantitatif dilakukan di wilayah Indonesia, khususnya di Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), dengan menyebarkan kuesioner secara *online*. Dari pengujian hipotesis diketahui bahwa *green transformational leadership* menunjukkan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap GHRM. Artinya, jika *green transformational leadership* meningkat, maka *green human resources management* ikut meningkat. Sementara pada penelitian ini, tidak ditemukan bukti bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional memengaruhi *green human resources management*. Pemimpin atau penggerak organisasi yang menerapkan ekonomi sirkular dalam organisasi, perlu terus memperkuat kompetensi pada aspek *green transformational leadership*, agar penerapan *green human resources management* di organisasi dapat berjalan dengan lebih optimal.

Kata Kunci:

Green Transformational Leadership; Transformational Leadership Characteristics; Green Human Resources Management

ABSTRACT

The focus of this research is to determine the influence of transformational leadership, specifically related to green transformational leadership, and the characteristics of transformational leadership on the implementation of green human resources management. This study aims to deeply understand the impact of green transformational leadership and various characteristics of transformational leadership on the implementation of green human resources management in waste management organizations. This research uses a quantitative approach by distributing online questionnaires to 41 respondents. This study can contribute to and enhance knowledge related to leadership with a focus on circular economy. The quantitative research was conducted in the Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) region, using online questionnaires. Hypothesis testing yielded results indicates a positive and significant influence of green transformational leadership on GHRM. Consequently, this suggests that an increase in green transformational leadership corresponds to an

improvement in green human resources management. However, this study did not find evidence of the characteristics of transformational leadership affecting GHRM. Hence, it highlights the need to enhance green leadership skills for leaders and influencers in organizations implementing circular economy principles, to improve green HR management integration.

Keywords:

Green Transformational Leadership; Transformational Leadership Characteristics; Green Human Resources Management

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan, dikenal dengan istilah *Green Human Resource Management* (GHRM), menjadi semakin penting di era ini. Perubahan iklim dan kesadaran akan keberlanjutan mengharuskan organisasi untuk mempertimbangkan dampak lingkungan dalam setiap aspek operasionalnya, termasuk manajemen sumber daya manusia. Purnomo (2021) dalam organisasi pengelolaan limbah menjadi esensial. *Green Human Resources Management* (GHRM) merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada pengelolaan lingkungan dan perilaku karyawan yang berpengaruh terhadap kelestarian lingkungan. Di sisi lain, organisasi dapat mempraktikkan sistem sumber daya manusia dan menghubungkan dengan aktivitas lingkungan perusahaan (Dumont *et al.*, 2017; Masri & Jaaron, 2017).

Salah satu faktor kunci dalam menerapkan GHRM adalah kepemimpinan yang mampu mendorong transformasi berkelanjutan, dikenal sebagai *Green Transformational Leadership* (Fathussalam *et al.*, 2021). Kepemimpinan transformasional ini tidak hanya berfokus pada perubahan organisasi yang berkelanjutan, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Disisi lain, karakteristik kepemimpinan transformasional juga turut memengaruhi efektivitas implementasi GHRM dalam suatu organisasi, terutama di sektor pengelolaan limbah.

Dalam konteks organisasi pengelolaan limbah, di mana keberlanjutan dan kepedulian terhadap lingkungan menjadi keharusan, peran GHRM tidak hanya mengarah pada keberlanjutan internal organisasi, tetapi juga pada dampaknya terhadap lingkungan sekitar. Oleh karena itu, memahami peran GHRM dan karakteristik kepemimpinan transformasional yang bersifat hijau (*green*).

Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas tentang kepemimpinan dan dampaknya terhadap lingkungan serta organisasi. Contoh dari penelitian sebelumnya antara lain *Green transformational leadership, GHRM, and pro environmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small- and medium-sized enterprises* (Perez *et al.*, 2023) dan *Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives* (Mansoor *et al.*, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *green transformational leadership* terhadap penerapan *green human resources management*, khususnya pada organisasi yang bergerak di pengelolaan sampah.

Transformational Leadership

Transformational leadership atau kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang melibatkan memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, untuk terus berkembang dan tumbuh, untuk mengembangkan dan meningkatkan tingkat kepercayaan diri mereka, dan untuk menempatkan kepentingan unit atau organisasi di atas kepentingan mereka sendiri (Hitt *et al.*, 2018). Terdapat empat dimensi perilaku pemimpin pada teori kepemimpinan

transformasional, yaitu pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006).

Green Transformational Leadership

Green transformational leadership merupakan proses kepemimpinan untuk merangsang dan melibatkan bawahan dalam proses ramah lingkungan, serta memperoleh tren dan pengetahuan baru (Begum & Xia, 2022). Tantangan terkait perlindungan lingkungan alam, respon perubahan secara efektif, dan dorongan bagi para pengikut untuk menghargai tujuan organisasi merupakan bagian yang dilakukan oleh *green transformational leadership* (Chen & Chang, 2013)

Green Human Resources Management

Praktik GHRM ditujukan agar bawahan termotivasi dan berdaya, dengan mempertimbangkan kebutuhan individu tiap karyawan (Singh *et al.*, 2020). GHRM bertujuan untuk membantu perusahaan dalam memperoleh, mengembangkan, memotivasi, serta *mempertahankan* perilaku kerja karyawan yang ramah lingkungan di tempat kerja (Dumont *et al.*, 2017). Dalam upaya mencapai kinerja ramah lingkungan, GTFL berperan dalam mendukung dan merumuskan kebijakan serta praktik GHRM (Jia *et al.*, 2018).

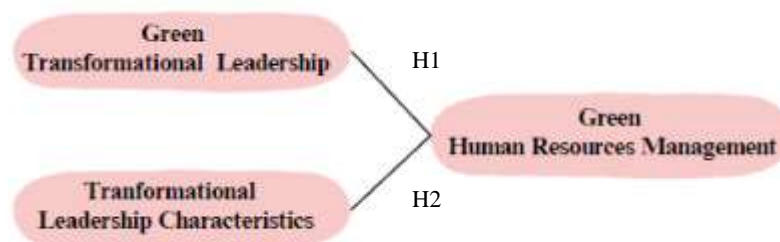
Berikut hipotesis yang diuji:

H01: *Green transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *green human resources management*

HA1: *Green transformational leadership* berpengaruh terhadap *green human resources management*

H02: *Transformational leadership characteristics* tidak berpengaruh terhadap *green human resources management*

HA2: *Transformational leadership characteristics* berpengaruh terhadap *green human resources management*



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari empat bagian. Bagian pertama menjelaskan mengenai latar belakang serta tujuan dari penelitian. Selanjutnya bagian kedua dan bagian ketiga membahas mengenai metode riset serta hasil penelitian dan pembahasan. Kemudian bagian terakhir mengenai kesimpulan dan saran.

METODE RISET

Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam terkait kepemimpinan, khususnya *green transformational leadership* dan berbagai karakteristik pada kepemimpinan transformasional, serta penerapan *green human resources management* pada organisasi pengelolaan sampah. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan instrumen survei terkait *green transformational leadership* dan *green human resources management* yang dirancang oleh Singh *et al.* (2020). Sementara instrumen survei terkait karakteristik kepemimpinan transformasional, disusun dari penjelasan karakteristik kepemimpinan transformasional pada buku *Perilaku Organisasi* karangan Hitt *et al.* (2018). Data yang dikumpulkan menggunakan data primer, untuk mendapatkan gambaran asli dari populasi yang menjadi objek penelitian.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*. Lebih lanjut, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan bagian dari *non-probability sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode penetapan sampel yang dilakukan dengan cara memilih target dari anggota populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya. Pemilihan metode *purposive sampling* ini mempunyai alasan berupa keyakinan peneliti bahwa tidak semua populasi memenuhi syarat, berupa: pernah menjadi pemimpin atau penggerak organisasi yang menerapkan ekonomi sirkular (Bank Sampah, TPS3R, dan sejenisnya).

Unit Analisis dan Responden Penelitian

Unit analisis penelitian ini berada pada tingkat individu. Target responden dalam penelitian ini adalah individu yang merupakan pemimpin atau penggerak organisasi. Kriteria target responden khususnya yang berada di Jabodetabek, dan menerapkan ekonomi sirkular (Bank Sampah, TPS3R, dan sejenisnya). Setelah proses pengumpulan data berakhir, diperoleh responden sejumlah 41 orang.

Prosedur Pengumpulan Data

Informasi tautan kuesioner *online* diberikan melalui *WhatsApp Story* dan *WhatsApp Group*. Hal ini dilakukan agar dijaring responden yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Ada tiga bagian dalam kuesioner *online* yang dibuat menggunakan *google form*, yaitu bagian pertama menanyakan profil responden, bagian kedua berkaitan dengan *green transformational leadership*, kemudian dilanjutkan dengan bagian *green human resource management* dan karakteristik kepemimpinan transformasional. Pada profil responden, diberikan pertanyaan untuk memastikan responden yang mengisi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebagai target responden.

Responden membutuhkan waktu sekitar 20 (dua puluh) menit untuk menyelesaikan pengisian kuesioner *online*. Penelitian ini memberikan bentuk apresiasi kepada responden dalam bentuk saldo e-

money, yang diundi untuk dua pemenang. Pengumpulan data ditutup setelah waktu pengisian kuesioner yang disepakati berakhir.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, dan bersifat eksploratif. Metode analisis data dilakukan dengan aplikasi olah data statistik SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Tahap awal, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa penelitian yang dilakukan menghasilkan data yang akurat, dapat diandalkan, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Hal ini membantu memastikan kepercayaan dalam hasil penelitian dan interpretasi yang benar. Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas. Di tahap akhir, dilakukan uji regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 1**, diperoleh 41 data dari responden, yang kemudian diolah sebagai hasil penelitian.

Tabel 1. Profil Responden (n=41)

Keterangan	N	%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	25	61,0%
Perempuan	16	39,0%
Usia		
15-20 tahun	18	44,0%
21-25 tahun	16	39,0%
26-30 tahun	0	0,0%
31-35 tahun	1	2,4%
36-40 tahun	2	4,9%
41-45 tahun	1	2,4%
46-50 tahun	1	2,4%
>50 tahun	2	4,9%
Pendidikan		
SMA	4	9,8%
S1	30	73,2%
S2	0	0,0%
S3	4	9,8%
SMK	3	7,3%
Daerah Tempat Bekerja		
Jakarta	30	73,2%
Bogor	2	4,9%
Depok	0	0,0%
Tangerang	0	0,0%
Bekasi	9	22,0%
Lainnya	0	0,0%
Lama Kerja		
<1 tahun	23	56,1%
>1-5 tahun	12	29,3%
>5-10 tahun	0	0,0%
>10 tahun	6	14,6%

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji validitas kuesioner dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, dan membandingkan angka R hitung dengan R tabel. Tingkat kelonggaran yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 5%. Angka R tabel berdasarkan jumlah 41 responden, dengan rumus $df=N-2$, yaitu $41-2=39$. Maka angka R tabel adalah 0,2605. Pada **Tabel 2**, terlihat setiap pernyataan memiliki angka $>0,2605$, sehingga berdasarkan perbandingan R hitung, kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

	R hitung	R tabel	Keterangan
<i>Green Transformational Leadership</i>			
GTFL1	0,758	$>0,3081$	Valid
GTFL2	0,695	$>0,3081$	Valid
GTFL3	0,661	$>0,3081$	Valid
GTFL4	0,605	$>0,3081$	Valid
GTFL5	0,592	$>0,3081$	Valid
GTFL6	0,799	$>0,3081$	Valid
<i>Transformational Leadership Characteristics</i>			
TLC1	0,695	$>0,3081$	Valid
TLC2	0,500	$>0,3081$	Valid
TLC3	0,840	$>0,3081$	Valid
TLC4	0,781	$>0,3081$	Valid
TLC5	0,666	$>0,3081$	Valid
TLC6	0,790	$>0,3081$	Valid
TLC7	0,796	$>0,3081$	Valid
TLC8	0,749	$>0,3081$	Valid
TLC9	0,726	$>0,3081$	Valid
TLC10	0,648	$>0,3081$	Valid
TLC11	0,679	$>0,3081$	Valid
TLC12	0,755	$>0,3081$	Valid
TLC13	0,745	$>0,3081$	Valid
TLC14	0,747	$>0,3081$	Valid
<i>Green Human Resources Management</i>			
GHRM1	0,552	$>0,3081$	Valid
GHRM2	0,645	$>0,3081$	Valid
GHRM3	0,562	$>0,3081$	Valid
GHRM4	0,671	$>0,3081$	Valid
GHRM5	0,494	$>0,3081$	Valid
GHRM6	0,678	$>0,3081$	Valid
GHRM7	0,697	$>0,3081$	Valid
GHRM8	0,605	$>0,3081$	Valid
GHRM9	0,552	$>0,3081$	Valid
GHRM10	0,755	$>0,3081$	Valid
GHRM11	0,756	$>0,3081$	Valid
GHRM12	0,761	$>0,3081$	Valid
GHRM13	0,756	$>0,3081$	Valid

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji reliabilitas kuesioner digunakan untuk melihat konsistensi pada kondisi berulang, dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Pada variabel independen *green transformational leadership* diperoleh angka sebesar 0,771. Pada variabel independent *transformational leadership characteristics* diperoleh angka sebesar 0,789. Sementara pada variabel dependen *green human resources management* diperoleh angka sebesar 0,663. Ketiganya memiliki angka $>0,6$ sehingga dapat dikatakan reliabel.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Green Transformational Leadership (X1)</i>	0,771	Reliabel
<i>Transformational Leadership Characteristics (X2)</i>	0,789	Reliabel
<i>Green Human Resources Management (Y)</i>	0,663	Reliabel

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, dimana hasil histogram dan P-Plot mengindikasikan pola terdistribusi tidak normal. Berdasarkan uji normalitas dengan metode *Kolmogorof-Smirnov*, didapatkan hasil sebesar 0,011. Jika hasilnya <0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan tidak terdistribusi secara normal. Dari hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara kedua variabel independen.

Pengaruh kedua variabel independen, yaitu *Green Transformational Leadership (GTFL)* dan *Transformational Leadership Characteristics (TLC)* terhadap variabel dependen *Green Human Resources Management (GHRM)* dianalisis menggunakan analisis linear berganda. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh beberapa variabel tersebut. Nilai konstanta sebesar 16,701 sementara nilai koefisien regresi B1 sebesar 1,274, dan B2 sebesar 0,126. Persamaan regresi dijabarkan sebagai berikut:

$$Y = 16,701 + 1,274X1 + 0,126X2$$

Terdapat beberapa interpretasi dari persamaan regresi di atas, yaitu GTFL menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap GHRM. Artinya, jika GTFL meningkat, maka GHRM akan ikut meningkat. Hal ini sesuai dengan HA1, sehingga HA1 dapat diterima, dan H01 ditolak. Selanjutnya, TLC menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan. Artinya, TLC tidak memengaruhi GHRM. Hal tersebut menunjukkan bahwa H02 diterima, dan HA2 ditolak. Pada penelitian ini, tidak ditemukan bukti bahwa X2 memengaruhi Y.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keterangan
H01	<i>Green transformational leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>green human resources management</i>	Ditolak
HA1	<i>Green transformational leadership</i> berpengaruh terhadap <i>green human resources management</i>	Diterima
H02	<i>Transformational leadership characteristics</i> tidak berpengaruh terhadap <i>green human resources management</i>	Diterima
HA2	<i>Transformational leadership characteristics</i> berpengaruh terhadap <i>green human resources management</i>	Ditolak

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Dari pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa HA1 diterima, H01 ditolak, H02 diterima, dan HA2 ditolak. Hasil ini menegaskan bahwa *green transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *green human resources management*, sesuai dengan hipotesis alternatif (HA1). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi dengan fokus pada keberlanjutan lingkungan dapat mendorong praktik manajemen sumber daya manusia yang ramah

lingkungan. Temuan berikutnya menunjukkan bahwa tidak ada bukti yang mendukung bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional mempengaruhi GHRM. Meskipun karakteristik kepemimpinan transformasional telah diakui secara umum, namun dalam penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan pada GHRM.

Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara *green transformational leadership* dengan *green human resources management*. Hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Singh *et al.* (2020) dimana GTFL merupakan sumber daya strategis yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menerapkan kebijakan dan praktik GHRM.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini menawarkan beberapa hal yang dapat dimanfaatkan bagi para pemimpin dalam organisasi, khususnya penggerak organisasi yang menerapkan ekonomi sirkular. Pada penelitian ini, *green transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap penerapan *green human resources management* di organisasi. Sehingga, perusahaan dapat memperkuat praktik kepemimpinan yang ramah lingkungan untuk meningkatkan penerapan praktik HRM yang ramah lingkungan. Dalam praktiknya, hal tersebut dapat membantu untuk mendukung sasaran organisasi, khususnya dalam proses dan produk yang ramah lingkungan. Lebih lanjut kaitannya dengan praktik HRM, maka organisasi dapat mengelola sistem manajemen kinerja yang relevan dengan pengelolaan lingkungan. Upaya ini dapat menunjukkan upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja lingkungan.

Secara spesifik, pada penelitian ini, tidak ditemukan bukti bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional (secara umum), mempengaruhi penerapan *green human resources management* di organisasi. Sehingga, pemimpin atau penggerak organisasi yang menerapkan ekonomi sirkular dalam organisasi, perlu terus memperkuat kompetensi pada aspek *green transformational leadership* (bukan hanya karakteristik umum dari kepemimpinan transformasional), agar penerapan *green human resources management* di organisasi dapat berjalan lebih optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *green transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap penerapan *green human resources management* di organisasi. Sementara, pada penelitian ini, tidak ditemukan bukti bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional (secara umum), mempengaruhi penerapan *green human resources management* di organisasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan tidak lolos dalam uji normalitas. Sehingga, hasil penelitian yang disajikan hanya berlaku pada sampel penelitian saja.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu hasil penelitian hanya menggambarkan kondisi organisasi di Jabodetabek, khususnya pemimpin atau penggerak organisasi yang menerapkan ekonomi sirkular (Bank Sampah, TPS3R, dan sejenisnya). Selain itu, singkatnya durasi penelitian menjadi tantangan dalam upaya mendapatkan responden yang sesuai dengan target dan kriteria. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengembangkan cakupan penelitian, tidak hanya di wilayah Jabodetabek saja. Selain itu, pertimbangan waktu juga perlu diperhatikan, agar perencanaan dan proses pengumpulan data dapat berjalan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Begum, S., Xia, E., Ali, F., Awan, U. & Ashfaq, M. (2022). Achieving green product and process innovation through green leadership and creative engagement in manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 656-674. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-0003>
- Chen, Y.S. & Chang, C.H. (2013), The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116 (1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Dumont, J., Shen, J., Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. *Human Resources Management*, 56 (4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Fathussalam, M. Y., Agnam, I.G., Ayuwati, I. D., Fitri, D., Revi, Y., Hiroshima, G.B., & Asfari, U. (2021). Faktor yang mempengaruhi implementasi green human resource management pada ormawa: Model konseptual. *Journal of Advances in Information and Industrial Technology*, 3(1), 11–18. <https://doi.org/10.52435/jaiit.v3i1.86>
- Hitt, M. A., Miller, C.C., Colella, A., & Triana, M. (2018). *Introduction to organizational behavior. 5th Edition*. E-Wiley.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., Hu, D., (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability* 10 (9), 3237–3255. <https://doi.org/10.3390/su10093237>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J.-K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13(14), 7844. <https://doi.org/10.3390/su13147844>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). assessing green human resources management practices in palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Perez, J. A., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and proenvironmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small- and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 15(5), 4537. <https://doi.org/10.3390/su15054537>
- Purnomo, A. K. (2021). Analisis penerapan green human resource management pada perusahaan tekstil. *Management, Business, and Accounting (MBIA)*, 20(2), 177–185. <http://dx.doi.org/10.33557/mbia.v20i2.1416>
- Sigh, S. K., Giudice, M. D., Chierici R. & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change Journal*.150. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
-

Identifikasi *Critical Success Factor* di Sekolah XYZ Perspektif *Balanced scorecard* dengan Pembobotan *Analytic Hierarchy Process*

Haryanti

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
nuella.yant286@gmail.com

Andrianto Widjaja*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
and_widjaja@yahoo.com

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *critical success factor* sekolah yang mempengaruhi penyelenggaraan layanan pendidikan guna memenangkan persaingan penerimaan siswa baru. Jenis penelitian ini kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan kategori *purposive sampling* melalui pendekatan *judgment sampling*. Data yang digunakan adalah data kualitatif (data primer & sekunder). Penelitian ini mengintegrasikan dua metode analisis, yaitu *five force Porter's* untuk menganalisis industri pendidikan formal dan metode AHP model *paired comparison* untuk menentukan bobot prioritas CSF. Hasil analisis mendapatkan 16 *critical success factor* sekolah, yang kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* dan dilakukan pembobotan dengan metode AHP model *paired comparison* untuk mendapatkan CSF prioritas. Hasil analisis menyimpulkan bahwa kelancaran arus kas, keamanan dan kenyamanan sekolah, kualitas layanan pembelajaran, dan kualitas guru merupakan faktor kritis yang perlu menjadi perhatian sekolah. Sedangkan pada perspektif BSC, *customer* menjadi perspektif prioritas sekolah. Penelitian berikutnya perlu dilakukan pembahasan mengenai seberapa signifikan korelasi penentuan CSF dengan perspektif BSC dalam keberhasilan implementasi strategi bersaing, menguji kembali *paired comparison* CSF dengan menggunakan aplikasi *expert choice*.

Kata Kunci:

Balanced scorecard; Critical Success Factor; Pendidikan; Paired Comparison; Sekolah

ABSTRACT

This research aims to analyze school critical success factors that influence the provision of educational services to win the competition in admitting new students. This type of research is qualitative with a descriptive approach. The sampling technique uses nonprobability sampling with a purposive sampling category using a judgment sampling approach. The data used is qualitative in the form of primary and secondary data. This research integrates two analytical methods, namely Porter's five forces, used to analyze the formal education industry, and the AHP paired comparison model method to determine CSF priority weights. The formal education industry analysis results obtained 16 school critical success factors, which were then grouped into four balanced scorecard perspectives and weighted using the AHP paired comparison model to obtain priority CSFs. The analysis results conclude that smooth cash flow, school security, comfort, quality of learning services, and quality of teachers are critical factors that schools must pay attention to in winning competition in the formal education industry. Meanwhile, from the BSC perspective, customers are the school's priority. Future research needs to discuss the significant correlation between CSF determination and the BSC perspective in the successful implementation of competitive strategies, retesting the CSF paired comparison using the expert choice application.

Keywords:

Balanced scorecard, Critical Success Factor, Education, Paired Comparison, School

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu hal terpenting yang menjadi bagian dari kehidupan manusia. Pentingnya pendidikan di Indonesia semakin disadari oleh pemerintah dengan dikeluarkannya Permendikbud Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 tentang Program Indonesia Pintar (PIP), pasal 2 yang menyebutkan bahwa PIP bertujuan untuk memberikan kesempatan anak usia 6 sampai 21 tahun untuk memperoleh pendidikan sampai tamat satuan pendidikan menengah guna mendukung penyelenggaraan pendidikan wajib 12 (dua belas) tahun. Hal ini membuka peluang untuk Dinas Pendidikan dan juga Yayasan yang bergerak di industri pendidikan formal menambah sekolah-sekolah formal guna mendukung program pemerintah tersebut.

Seperti dilansir dari data pokok pendidikan (Dapodik) Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, pada tahun 2019 sampai tahun 2022 jumlah sekolah khususnya jenjang SMA dan SMK di Indonesia mengalami penambahan. Dengan kondisi tersebut sudah bisa dipastikan bahwa SMA menghadapi persaingan yang tinggi antar sesama SMA juga dengan SMK. Pertumbuhan jumlah SMA dan SMK di Indonesia pada rentang tahun 2019 sampai 2022 seperti disajikan pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Jumlah SMA-SMK di Indonesia tahun 2019-2022

Tahun Pelajaran - Semester	SMA			SMK			Jumlah SMA+SMK
	N	S	N+S	N	S	N+S	
19/20 – Ganjil	6877	7063	13940	3622	10690	14312	28252
19/20 – Genap	6888	7007	13895	3622	10582	14204	28099
20/21 – Ganjil	6905	7074	13979	3646	10657	14303	28282
20/21 – Genap	6923	7145	14068	3664	10692	14356	28424
21/22 – Ganjil	6964	7165	14129	3684	10667	14351	28480
21/22 – Genap	6979	7257	14326	3693	10698	14391	28627

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2023)

Era revolusi industri 4.0 memberikan perspektif yang berbeda terhadap pendidikan. Perubahan perspektif tidak cukup pada ragam pendidikannya saja, melainkan jauh lebih mendasar yaitu perubahan perspektif terhadap konsep pendidikan itu sendiri. Konsep kerja, struktur kerja dan keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja tentu saja akan berubah di era revolusi industri 4.0, sehingga perkembangan dunia pendidikan Indonesia mau tidak mau harus mampu menyesuaikan dengan tuntutan industri dan dunia kerja. Lembaga pendidikan harus mampu menyiapkan lulusannya memiliki kompetensi bekerja pada pekerjaan-pekerjaan baru yang akan muncul ke depannya, memecahkan permasalahan yang belum muncul, serta menghadapi perkembangan teknologi yang belum ditemukan saat ini.

Melihat sekolah-sekolah yang semakin berkembang, dan juga tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan di masa revolusi 4.0 tentu saja sekolah-sekolah berupaya untuk meningkatkan kompetensi dan pelayanannya demi menjamin mutu pendidikan yang diberikan. Hal ini tentu saja menjadi persaingan bagi Lembaga pendidikan khususnya sekolah. Persaingan antar sekolah saat ini menjadi sangat sengit. Sebagai penyedia layanan pendidikan, sekolah harus berupaya mencari cara yang tepat

untuk meningkatkan kualitas pendidikan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan terutama siswa.

Sekolah XYZ yang terletak di DKI Jakarta merupakan salah satu sekolah yang turut dalam kompetisi di industri pendidikan formal. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perolehan jumlah siswa baru di sekolah XYZ terus mengalami penurunan dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir dan tidak memenuhi target seperti ditunjukkan pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Data PSB Sekolah XYZ Tahun 2016 – 2023
Sumber: Data Statistik Siswa Sekolah XYZ Tahun 2016 – 2023

Kondisi penerimaan siswa baru yang semakin menurun mengakibatkan jumlah pendapatan/penerimaan uang sekolah yang merupakan sumber biaya operasional sekolah juga ikut turun. Adanya dampak pandemi Covid-19 mengakibatkan kenaikan tunggakan uang sekolah dan meningkatnya jumlah siswa yang mengajukan keringanan biaya pendidikan, sementara di satu sisi sekolah tetap harus berjalan meski dengan pembelajaran jarak jauh. Dengan tetap berlangsungnya aktivitas belajar mengajar, maka sekolah tetap harus membayarkan gaji pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan perawatan sarana prasarana sekolah, juga tetap memfasilitasi pengembangan tenaga pendidik dengan pelatihan-pelatihan yang menunjang pembelajaran jarak jauh secara berkualitas dan bermakna. Hal ini menjadikan sekolah dalam kondisi keuangan yang tidak seimbang karena jumlah tunggakan uang sekolah semakin tinggi sementara biaya operasional yang harus dikeluarkan sekolah tetap sama, tentu hal ini menjadikan kondisi keuangan sekolah menjadi tidak seimbang. Pada situasi seperti ini, sekolah juga harus menghadapi persaingan dengan sekolah-sekolah swasta yang biaya pendidikannya lebih terjangkau dan sekolah negeri yang gratis biaya pendidikan.

Berdasarkan pada hal tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor kritis (CSF) yang dapat mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan layanan pendidikan di sekolah XYZ guna meningkatkan kualitas layanan, sistem pengelolaan dan pengendalian biaya operasional pendidikan, dan memenangkan persaingan di antara para pesaingnya.

Critical success factor (CSF) adalah kawasan aktivitas perusahaan yang sangat eksplisit dan teruji. *Critical success factors* (CSFs) dapat digunakan untuk menuntun organisasi dalam mengembangkan rencana strategis, menetapkan pedoman operasional perusahaan, mengidentifikasi isu-isu kritis terkait dengan keterlibatan implementasi rencana strategis dan dapat digunakan oleh manajer dan organisasi untuk membantu mencapai kinerja maksimal (Laosethakul dalam Amalina, Purwanto & Permatasari, 2023). CSF juga dipahami sebagai cara yang dipakai untuk mengukur efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Memahami faktor-faktor kunci yang menentukan pilihan konsumen dan memasukkannya ke dalam sistem bisnis, diharapkan daya saing bisnis akan meningkat, karena strategi yang diterapkan akan diarahkan langsung pada bottom line dimana konsumen mengambil keputusan pembelian (Said, 2014).

Menurut Rockart (1979), bagi perusahaan mana pun, faktor penentu keberhasilan adalah terbatasnya jumlah bidang yang hasilnya, jika memuaskan, akan menjamin keberhasilan dalam hal efisiensi kompetitif. Ini adalah beberapa area utama di mana “segala sesuatunya harus berjalan dengan baik” agar bisnis dapat berkembang. Jika hasil di bidang-bidang ini tidak mencukupi, maka upaya organisasi selama periode ini akan kurang dari yang diharapkan. Oleh karena itu, faktor penentu keberhasilan adalah area operasi yang harus mendapat perhatian rutin dan cermat dari manajemen. Kondisi kinerja di setiap bidang harus terus diukur dan informasi ini harus tersedia. Untuk itu pimpinan sekolah XYZ seharusnya mulai sungguh-sungguh menggali CSF di sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam menjaga kualitas sekolah dan mengendalikan biaya operasional sekolah. CSF seharusnya menjadi fokus perhatian seluruh *stakeholder* dalam menyusun rencana strategi sekolah dalam menghadapi persaingan di industri pendidikan. Teknis analisis CSF digunakan untuk menyediakan fokus utama unit kerja sekolah terhadap fungsinya dalam pencapaian tujuan dan strategi sekolah yang sudah disusun. CSF terdiri dari seperangkat kriteria yang berfungsi sebagai pedoman untuk menentukan faktor kritis yang perlu menjadi perhatian organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Holotiuk & Beimborn dalam Holotiuk (2017), dapat dikatakan bahwa CSF untuk implementasi bisnis digital memiliki dimensi: 1) *Sales and customer experience*, yaitu berfokus pada integrasi antara *channel physical* dan *online* atau digital. Pengalaman pelanggan yang konsisten pada semua *channel* dengan adanya integrasi menentukan kesuksesan bisnis digital, 2) Organisasi perusahaan, yang mana harus dapat merespon permintaan pelanggan sambil menyeimbangkan hambatan internal. Organisasi berfokus untuk mengalokasikan sumber daya yang mengharuskan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan, 3) *Culture and leadership*, berfokus dalam menciptakan dan mengembangkan pola pikir digital dimana nilai-nilai perusahaan mendukung teknologi-teknologi serta inovasi terbaru, 4) *Foresight and vision*, yaitu membangun visi yang jelas akan kebutuhan dan langkah-langkah pencapaiannya untuk transformasi digital, 5) *Operations*, berfokus untuk membuat proses *data-driven* dan digital untuk pengotomasiannya dalam proses bisnis untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi, 6) *Partners*, yaitu memanfaatkan *network effects*

dengan adanya peningkatan kerjasama dengan mitra bisnis. Perusahaan akan dapat berkolaborasi dengan mitra eksternal yang akan mendukung inovasi, 7) *Data and IT*, berfokus pada penggunaan data dan informasi sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan. Data merupakan keunggulan kompetitif karena informasi merupakan inti dari bisnis digital, dan 8) *Capabilities and HR Competencies*, untuk penerapan bisnis digital yang sukses, perusahaan harus memiliki karyawan dengan keterampilan digital yang dibutuhkan, tidak hanya keterampilan teknis teknologi informasi tetapi juga keterampilan non teknologi informasi, seperti visi, kolaborasi, dan manajemen perubahan organisasi.

Ada beberapa pendapat tentang kriteria CSF, di antaranya menurut Zawawia *et al.* (2011) meliputi *leadership, culture, roles, dan responsibilities*. Nugroho, Santoso, dan Nugroho berpendapat yang menjadi kriteria dalam menentukan faktor kritis meliputi beberapa *capability*, yaitu *learning, development, support, evaluation, dan organization capability*. Sedangkan menurut Yang & Hwang (2011) meliputi *internet environment, customer, learning and growth, internal business process*. Kriteria penelitian oleh Yang & Hwang (2011) ini merujuk kepada *balanced scorecard*, dengan perbedaan terletak pada *internet environment*. Kaplan & Norton (2000) menjelaskan bahwa aplikasi BSC memiliki pengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan, BSC dapat mewujudkan perbaikan dan perubahan strategis dalam tata kelola perusahaan.

Sistem manajemen yang belum tertata membuat banyak aktivitas perusahaan berjalan dengan tidak terkontrol. CSF akan membantu perusahaan memperbaiki dan meningkatkan kinerja area kritis dalam operasi perusahaan. Dalam beberapa penelitian sebelumnya terkait analisis CSF di industri pendidikan sejauh ini baru berfokus kepada permasalahan fungsional spesifik seperti layanan *e-learning* (Hasan *et al.*, 2022; Nugroho *et al.*, 2015), kualitas pengajar (Safitri *et al.*, 2020) sehingga dirasa perlu dilakukan analisis CSF ke arah permasalahan yang strategik guna memenangkan persaingan di antara para kompetitornya.

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa data primer dan data sekunder. Data primer berupa data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti melalui wawancara langsung dengan pengurus yayasan dan pengurus sekolah bidang pendidikan, serta melakukan *paired comparison* untuk memberikan bobot CSF menggunakan metode AHP yang dilakukan bersama dengan responden dari bagian keuangan dan tim operasional sekolah yang terdiri dari wakil kepala sekolah dan tiga orang perwakilan guru. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui kajian literatur dan artikel terkait topik penelitian. Teknik yang digunakan dalam mengambil sampel pada penelitian ini adalah dengan

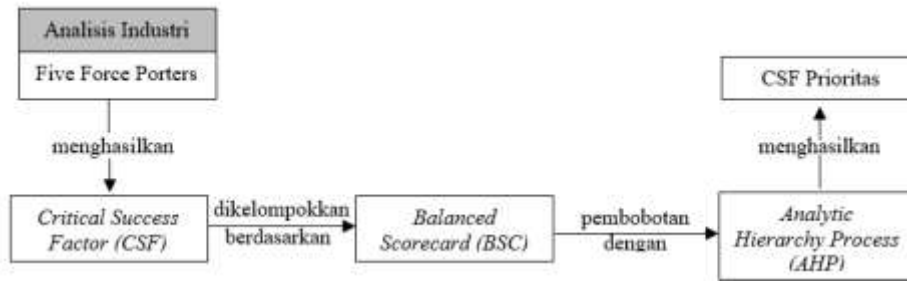
nonprobability sampling dengan kategori *purposive sampling* melalui pendekatan *judgment sampling*. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah sekolah XYZ.

Data yang dihasilkan dari hasil wawancara kemudian dilakukan reduksi data dengan proses *coding* dan *categorizing* dan hasilnya akan disajikan dalam bentuk teks naratif. Berdasarkan pada data primer dan sekunder kemudian dilakukan analisis industri menggunakan *five force porter's* untuk menghasilkan CSF. CSF yang diperoleh kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. BSC merupakan mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan praktis di lapangan. BSC adalah alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan menerapkan strategi bisnis mereka. Penerapan *balanced scorecard* di lembaga pendidikan akan membantu sekolah mengatur/mengelola sekolahnya dengan mendefinisikan visi dan misinya, menerjemahkan sasaran kinerjanya dan bertindak berdasarkan ukuran-ukuran yang sesuai dengan misi sekolah (Muksin *et al.*, 2020).

Selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan metode AHP model *paired comparison*. Dalam metode ini, keputusan dibuat pada banyak variabel dengan mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif. Nilai variabel faktor keberhasilan yang tergolong variabel kritis terlihat dari hasil pengolahan AHP. Menurut Baxter (2015), *paired comparison* adalah alat yang ampuh dan sederhana untuk memprioritaskan dan memberi peringkat pada beberapa opsi terkait. Ini adalah proses penggunaan alat bergaya matriks untuk membandingkan setiap pasangan opsi dan menentukan opsi mana yang memiliki prioritas atau kepentingan tertinggi berdasarkan kriteria yang ditentukan. Pada akhir proses perbandingan, masing-masing opsi akan mendapatkan keuntungan berupa ranking atau peringkat relatif dibandingkan dengan opsi lainnya.

Metode perbandingan berpasangan AHP adalah penskalaan yang membandingkan item dalam pasangan. Evaluasi komparatif berpasangan dalam AHP diterapkan pada pasangan elemen yang identik (Saaty & Vagas, 2012). Tahapan perbandingan berpasangan adalah: 1) membuat daftar elemen CSF berdasarkan hasil analisis industri; 2) berikan setiap elemen huruf/kode, misalnya, untuk faktor peluang, diberi kode lima faktor: α_1 , α_2 , α_3 , α_4 , dan α_5 ; 3) buat matriks perbandingan berpasangan untuk menganalisis prioritas antara elemen baris dan kolom. Beri peringkat prioritas dengan skala 1 sampai 9 menggunakan skala Saaty untuk seluruh elemen; 4) menentukan bobot setiap elemen dengan kisaran 0 sampai 1 dengan membagi nomor setiap elemen dengan jumlah total angka di kolom yang sama; 5) mengurangi jumlah komponen dari jumlah nilai bobot prioritas di setiap baris tabel dan menghasilkan nilai bobot prioritas; dan 6) melakukan pengujian konsistensi logis.

Data yang telah diolah kemudian divalidasi dengan cara *member check* dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian data yang diperoleh agar mendapatkan kesepakatan antara peneliti dengan informan sehingga data dikatakan valid. Kerangka penelitian yang digunakan seperti disajikan pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Alur Penelitian

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis tingkat persaingan di industri pendidikan dilakukan dengan lima kekuatan Porter atau dikenal dengan *Five Force Porter's*. Lima Kekuatan Porter adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan kompetitif dalam suatu industri, yang dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan industri. Model analisis bisnis ini pertama kali dikembangkan dan ditemukan oleh Michael E. Porter yang menulis dalam buku berjudul "*Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors*" yang diterbitkan pada tahun 1980 (AdminLP2M, 2022).

Dilansir dari buku karya Michaux & Cadiat (2015), Model Lima Kekuatan adalah alat penting untuk memahami struktur persaingan suatu industri. Alat analisis sederhana ini efektif untuk mengidentifikasi pesaing perusahaan dalam arti luas, namun juga untuk memahami bagaimana mereka dapat mengurangi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Analisis komprehensif mempertimbangkan lima kekuatan: daya tawar pelanggan, daya tawar pemasok, ancaman dari produk pengganti, ancaman dari pendatang baru, dan persaingan dalam industri. Empat faktor pertama beroperasi secara independen satu sama lain dan meningkatkan persaingan dalam industri.

Hasil analisis tingkat persaingan sektor lembaga pendidikan formal SMA di wilayah Jakarta Selatan dengan menggunakan *Five Force Porter's* menunjukkan bahwa industri ini dikategorikan *Not Favorable* seperti disajikan pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Analisis Industri Pendidikan dengan *Five Force Porter's*

<i>Factor</i>	<i>Intensitas</i>
<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	<i>Moderate</i>
<i>Bargaining Power of Buyers</i>	<i>High</i>
<i>Threat of Substitute Products or Services</i>	<i>High</i>
<i>Threat of New Entrants</i>	<i>High</i>
<i>Rivalry Among Existing Competitors</i>	<i>Moderate to high</i>

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Bargaining Power of Suppliers

Supplier dalam industri pendidikan formal SMA di DKI Jakarta di antaranya Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang menghasilkan lulusan untuk melanjutkan ke SMA atau SMK (Sekolah

Menengah Kejuruan), perguruan tinggi yang membuka jurusan ilmu pendidikan dan keguruan sehingga menghasilkan tenaga pendidik (guru) yang berkualitas. Dilansir dari *quipper campus* ada 135 perguruan tinggi yang memiliki jurusan keguruan dan pendidikan yang siap menyediakan pasokan guru/pengajar untuk sekolah-sekolah di Indonesia. Sedangkan perbandingan banyaknya SMP dan SMA/SMK di DKI Jakarta Tahun Pelajaran 2021/2022 seperti tersaji pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Total SMP, SMA, dan SMK di DKI Jakarta tahun pelajaran 2021/2022

Wilayah	SMP			SMA			SMK		
	N	S	N+S	N	S	N+S	N	S	N+S
Kota Jakarta Timur	95	169	264	40	83	123	21	174	195
Kota Jakarta Barat	50	232	282	17	102	119	11	109	120
Kota Jakarta Selatan	66	158	224	29	75	104	18	108	126
Kota Jakarta Utara	39	153	192	17	73	90	8	68	76
Kota Jakarta Pusat	36	76	112	13	43	56	14	44	58
Kab. Kepulauan Seribu	7	0	7	1	0	1	1	0	1
DKI Jakarta	293	788	1081	117	376	493	73	503	576

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2022)

Bargaining Power of Buyers

Konsumen menginginkan layanan pembelajaran dengan kualitas tinggi dan harga terjangkau. Kualitas sebuah sekolah bisa dilihat dari layanan pendidikan yang diberikan melalui program sekolah yang tertuang dalam kurikulum yang digunakan di sekolah. Menurut hasil penelitian Muksin *et al.* (2020), sekolah dapat dikelompokkan menjadi empat kategori dilihat dari segi mutu dan proses pendidikan, yaitu: *bad school*, *good school*, *effective school*, dan *excellence school*. Sedangkan untuk pengukuran secara terstandar, kualitas sebuah sekolah bisa dilihat dari akreditasi sekolah. Persentase akreditasi sekolah tingkat SMA–SMK di DKI Jakarta tahun 2021 seperti pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Akreditasi SMA dan SMK di DKI Jakarta tahun 2021

Wilayah	SMA				SMK			
	A	B	C	BT	A	B	C	BT
Kota Jakarta Timur	77,87%	18,03%	2,46%	1,64%	48,21%	43,08%	4,62%	4,09%
Kota Jakarta Barat	70,09%	26,5%	0,85%	2,56%	44,54%	47,06%	5,88%	2,52%
Kota Jakarta Selatan	84,47%	10,68%	-	4,85%	51,18%	44,88%	2,36%	1,58%
Kota Jakarta Utara	68,89%	28,89%	-	2,22%	42,11%	48,68%	6,58%	2,63%
Kota Jakarta Pusat	83,93%	14,29%	-	1,78%	62,07%	36,21%	1,72%	-
Kab. Kepulauan Seribu	100%	-	-	-	100%	-	-	-

Sumber: Neraca Pendidikan Daerah (2021)

SMA Negeri di DKI Jakarta bebas uang pembangunan, uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), uang buku, uang praktik, dan biaya operasional lain sejak tahun 2015. Pemerintah pusat dan Pemda DKI Jakarta mengeluarkan fasilitas Kartu Indonesia Pintar dan Kartu Jakarta Pintar untuk menunjang pemenuhan biaya individu siswa, seperti pakaian seragam dan perlengkapan sekolah yang digunakan sehari-hari.

Threat of Substitute Products or Services

Kehadiran Sekolah Kejuruan atau yang kita kenal dengan SMK, SPK, Kejar Paket C, dan juga Homeschooling menjadi produk layanan yang dapat menjadi produk pengganti yang sepadan dengan

produk layanan di SMA. Platform pendidikan dan berbagai aplikasi pembelajaran memberikan kesan bahwa siswa tidak lagi membutuhkan guru karena mereka dapat belajar secara gratis melalui platform pendidikan atau menggunakan aplikasi untuk menyelesaikan tugas sekolah. Keleluasaan satuan pendidikan untuk memilih kurikulum yang akan diterapkan di sekolah memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengembangkan produk layanan yang menonjolkan karakteristiknya sendiri.

Threat of New Entrants

Kemunculan SMA baru dengan menawarkan biaya yang jauh lebih rendah dan penyediaan fasilitas pembelajaran yang lebih lengkap dan memadai. SMA yang mulai mengaplikasikan kurikulum ganda, yaitu kurikulum nasional dan internasional sekaligus.

Rivalry Among Existing Competitors

Kompetisi di industri pendidikan formal ini sangat kuat khususnya dalam tingkat Sekolah Menengah Atas. Seperti yang kita ketahui sudah sangat banyak Yayasan swasta baik milik perorangan maupun organisasi yang juga bergerak di industri pendidikan dan menghasilkan demikian banyak inovasi layanan pembelajaran juga variasi program sekolah. Dengan semakin banyaknya pilihan SMA, variasi layanan pembelajaran, serta pilihan kualitas pendidikan yang ditawarkan sedangkan konsumennya tidak mengalami peningkatan yang signifikan, maka persaingan akan semakin ketat.

Berdasarkan analisis terhadap industri pendidikan, dapat dirumuskan tujuan (*objectives*) yang dapat dicapai sekolah XYZ dalam menghadapi persaingan di dalam industri pendidikan. Adapun rumusan tujuan mengacu kepada empat bagian inti dari perusahaan, di mana empat bagian ini berfungsi sebagai pengukur aktivitas operasional yang dilakukan perusahaan yang kita kenal dengan perspektif *balanced scorecard*. Setiap tujuan strategis harus mampu menjawab pertanyaan “area mana yang penting bagi sekolah untuk mencapai tujuan tersebut?”, kemudian dari jawaban pertanyaan tersebut dapat dirumuskan kandidat CSF sekolah XYZ untuk bisa berkompetisi dalam industri pendidikan formal tingkat menengah atas. Rumusan CSF sekolah XYZ seperti disajikan pada **Tabel 5**.

Metode pengukuran *balanced scorecard* melibatkan pengukuran keseimbangan suatu aspek terhadap aspek lainnya dengan menggunakan tolak ukur untuk setiap aspek. Menurut Mulyadi dalam Supendi (2016), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sejauh mana keseimbangan tujuan strategis kita di semua aspek. Setelah mendapat *critical success factor* yang sudah diklasifikasikan dalam empat perspektif BSC kemudian diberikan pembobotan untuk setiap perspektif dan *success factor*. Pembobotan harus diterapkan untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif serta tingkat kepentingan masing-masing faktor penentu keberhasilan. Penentuan bobot didasarkan pada kuesioner yang diisi oleh wakil kepala sekolah dan perwakilan guru. Hasil survei kemudian diolah dengan menggunakan metode AHP seperti tersaji dalam **Tabel 6**.

Tabel 5. Critical Success Factor Sekolah XYZ

Perspektif	Objectives	Kandidat <i>Critical Success Factor</i>
<i>Financial</i>	a. Agar bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemakaian dana sekolah b. Meningkatkan akuntabilitas dan juga transparansi yang berhubungan dengan keuangan sekolah c. Meminimalisir penyalahgunaan anggaran untuk hal yang tidak diperlukan	a. Biaya pendidikan yang kompetitif b. Menjaga kelancaran arus kas c. Layanan subsidi silang
<i>Customer</i>	a. Bagaimana siswa bisa belajar dengan maksimum b. Meningkatkan mutu para lulusan atau aluminya c. Memiliki akreditasi/penilaian yang sangat baik dari masyarakat dan perguruan tinggi d. Dikenal masyarakat sebagai sekolah favorit e. Mengembangkan antusiasme/semangat saling bantu antara sekolah dengan masyarakat demi kemajuan kedua belah pihak f. Meningkatkan pemahaman masyarakat akan pentingnya pendidikan dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.	a. Keamanan dan kenyamanan sekolah b. Profil lulusan c. Prestasi sekolah d. <i>Brand image</i> e. <i>Customer relationship management</i>
<i>Internal Process</i>	a. Menyajikan kurikulum yang memiliki ciri khas dan sistematis b. Melatih siswa untuk berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan mau bekerjasama c. Mengembangkan pembelajaran berdasarkan karakteristik dari setiap siswa d. Pelayanan prima yang diberikan oleh lembaga pendidikan e. Program kegiatan dan proses pembelajaran yang berkualitas	a. Kurikulum yang terintegrasi (TK-SMA) b. Pembelajaran abad 21 (4C, HOTS, PPK) c. Inovasi program/layanan pendidikan d. Kualitas layanan administrasi yang prima e. Kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh
<i>Learning & Growth</i>	a. Menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan pada perspektif <i>financial</i> , <i>customer</i> , dan <i>internal process</i> b. Mendorong sekolah menjadi <i>learning organization</i> c. Menghasilkan karyawan yang memiliki produktivitas dan kapabilitas yang baik	a. Sistem informasi manajemen yang terintegrasi b. <i>Smart school</i> c. Pengembangan kualitas guru yang menyeluruh

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 6. CSF Sekolah XYZ Perspektif BSC

Perspektif	<i>Critical Success Factor</i>
<i>Financial</i>	Biaya pendidikan yang kompetitif Menjaga kelancaran arus kas Layanan subsidi silang
<i>Customer</i>	Keamanan dan kenyamanan sekolah <i>Customer relationship management</i> Prestasi sekolah <i>Brand image</i> Profil lulusan
<i>Internal Process</i>	Kurikulum yang terintegrasi (TK-SMA) Inovasi program/layanan pendidikan Pembelajaran abad 21 (4C, HOTS, PPK) Kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh Kualitas layanan administrasi yang prima
<i>Learning & Growth</i>	Sistem informasi manajemen yang terintegrasi <i>Smart school</i> Pengembangan kualitas guru yang menyeluruh

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pembobotan tingkat *critical success factor*

Pada pembobotan antar faktor kritis keberhasilan sekolah diisi oleh perwakilan bagian keuangan pada bagian perspektif *financial*, wakasek bidang sarana dan prasarana, perwakilan guru, dan bagian *marketing* pada bagian *customer*, wakasek bidang kurikulum pada bagian *internal process*, dan perwakilan guru serta tenaga administrasi pada bagian *learn and growth*. Rangkuman hasil pembobotan antar perspektif BSC disajikan pada **Tabel 7**.

Tabel 7. Pembobotan CSF dengan AHP

Perspektif	Critical Success Factor	Bobot
<i>Financial</i>	Biaya pendidikan yang kompetitif	0,10616
	Menjaga kelancaran arus kas	0,63335
	Layanan subsidi silang	0,26050
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,033375
<i>Customer</i>	Keamanan dan kenyamanan sekolah	0,28494
	<i>Customer relationship management</i>	0,24098
	Prestasi sekolah	0,10614
	<i>Brand image</i>	0,25091
	Profil lulusan	0,11703
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,038307
<i>Internal Process</i>	Kurikulum yang terintegrasi (TK-SMA)	0,11585
	Inovasi program/layanan pendidikan	0,15844
	Pembelajaran abad 21 (4C, HOTS, PPK)	0,29652
	Kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh	0,30929
	Kualitas layanan administrasi yang prima	0,11990
<i>Consistency ratio (CR)</i>		-0,0978
<i>Learning & Growth</i>	Sistem informasi manajemen yang terintegrasi	0,09642
	<i>Smart school</i>	0,28423
	Pengembangan kualitas guru yang menyeluruh	0,61935
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,074734

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **tabel 7**, dapat dilihat bahwa *critical success factor* perspektif *financial* di sekolah XYZ, kelancaran arus kas dengan bobot prioritas sebesar 0,633 menjadi faktor kritis dengan bobot prioritas terbesar dalam perspektif *financial*, kemudian diikuti layanan subsidi silang dengan bobot prioritas 0,261 dan biaya pendidikan sebesar 0,106. Dengan kelancaran arus kas sebagai bobot prioritas terbesar menunjukkan bahwa *critical success factor* ini adalah variabel yang harus dipertimbangkan oleh sekolah XYZ.

Sekolah yang merupakan usaha nirlaba kelancaran arus kas menjadi faktor penting untuk diperhatikan supaya aktivitas sekolah dapat beroperasi secara terus menerus tanpa kendala pendanaan dalam melaksanakan layanan pendidikan. Layanan subsidi silang juga menjadi faktor kritis kedua yang perlu mendapat perhatian setelah kelancaran arus kas. Mengingat sekolah XYZ adalah sekolah swasta dengan pangsa pasar menengah ke atas, faktor biaya pendidikan tidak menjadi perhatian utama dalam keberlangsungan pendidikan, akan tetapi perlu dipertimbangkan layanan subsidi silang pada biaya pendidikan supaya roda aktivitas sekolah terus berjalan.

Critical success factor perspektif *customer*, faktor keamanan dan kenyamanan sekolah dengan bobot prioritas 0,285 menjadi faktor prioritas yang perlu mendapat perhatian. *Customer* dalam hal ini murid dan orangtua murid akan merasa aman bersekolah dan menyekolahkan anaknya di sekolah dengan kondisi lingkungan sekolah yang aman dan nyaman, apalagi di wilayah DKI Jakarta orang tua siswa adalah orang tua yang sebagian besar bekerja di kantor dari pagi sampai malam.

Faktor kritis kedua adalah *brand image* yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,251. *Brand image* sekolah juga dipandang penting oleh pelanggan. Sekolah dengan citra yang baik akan lebih dipercaya oleh pelanggan. Hal ini sebenarnya masih terkait dengan keamanan dan kenyamanan sekolah. Sekolah yang aman dan nyaman bisa menjadi salah satu brand positif untuk sekolah tersebut. Untuk sekolah XYZ masih dirasa perlu membangun citra yang positif dan menjadi ciri khas sekolah tersebut.

Pengelolaan hubungan dengan pelanggan dengan bobot prioritas 0,241 mendapat bobot prioritas ketiga yang perlu menjadi perhatian oleh sekolah. Hubungan dengan pelanggan dalam hal ini orang tua siswa sangat perlu mendapat perhatian untuk sebuah sekolah. Pengelolaan hubungan ini bisa diwujudkan dengan bermacam-macam bentuk kegiatan sekolah dengan melibatkan orangtua murid, menjalin komunikasi positif tidak hanya untuk menyampaikan permasalahan siswa, menjadikan orang tua siswa sebagai keluarga sekolah XYZ sehingga merasa memiliki sekolah. Hal ini akan membangun citra yang positif untuk sekolah.

Profil lulusan mendapat bobot prioritas sebesar 0,117, faktor ini menjadi urutan keempat pada perspektif *customer* yang juga perlu menjadi perhatian oleh sekolah. Profil lulusan menjadi salah satu faktor yang akan diperhitungkan oleh pelanggan sebagai pertimbangan dalam menentukan pilihan sekolah. Keberhasilan alumni dan rekam jejak alumni menjadi salah satu faktor pelanggan dalam memilih sekolah, untuk itu perlu menjadi perhatian juga profil lulusan yang bagaimana yang akan dihasilkan oleh sebuah sekolah.

Faktor kritis pada perspektif *customer* dengan bobot prioritas paling rendah adalah prestasi sekolah yang mendapat bobot 0,106. Meskipun berada pada urutan terakhir atau mendapat bobot prioritas paling kecil, bukan berarti faktor prestasi sekolah bisa diabaikan begitu saja. Hal ini dinilai memiliki faktor kritis dengan tingkat keberhasilan rendah karena jika dilihat dari status akreditasi sekolah, sebanyak 76,48% SMA di DKI Jakarta sudah mendapat akreditasi A. Wilayah Jakarta Selatan predikat akreditasi A sudah dicapai 84,47% SMA, dan ini menjadi persentase tertinggi dibanding SMA di wilayah Jakarta yang lain. Selain dari predikat akreditasi, untuk saat ini menjadi sedikit susah mengukur prestasi sekolah karena tidak adanya ujian nasional yang menjadi standar penilaian seluruh SMA dan jenjang lainnya di Indonesia.

Perspektif *internal process* yang menjadi faktor keberhasilan dengan bobot tertinggi adalah kualitas layanan pembelajaran yang mendapat bobot prioritas 0,309. Kualitas layanan dalam pembelajaran menjadi faktor kritis yang harus diprioritaskan dalam proses memenangkan persaingan

antar sekolah. Tujuan dari proses internal adalah untuk menciptakan suasana yang baik dan kondusif dalam lingkungan belajar mengajar, oleh karena itu guru sebagai fasilitator dalam pembelajaran harus memberikan layanan yang berkualitas.

Salah satu bentuk layanan pembelajaran yang berkualitas adalah dengan pembelajaran dengan keterampilan abad 21, di mana hal ini menjadi faktor kritis kedua yang mendapat bobot prioritas 0,297 atau berada di urutan prioritas kedua. Dengan pembelajaran abad 21, maka pembelajaran akan menjadikan siswa kreatif, kolaboratif, berfikir kritis, komunikatif, memiliki kemampuan berpikir tinggi dan mendapatkan penguatan pendidikan karakter. Dengan kata lain siswa yang berkualitas dihasilkan melalui pembelajaran yang berkualitas juga.

Inovasi program atau layanan dalam pendidikan juga menjadi salah satu faktor keberhasilan dalam meningkatkan kualitas layanan sebuah sekolah. Faktor kritis ini mendapat bobot prioritas sebesar 0,158 dan menjadi faktor prioritas pada urutan ketiga dalam perspektif proses internal. Dengan tingkat persaingan sekolah yang tinggi, maka sekolah harus bisa melakukan inovasi program atau layanan, hal ini bertujuan supaya program atau layanan pendidikan yang diberikan selalu baru dan tidak tertinggal oleh perkembangan IPTEK sehingga akan menarik minat masyarakat.

Di samping seputar pembelajaran, kualitas layanan administrasi yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,1199 juga menjadi faktor kritis dalam proses internal sekolah dalam menghadapi persaingan. Layanan administrasi yang cepat, ramah, praktis, dan maksimal akan memberikan kesan layanan yang prima dan mengedepankan kepentingan pelanggan, juga membuat pelanggan merasa diterima dengan baik.

Faktor yang berada pada urutan terakhir pada perspektif *internal process* adalah kurikulum yang terintegrasi dengan bobot prioritas sebesar 0,116. Faktor ini termasuk faktor kritis meskipun kurang mendapat prioritas di dalam memenangkan persaingan dalam industri pendidikan. Kurikulum terintegrasi sangat diperlukan oleh sekolah yang berada dalam naungan satu yayasan di mana ada jenjang TK sampai SMA/SMK. Dengan kurikulum yang terintegrasi yang berkelanjutan dapat mengikat siswa dari jenjang di bawahnya untuk tetap melanjutkan ke jenjang di atasnya dalam satu yayasan yang sama. Faktor kritis ini bukan menjadi prioritas utama dikarenakan dalam menjalankan kurikulum di sekolah sudah ada acuan dari pemerintah, sehingga perbedaan kurikulum di setiap sekolah tidak terlalu mencolok.

Pada dimensi *learning and growth*, faktor kritis yang memiliki bobot terbesar adalah kualitas guru dengan bobot prioritas sebesar 0,619. Faktor kualitas guru menjadi faktor kritis yang menjadi prioritas utama. Komponen-komponen dinamis di dalam dan di sekitar lingkungan sekolah menjadi satu kesatuan sistem yang menentukan keberhasilan suatu sekolah dalam proses pendidikan. Salah satu unsur dinamis yang dimaksud adalah guru selaku pelaku terdepan pelaksana pendidikan, untuk itu guru harus diperlengkapi *knowledge* yang baik dan mumpuni. Guru dapat mengikuti kegiatan pengembangan

melalui *training* atau *peer teaching* untuk mengasah dan menambah kemampuannya dalam mengajar dan meningkatkan kualitasnya.

Faktor kritis yang menjadi prioritas berikutnya adalah *smart school* yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,284. Dengan kemajuan IPTEK yang sangat cepat juga memasuki era disrupsi, kehadiran sekolah dengan fasilitas pintar menjadi salah satu faktor penarik untuk masyarakat. Hal ini terkait dengan faktor kritis berikutnya yaitu sistem informasi manajemen yang terintegrasi dengan bobot prioritas sebesar 0,096. Sistem manajemen yang terintegrasi menjadi faktor kritis yang tidak terlalu menjadi prioritas karena hampir seluruh sekolah untuk saat ini sudah memiliki sistem informasi manajemen yang terintegrasi, hampir semua sekolah saat ini memiliki media sosial lebih dari satu dan juga memiliki website sekolah.

Berdasarkan analisis tersebut, maka untuk CSF prioritas yang perlu dipertimbangkan oleh sekolah XYZ dalam meningkatkan daya saing dari perspektif *financial* adalah menjaga kelancaran arus kas dan pemberian layanan subsidi silang, dari perspektif *customer* adalah menciptakan keamanan dan kenyamanan sekolah, dari perspektif *internal process* adalah kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh, dan dari perspektif *learning and growth* adalah pengembangan kualitas guru yang menyeluruh.

Pembobotan tingkat perspektif BSC

Penentuan bobot antar perspektif, kuesioner diisi oleh wakil kepala sekolah selaku tim struktural sekolah yang memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan bersama kepala sekolah. Rangkuman penentuan bobot antar perspektif disajikan pada **Tabel 8**.

Tabel 8. Pembobotan BSC

No	Perspektif	Bobot
1	<i>Financial</i>	0,22980
2	<i>Customer</i>	0,31620
3	<i>Internal Process</i>	0,31211
4	<i>Learn & Growth</i>	0,14179
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,015932

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **Tabel 8**, dapat dilihat bahwa perspektif *customer* memperoleh bobot yang paling tinggi, dan berikutnya adalah perspektif *internal process business*, kemudian perspektif *financial*, dan terakhir adalah perspektif *learn & growth*.

Perspektif *Financial*

Financial yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,2298 menjadi perspektif terbesar setelah *customer* dan *internal process*. Perspektif *financial* menjadi perspektif paling utama dalam BSC dengan tujuan tercapai kebutuhan keuangan serta biaya operasional pendidikan terkendali dan dapat dikelola dengan baik. Meskipun menjadi perspektif paling utama tetapi bukan menjadi perspektif prioritas di sekolah XYZ karena sekolah menyadari bahwa meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan

meningkatkan kualitas layanan menjadi prioritas utama. Dengan kualitas pelayanan dapat menghasilkan citra yang positif bagi sekolah, sedangkan dengan meningkatkan kepercayaan pelanggan akan menghasilkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan pelanggan dan semakin banyak citra positif yang dihasilkan sekolah, maka sekolah dengan mudah dapat memenangkan persaingan di industri pendidikan sehingga tujuan keuangan sekolah juga akan tercapai.

Perspektif *Customer*

Customer mendapat skor bobot prioritas sebesar 0,3162, dan ini merupakan perspektif yang memiliki bobot prioritas terbesar dalam penelitian ini, oleh karena itu *customer* menjadi perspektif yang harus diprioritaskan dibanding tiga perspektif yang lain dalam mencapai kesuksesan penyelenggaraan layanan pendidikan guna meningkatkan kualitas layanan, sistem pengelolaan dan pengendalian biaya operasional pendidikan, serta memenangkan persaingan di antara para pesaingnya. Seperti terlihat dari hasil pembobotan *critical success factor* pada analisis sebelumnya, sekolah aman dan nyaman serta brand image menjadi prioritas yang penting untuk pelanggan. Perspektif *customer* menjadi prioritas untuk sebuah sekolah karena apabila sekolah ingin mencapai tujuan keuangan yang efektif dan efisien dengan arus kas yang lancar, maka sekolah membutuhkan siswa/murid dan orangtua siswa untuk menjadi pelanggannya.

Perspektif *Internal Process*

Internal process dengan bobot prioritas 0,3121 menjadi perspektif yang memiliki skor terbesar kedua setelah *customer*. Hal ini menunjukkan bahwa proses internal menjadi faktor utama yang mendukung perspektif *customer*. Sekolah perlu memikirkan proses internal apa saja yang perlu dikerjakan sekolah untuk mencapai tujuan sesuai harapan *customer*, sehingga melalui proses internal yang ada di sekolah pelanggan tertarik untuk masuk ke sekolah tersebut.

Perspektif *Learning and Growth*

Learning and growth menjadi perspektif dengan bobot prioritas paling kecil yaitu sebesar 0,1418. Tujuan memasukkan perspektif ini adalah untuk menyediakan sumber daya manusia dan sarana prasarana pendukung yang memungkinkan tercapainya tujuan ketiga perspektif yang lainnya. Perspektif ini menekankan pada hal-hal pendukung agar proses internal dapat menghasilkan kualitas yang baik, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan dan akhirnya dapat mencapai tujuan keuangan yang efektif dan efisien sehingga kebutuhan operasional sekolah bisa tercukupi.

Berdasarkan analisis pembobotan pada empat perspektif *balanced scorecard*, perspektif *customer* menjadi perspektif yang menjadi prioritas untuk diperhatikan oleh sekolah XYZ karena merupakan perspektif yang paling mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan layanan pendidikan di sekolah XYZ, diikuti *internal process*, *financial*, dan *learning and growth*. Berbeda dengan entitas bisnis yang berorientasi terhadap keuntungan, di mana perspektif *financial* akan menjadi perspektif

yang paling diprioritaskan dalam menjaga kinerja perusahaan, sedangkan pada sekolah XYZ yang bergerak dalam industri pendidikan dan merupakan organisasi non-profit akan lebih fokus kepada perspektif yang terkait dengan fungsinya sebagai penyedia layanan pendidikan bagi pelanggan. Untuk itu apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dan bagaimana proses pemenuhan kebutuhan pelanggan harus menjadi fokus yang diprioritaskan oleh sekolah XYZ demi menjaga kinerja sekolah dan meningkatkan kualitas layanan, serta memenangkan persaingan pada industri pendidikan. Akan tetapi keempat perspektif *balanced scorecard* ini tetap perlu diperhatikan dan menjadi satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu demi satu dalam pengaplikasiannya.

CSF yang dihasilkan pada penelitian ini ada beberapa yang sudah dijalankan oleh sekolah. Sekolah XYZ selalu berusaha menciptakan sekolah yang nyaman, aman, hijau, dan bersih, sekolah XYZ juga sudah memfasilitasi layanan subsidi silang dengan menyediakan aplikasi keringanan uang sekolah. Sekolah juga terus berupaya meningkatkan layanan dan kualitas pembelajaran termasuk dengan peningkatan kualitas guru. Akan tetapi sekolah belum melakukan secara optimal karena faktor-faktor tersebut bukan menjadi prioritas dan tidak dilakukan perancangan, evaluasi, dan supervisi dalam pelaksanaannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Bersumber dari hasil olah data dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan dalam penelitian ini yaitu tingkat persaingan sektor lembaga pendidikan formal SMA di wilayah Jakarta Selatan menunjukkan bahwa industri ini dikategorikan *not favorable* atau tidak menguntungkan bagi sekolah XYZ. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya intensitas pada daya tawar pembeli, ancaman produk/layanan pengganti, dan ancaman pendaatang baru, sedangkan pada persaingan kompetitif memiliki intensitas sedang menuju tinggi, dan daya tawar pemasok memiliki intensitas sedang.

Critical success factor yang menjadi prioritas utama untuk mencapai kesuksesan penyelenggaraan layanan pendidikan adalah dimulai pada perspektif *customer* kemudian *internal process*, *financial*, dan terakhir adalah *learning and growth*. Faktor kritis yang perlu menjadi perhatian untuk penyelenggaraan layanan pendidikan adalah keamanan dan kenyamanan sekolah pada perspektif *customer*, kualitas layanan pembelajaran pada perspektif *internal process*, kelancaran arus kas pada perspektif *financial*, dan kualitas guru pada perspektif *learning and growth*.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, sekolah XYZ harus fokus kepada faktor-faktor kritis yang menjadi penentu keberhasilan dalam memenangkan persaingan Sekolah XYZ merancang strategi bersaing di setiap perspektif berdasarkan pada CSF yang dihasilkan. Untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat diperkaya dengan pembahasan mengenai seberapa signifikan korelasi penentuan CSF dengan perspektif BSC dalam keberhasilan implementasi strategi bersaing, menguji kembali *paired comparison* CSF dengan menggunakan aplikasi *expert choice*.

Penulis menyadari bahwa pada penelitian ini banyak hal yang perlu didalami dengan lebih detail. Pada penelitian ini identifikasi CSF hanya yang termasuk ke dalam klasifikasi BSC, sementara dalam industri pendidikan ada banyak perspektif yang bisa diambil dalam mengidentifikasi CSF. Pada pemberian bobot CSF menggunakan metode AHP untuk *paired comparison* CSF masih dikerjakan secara manual dengan bantuan *Microsoft Excel*. Oleh sebab itu, untuk penelitian serupa kedepannya diharapkan dapat diperkaya dengan identifikasi CSF dengan melihat perspektif pada delapan Standar Nasional Pendidikan (8 SNP), dan dilakukan modifikasi perspektif BSC dengan mencakup empat area yang menjadi fokus utama dalam penilaian kualitas institusi pendidikan khususnya Sekolah Menengah Atas. Penelitian ini juga diharapkan dapat diperkaya dengan pembahasan mengenai seberapa signifikan korelasi penentuan CSF dengan perspektif BSC dalam keberhasilan implementasi strategi bersaing, menggunakan aplikasi *expert choice* dalam melakukan pembobotan melalui metode AHP sehingga mengurangi *human error*.

DAFTAR PUSTAKA

- AdminLP2M. (2022). Analisis porter five force – definisi serta penjelasannya. *Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Medan Area*. <https://lp2m.uma.ac.id/2022/10/14/analisis-porter-five-force-definisi-serta-penjasannya/>.
- Amalina, O., Purwanto, E., & Permatasari, H. (2023). Analisis critical success factor (CSF) untuk implementasi digital bisnis. *Journal of Scientech Research and Development*, 5(2), 98-108. <https://dx.doi.org/10.56670/jsrd.v5i2.167>
- Baxter, R. (2015). *Use pairwise comparison to prioritize multiple options*. Access March 2023; Retrieved from linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/generating-value-using-pairwise-comparison-rod-baxter/>.
- Hasan, A. I., Saputri, A. E., Safa, A., & Fitroh, F. (2022). Pengaruh critical success factors terhadap keberhasilan e-learning dalam mendukung pembelajaran: Systematic literature review. *Jurnal Iptekom (Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi)*, 24(1), 37-50. <https://doi.org/10.17933/iptekom.24.1.2022.37-50>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Kemendikbudristekdikti. (2022). *Data Pokok Pendidikan (Dapodik) Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi*. <https://dapo.kemdikbud.go.id/#>. Diakses pada 2 Agustus 2022.
- Kemendikbud. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 tentang Program Indonesia Pintar*. Permendikbud, 3. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/138486/permendikbud-no-19-tahun-2016>.
- Kemendikbud. (2022). *Neraca Pendidikan Daerah Tahun 2022*. <https://npd.kemdikbud.go.id/>. Diakses pada 1 Oktober 2022.
- Michaux, Stephanie, & Cadiat, Anna Christine. (2015). *Porter's Five Force*. 50 Minutes. https://www.google.co.id/books/edition/Porter_s_Five_Forces/rPuQCgAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=analisis+five+force+porters&printsec=frontcover.
- Muksin, Setyowati, & Kismiyati. (2020). Manajemen balance scorecard dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kb Muslimat Nu Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal. *Ejournal, Cakrawala: Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* Vol. 4 No.1., 84-104. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i1.213>
- Nugroho, W. S., Santosa, P. I., & Nugroho, H. A. (2015). Identifikasi critical success factors layanan e-learning berbasis kerangka kerja e-learning maturity model (studi kasus: program ICT EQEP di DIY). *Semnasteknomedia Online*, 3(1), 3-5. <https://ojs.amikom.ac.id/index.php/semnasteknomedia/article/view/681>
-

- Quipper Kampus. (2022). 161 kampus ditemukan di provinsi "DKI Jakarta" <https://campus.quipper.com/directory?location=DKI%20Jakarta>. Diakses pada 28 September 2022.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Saaty, Thomas L., & Vargas, Luis G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process second edition*. New York: Springer. <https://www.springer.com/series/6161>.
- Safitri, E. M., Rizki, A. M., Nurlaili, A. L., & Hindrayani, K. M. (2020). Analisis CSF kualitas pengajar pada proses perkuliahan daring dalam mengaplikasikan ICT: Literature review. *In Prosiding Seminar Nasional Informatika Bela Negara* (Vol. 1, pp. 60-65). <https://doi.org/10.33005/santika.v1i0.17>
- Said, Andi Ilham. (2014). *From KSF to CSF*. <https://manajemenppm.wordpress.com/2014/07/21/from-ksf-to-csf/>.
- Supendi, Pepen. (2016). Balanced scorecard pada lembaga pendidikan islam. *Jurnal Islamic Education Manajemen* 1 (1), 30-46. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema/article/view/4983>
- Yang, Chang-Lin., & Hwang, Ron Hwa. (2011). Key success factors for online auctions: Analysis of auctions of fashion clothing. *Expert System with Applicant an International Journal*, Vol 38, Issue 6, June 2011, pp 7774-7783. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.12.130>
- Zawawia., et al., (2011). Conceptual framework for describing CSF of building maintenance management. *The 2nd International Building Control Conference*, Vol 20, pp. 110-117. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.145s>

Inklusi Keuangan dan Transformasi *Digital* sebagai Upaya Pendorong *Sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya

Evilia Sri Yuniar*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Perjuangan Tasikmalaya
Jalan Peta No. 177, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia
evilia@unper.ac.id

Kusuma Agdhi Rahwana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Perjuangan Tasikmalaya
Jalan Peta No. 177, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia
kusumaagdhi@unper.ac.id

Ira Nurhayati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Perjuangan Tasikmalaya
Jalan Peta No. 177, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia
nurhayatiira@gmail.com

Dhea Juliawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Perjuangan Tasikmalaya
Jalan Peta No. 177, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia
jeesdea@gmail.com

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mendorong perekonomian Indonesia. UMKM di Indonesia merupakan salah satu kegiatan yang utama, karena merupakan salah satu penyedia lapangan pekerjaan yang cukup besar. Pandemi Covid-19 hampir mematahkan UMKM secara nasional dan Internasional dan Sebagian besar UMKM tidak dapat menjalankan usahanya karena adanya pembatasan sosial. *Sustainability* pelaku UMKM yang melakukan penjualan secara *online* lebih kuat dibandingkan dengan kemampuan pelaku UMKM secara *offline*. Pemanfaatan dan pemahaman teknologi *digital* akan mendorong peningkatan akses terhadap layanan keuangan yang akan menjangkau wilayah terpencil, masyarakat berpenghasilan rendah dan pelaku UMKM pasca pandemi Covid-19 pelaku UMKM perlahan mulai bangkit dan mempertahankan usahanya. Para pelaku UMKM mulai beradaptasi dengan keadaan pasar dan mulai melek dengan teknologi. Peningkatan pelaku UMKM bertransformasi *digital* merupakan salah satu fondasi untuk mengoptimalkan potensi ekonomi *digital* Indonesia dan meningkatkan inklusi keuangan bagi UMKM sehingga terkelola dengan baik. Metode penelitian menggunakan data kuantitatif dengan model SEM PLS populasi pelaku usaha UMKM Kota Tasikmalaya dengan sampel 384 sesuai perhitungan rumus *Slovin*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inklusi keuangan dan transformasi *digital* berpengaruh dan signifikan terhadap *sustainability* UMKM.

Kata Kunci:

Inklusi Keuangan; Transformasi Digital; Sustainability; UMKM Kota Tasikmalaya

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) drive the Indonesian economy. MSMEs in Indonesia are one of the main activities, because they are a fairly large provider of employment opportunities. The Covid-19 pandemic has almost destroyed MSMEs nationally and internationally and most MSMEs cannot run their businesses due to social restrictions. The sustainability of MSME players who sell online is stronger than the ability of MSME players offline. Utilization and understanding of digital technology will encourage increased access to financial services that will reach remote areas, low-income communities and MSMEs. After the Covid-19 Pandemic, MSMEs are slowly starting to revive and maintain their business. MSME players are starting to adapt to market conditions and are starting to become aware of technology. Increasing MSME actors with digital transformation is one of the foundations for optimizing the potential of Indonesia's digital economy and increasing financial inclusion for MSMEs so that they are well managed. The research method uses quantitative data with the SEM PLS model for the population of MSME business actors in Tasikmalaya City with a sample of 384 according to the Slovin formula calculation. The research results show that financial inclusion and digital transformation have a significant impact on the sustainability of MSMEs.

Keywords:

Financial Inclusion; Digital Transformation; Sustainability; Tasikmalaya City MSME's

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mendorong perekonomian Indonesia. UMKM di Indonesia merupakan salah satu kegiatan yang utama, karena merupakan salah satu penyedia lapangan pekerjaan yang cukup besar. Pandemi Covid-19 hampir mematahkan UMKM secara nasional dan Internasional dan Sebagian besar UMKM tidak dapat menjalankan usahanya karena adanya pembatasan sosial. Pembatasan sosial menjadi salah satu tantangan pelaku UMKM dalam mempertahankan usahanya agar tetap berlangsung. Tantangan bagi pelaku UMKM saat ini adalah teknologi *digital* yang berupaya untuk mendorong pelaku UMKM dan semua aspek (Crupi et al., 2020). Salah satu kendala mempertahankan UMKM adalah akses keuangan (Lakuma et al., 2019).



Gambar 1. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kebertahanan UMKM

Berdasarkan data pada **Gambar 1** yang dilakukan survei LIPI dalam kurun waktu satu tahun, usaha yang akan tertahan selama 1 tahun yaitu 100% , 85,42% bertahan lebih dari 6 bulan, 72% bertahan lebih dari 3 bulan, 47,13% UMKM akan bertahan 1 sampai dengan 3 bulan dan 11,43% bertahan kurang dari satu bulan. Menurut Dinas Koperasi dan UMKM Kota Tasikmalaya dan survei kepada pelaku UMKM Kota Tasikmalaya bahwa terdapat penurunan UMKM yang disebabkan penurunan penjualan dan tidak terdistribusinya barang kepada konsumen karena adanya pembatasan sosial. UMKM berupaya mempertahankan usahanya dan berharap UMKM tetap berlanjut. Keberlanjutan UMKM didasari oleh keuangan yang memadai yaitu *cash flow* untuk dijadikan modal dalam operasional usahanya. Salah satu kendala pelaku UMKM diantaranya kurangnya modal dalam menjalankan usaha, akibatnya, akses keuangan yang rendah menjelaskan (sebagian) mengapa penciptaan lapangan kerja.

Tindakan yang dilakukan oleh pelaku usaha dalam usaha mempertahankan keberlanjutan UMKM dengan melibatkan teknologi *digital*. Keberlanjutan usaha UMKM dapat dilakukan melalui *digitalisasi* dan peningkatan akses pembiayaan. Untuk mencapai kinerja dan produktivitasnya UMKM membutuhkan bantuan teknologi atau *digitalisasi*. Salah satu peran teknologi dalam UMKM dapat membantu menghubungkan dengan unit usaha dan karyawan begitupun dengan masalah keuangan (Lucas, 2013). Kemampuan bertahan pelaku UMKM yang melakukan penjualan secara *online* lebih

kuat dibandingkan dengan kemampuan pelaku UMKM secara *offline*. Hal ini menjadi momentum pelaku UMKM untuk melakukan transformasi ke dalam ekosistem *digital*.

Pasca pandemi Covid-19 pelaku UMKM perlahan mulai bangkit dan mempertahankan usahanya. Para pelaku UMKM mulai beradaptasi dengan keadaan pasar dan mulai melek dengan teknologi. Peningkatan pelaku UMKM bertransformasi *digital* merupakan salah satu fondasi untuk mengoptimalkan potensi ekonomi *digital* Indonesia. Pemanfaatan dan pemahaman teknologi *digital* akan mendorong peningkatan akses terhadap layanan keuangan yang akan menjangkau wilayah terpencil, masyarakat berpenghasilan rendah dan pelaku UMKM. Untuk lebih mengembangkan dan memperkuat agenda dukungan terkait TI untuk UKM, terutama yang lebih kecil dapat dilakukan melalui program pelatihan, dukungan bisnis dan inisiatif pembinaan (Pelletier & Cloutier, 2019). Dengan adanya pembatasan sosial UMKM didorong untuk beralih melakukan transaksi secara *digital*. UMKM memiliki peran krusial dalam mendukung pencapaian target inklusi keuangan. Menurut Departemen Komunikasi (2021) inklusi keuangan merupakan upaya dalam meningkatkan akses jasa keuangan sehingga dapat memudahkan UMKM dalam mengakses layanan jasa keuangan dan mendapatkan kenyamanan dalam melakukan jasa keuangan. Bank Indonesia (2014) mendefinisikan keuangan inklusif sebagai seluruh upaya yang bertujuan meniadakan segala bentuk hambatan terhadap akses Masyarakat dalam memanfaatkan layanan jasa keuangan, sehingga memudahkan Masyarakat dalam mengakses keuangan. Inklusi keuangan diharapkan dapat membantu perkembangan UMKM dari berbagai aspek termasuk dalam aspek keuangan. Inklusi keuangan dapat mengurangi biaya transaksi dan transportasi karena tidak perlu bertransaksi secara tatap muka. Sehingga dalam hal ini inklusi keuangan dapat membantu dan memudahkan dalam mengakses transaksi atau menyimpan dan meminjam dana tanpa adanya biaya yang besar. Ini memfasilitasi akses ke sumber daya, termasuk pinjam meminjam suatu dana, pelatihan – pelatihan, dan saluran untuk rekrutmen, hal ini juga termasuk pelayanan pemerintah yang dapat diakses langsung secara *online*. Dengan hal ini diharapkan dengan adanya teknologi dan bertransformasi secara *digital* dalam lingkup keuangan dapat meningkatkan pelaku UMKM Kota Tasikmalaya dalam meningkatkan inklusi keuangan. Sehingga inklusi keuangan dan transformasi *digital* mampu mendorong *sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya.

State of The Art dan Kebaruan

Pada *state of art* ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu sebagai panduan penulis untuk penelitian yang akan dilakukan. Pada *state of the art* penelitian ini meningkatkan pemahaman dan kemampuan *financial technology* UMKM melalui inklusi keuangan dan transformasi *digital* Adapun jurnal yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Efan *et al.* (2021) dengan hasil dan kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara inklusi keuangan dengan kinerja UMKM. Adapun penelitian yang menyimpulkan bahwa dengan meningkatkan inklusi keuangan UKM meningkatkan pula pertumbuhan ekonomi dan dapat berkontribusi secara langsung terhadap kestabilan keuangan (Appendino *et al.*, n.d.). Inklusi keuangan mendorong masyarakat untuk mengakses produk keuangan,

dan masyarakat dapat lebih leluasa menggunakannya uang mereka untuk melakukan transaksi. Goel & Madan (2019) menemukan bahwa inklusi keuangan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kewirausahaan dan lebih lanjut mendukung pekerjaan. Berdasarkan penelitian menyebutkan bahwa inklusi keuangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis usaha kecil (Sanistasya *et al.*, 2018).

Menurut Teng *et al.* (2022) di China transformasi *digital* mempengaruhi kinerja UKM, dan ketiga sumber daya yang disebutkan di atas adalah positif berkorelasi dengan transformasi *digital* UKM. Menurut Tasmilah (2021), transformasi *digital* berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan UMKM. Penelitian terkait pengaruh inklusi dan transformasi *digital* telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya yaitu Febriana & Sulhan (2021); Puspitasari & Astrini (2021) mengenai inklusi keuangan dan transformasi *digital* yang mempengaruhi kinerja UMKM sehingga kebaruan dalam penelitian ini adalah *sustainability* atau keberlanjutan UMKM dengan variabel inklusi keuangan dan transformasi *digital* dengan indikator *formal account*, *formal saving*, *formal credit* sebagai indikator inklusi keuangan dan pola pikir terhadap teknologi sebagai indikator dari variabel transformasi *digital*, sehingga terdapat kebaruan dari penelitian ini.

METODE RISET

Dalam penelitian ini, objek penelitian yang dipilih adalah UMKM Kota Tasikmalaya. Variabel inklusi keuangan (X_1), transformasi *digital* (X_2) dan *sustainability* sebagai variabel (Y). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) yang merupakan teknik analisis yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan (Imam Ghazali, 2017). Alat analisis yang digunakan *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan SEM PLS dengan tujuan hasil yang didapat lebih valid. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan populasi UMKM di Kota Tasikmalaya sebanyak 9.700. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin dengan persentase batas toleransi 5% sehingga sampel didapat sebanyak 384. Adapun Teknik pengumpulan data dengan jenis data primer melalui pengisian kuesioner terhadap pelaku UMKM Kota Tasikmalaya dengan kriteria UMKM yang pernah melakukan *formal saving*, *formal account*, *formal credit* dan paham mengenai *digitalisasi* keuangan atau pernah melakukan transaksi keuangan secara *digital*. Hasil analisa kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir disimpulkan serta diberikan saran. Pengisian kuesioner dilakukan oleh berbagai pelaku UMKM Kota Tasikmalaya dari berbagai sektor dan 8 Kecamatan sehingga mencakup keseluruhan sektor dan seluruh wilayah di Kota Tasikmalaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diambil melalui penyebaran kuesioner dengan sampel sebanyak 384 responden UMKM Kota Tasikmalaya dari 8 Kecamatan dan berbagai UMKM yang pernah melakukan

formal account, formal saving, formal credit dan pernah melakukan transaksi secara digital. Adapun analisis yang diinterpretasikan berdasarkan hasil dari perhitungan PLS diantaranya:

Uji Validitas

Uji validitas dapat dilihat dari nilai *outer model*. Menurut Ghazali (2017) uji validitas dikatakan valid apabila nilai *outer model* > 0,7. Berdasarkan **Tabel 1**, dapat dilihat bahwa indikator bernilai > 0,7 adapun nilai dibawah 0,7 tetapi > 0,6 . Menurut loading antara 0,40 – 0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan, sehingga dalam penelitian ini masih memenuhi syarat *outer loading* dan data valid. Nilai *outer loading* dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Outer Model

Indikator	Inklusi Keuangan	Sustainability	Transformasi Digital
IK1	0,741		
IK2	0,723		
IK3	0,707		
IK4	0,798		
IK5	0,758		
IK6	0,729		
S1		0,604	
S2		0,753	
S3		0,718	
S4		0,600	
S5		0,689	
S6		0,672	
TD1			0,854
TD2			0,873
TD3			0,779
TD4			0,810
TD5			0,902
TD6			0,878

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **Tabel 1** seluruh indikator menunjukkan angka yang valid yakni di atas 0,6 maka data tersebut valid dan layak untuk diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner dapat dimengerti oleh responden, dan kuesioner mampu mengukur tujuannya dengan nyata dan benar.

Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat pada hasil pengujian data Smart PLS dengan hasil output *Cronbach's Alpha*. Hasil output **Gambar 1** menunjukkan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dari semua nilai konstruk lebih besar dari 0.7 yaitu variabel inklusi keuangan 0.838, *sustainability* 0.767 dan transformasi digital 0.923. Sehingga dapat disimpulkan reliabilitas dalam penelitian ini semua konstruk dalam penelitian ini sudah baik dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tabel *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada **Tabel 2**. bahwa variabel dalam penelitian akurat dan konsisten. Sehingga penelitian dapat dilanjutkan karena pengujian data validitas dari setiap indikator dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 2. Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Inklusi Keuangan	0.838	0.839	0.881
<i>Sustainability</i>	0.767	0.794	0.833
Transformasi <i>Digital</i>	0.923	0.934	0.940

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Goodness of Fit

Pengujian *goodness of fit* dimaksudkan untuk menguji apakah sebuah model sesuai atau tidak sesuai dengan kriteria penilaian model fit. Adapun nilai *p-values* pada pengujian *goodness of fit model* pada penelitian ini adalah sebesar 0,000 yang artinya nilai *p-values* dapat diterima karena $<0,001$ (Ghozali, 2017). Hasil pengujian *goodness of fit model* dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Goodness of Fit

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Inklusi Keuangan	0.273	0.280	0.055	4.942	0.000
Transformasi <i>Digital</i>	0.274	0.275	0.054	5.102	0.000

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk memperkuat model *goodness of fit*, dapat dilakukan perhitungan kontribusi koefisien determinasi (R^2). Memperhatikan hasil perhitungan pada koefisien determinasi **Tabel 4** diketahui bahwa untuk nilai R^2 pada variabel *sustainability* sebesar 0,244 yang berarti variabel inklusi keuangan dan transformasi *digital* mampu mempengaruhi variabel *sustainability* sebesar 24%.

Tabel 4. Koefisien Determinasi

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted Square</i>
<i>Sustainability</i>	0.244	0.240

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pengujian Pengaruh Langsung

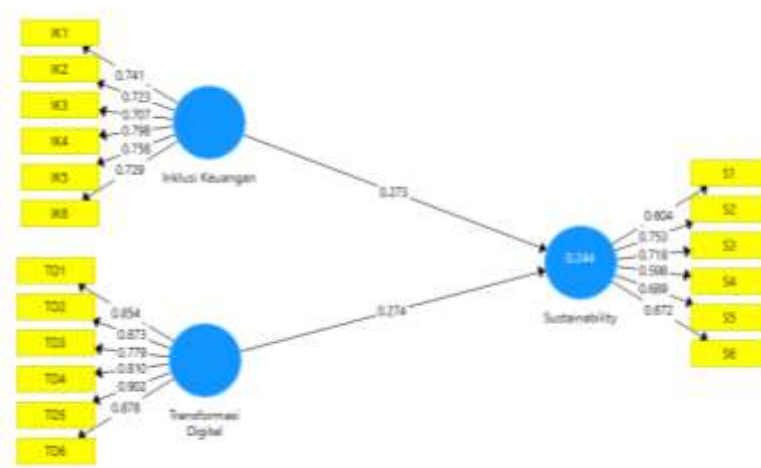
1. Inklusi Keuangan berpengaruh dan signifikan terhadap *sustainability* UMKM

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada **Gambar 2** diketahui bahwa nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari inklusi keuangan menuju *sustainability* sebesar 0,273 artinya bernilai positif. Hal ini menunjukkan inklusi keuangan berpengaruh positif terhadap *sustainability*. Berdasarkan **Gambar 2** dengan hasil pengujian model variabel inklusi keuangan berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya artinya dalam hal ini setiap indikator yaitu *formal account*, *formal credit* dan *formal saving* menunjukkan bahwa kepemilikan rekening, kemudahan akses transaksi keuangan dan kredit sebagai dana atau modal UMKM baik maka akan mempengaruhi keberlanjutan UMKM karena pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari inklusi keuangan terhadap keberlanjutan UMKM Kota Tasikmalaya. Sehingga dengan adanya media

pengelolaan keuangan yang baik maka akan menjaga keberlanjutan UMKM Kota Tasikmalaya.

2. Transformasi *Digital* berpengaruh dan signifikan terhadap *Sustainability* UMKM

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada **Gambar 2** diketahui bahwa nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari transformasi *digital* menuju *sustainability* sebesar 0,274 artinya bernilai positif. Hal ini menunjukkan transformasi berpengaruh positif terhadap *sustainability*. Transformasi *digital* pada variabel ini merupakan transformasi pada bidang keuangan dimana dalam indikator transformasi *digital* terdapat transaksi yang dilakukan secara *digital* atau *digital* payment, laporan keuangan secara sistem yang telah ada dan semua aspek keuangan sudah terdigitalisasi sehingga dengan kondisi pandemi sekalipun untuk pembayaran tidak perlu bertatap muka secara langsung karena ada kemudahan, dengan hal ini UMKM dapat mempertahankan eksistensinya dalam menjalankan usaha dan sebagai pendorong *sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya.



Gambar 2. Model SEM PLS
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan pentingnya inklusi keuangan, transformasi *digital* dan *sustainability* oleh setiap pelaku UMKM Kota Tasikmalaya. Berdasarkan analisis data inklusi keuangan berpengaruh terhadap *sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya. Berdasarkan analisis data indikator inklusi keuangan mampu merefleksikan variabel inklusi keuangan. Begitupun dengan variabel transformasi *digital* berpengaruh positif signifikan terhadap *sustainability* UMKM artinya implementasi transformasi *digital* keuangan dapat meningkatkan *sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya. Pengaruh inklusi keuangan dan transformasi *digital* terhadap *sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya sebesar 24% dapat disimpulkan masih minim, sehingga dalam hal ini diharapkan UMKM dapat lebih ditingkatkan dan penggunaan teknologi adatu *digitalisasi* keuangan dapat digunakan oleh pelaku usaha UMKM Kota Tasikmalaya sebagai pendorong *sustainability* UMKM Kota Tasikmalaya.

Penelitian ini masih ada keterbatasan, saran dan masukan yang diberikan untuk peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel literasi keuangan supaya dapat mengetahui pemahaman tentang keuangan pada UMKM dan objek penelitian di spesifikasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blancher, N.R., Appendino, M., Bibolov, A., Fouejieu, A.P., Li, J., Ndoye, A., Panagiotakopoulou, A., Shi, W., & Sydorenko, T. (2019). *Financial inclusion of small and medium-sized enterprises in the Middle East and Central Asia*. ISBN/ISSN: 9781484383124/2616-5333
- Bank Indonesia. Statistik Perbankan Indonesia (2013). *Statistik perbankan Indonesia*. Otoritas Jasa Keuangan. [Http://www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/indonesia/Default.aspx](http://www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/indonesia/Default.aspx)
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623>
- Departemen Komunikasi. (2021). *Tingkatkan kualitas data inklusi keuangan, BI dan Sekretariat Dnki Gelar Survei Nasional*. Bank Indonesia.
- Efan, K., Basana, S. R., & Ottemoesoe, R. S. D. (2021). The effect of financial inclusion on micro, small, and medium enterprise performance using fintech as a moderating variable. In *Contemporary Research on Business and Management* (153–156). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003196013-38>
- Febriana, S. N., & Sulhan, M. (2021). Pengaruh inklusi keuangan dan literasi keuangan terhadap kinerja UMKM pada masa pandemi Covid-19 (studi kasus pada UMKM Kabupaten Malang). *Competitive*, 16(2). <http://ejurnal.poltekpos.ac.id/index.php/competitive|59>
- Goel, N., & Madan, P. (2019). Benchmarking financial inclusion for women entrepreneurship – A Study of Uttarakhand State of India. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 160–175. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2018-0023>
- Lucas, H., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. (2013). Impactful research on transformational information technology: An opportunity to inform new audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382. <http://www.jstor.org/stable/43825914>
- Imam Ghozali. (2017). *Model persamaan dan struktural konsep dan aplikasi SEM AMOS*.
- Lakuma, C. P., Marty, R., & Muhumuza, F. (2019). Financial inclusion and micro, small, and medium enterprises (MSMEs) growth in Uganda. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0110-2>
- Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: An ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 855–876. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0144>
- Puspitasari, R., & Astrini, D. (2021). Dampak literasi dan inkuisi keuangan terhadap kinerja pelaku UMKM di Kota Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(2), 181–190. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v9i2.771>
-

Sanistasya, P. A., Rahardjo, K., & Iqbal, M. (2018). Pengaruh literasi keuangan dan inklusi keuangan terhadap kinerja usaha kecil di Kalimantan Timur. *Jurnal Economia*, 14(1).
<https://journal.uny.ac.id/index.php/economia>

Tasmilah. (2021). Determinant of formal entrepreneurship and entrepreneur transition during Covid-19 pandemic. *East Java Economic Journal*, 5(2), 204–220.
<https://doi.org/10.53572/ejavec.v5i2.70>

Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10).
<https://doi.org/10.3390/su14106012>

Pencegahan *Fraud*: Pentingnya Faktor Internal dan Eksternal Pimpinan untuk Meminimalisir *Fraud* pada Perusahaan/Organisasi

Astrid Amalia Saviera

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
astridsvr@gmail.com

Jusriyani Junaid

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
jusriyani2104@gmail.com

Renato Franklin Johannes

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
franklinjohannes0806@gmail.com

Martdian Ratnasari*

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
martdianratnasari@gmail.com

Noveri Maulana

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
nvr@ppm-manajemen.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023

Disetujui: 02-11-2023

Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Kasus *fraud* telah banyak terjadi hingga merugikan banyak pihak, terutama pada aspek keuangan. Perilaku tersebut dapat muncul akibat faktor internal dan eksternal yang ada dalam diri seseorang. Untuk dapat melihat seberapa besar pengaruhnya, penelitian ini akan melakukan survei menggunakan metode kuantitatif dengan melibatkan 212 karyawan dan pimpinan seluruh Indonesia yang kemudian diolah melalui pendekatan regresi linier berganda menggunakan SPSS 25. Temuan ini menunjukkan faktor internal dengan kepribadian *consciousness* berperan meningkatkan kewaspadaan individu dalam pengambilan keputusan, *extraversion* yang menggambarkan individu yang terbuka, dan *neuroticism* dapat membuat individu mudah cemas hingga cenderung melakukan tindakan *fraud*. Namun, kepribadian *openness to experience* umumnya memiliki nilai moral yang tinggi, sementara *agreeableness* cenderung peduli terhadap individu lainnya, sehingga tidak memiliki potensi untuk melakukan tindakan *fraud*. Selain itu, pada aspek eksternal, yaitu *internal control system* yang kuat dan kebijakan *whistleblowing* tidak menghentikan niat individu melakukan tindakan *fraud*, sedangkan *pressure* dari beban pekerjaan tidak memiliki pengaruh untuk melakukan tindakan *fraud*. Temuan ini dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dan organisasi untuk mengevaluasi dan mengelola sumber daya manusia, terutama di divisi keuangan yang memiliki risiko tinggi terhadap *fraud*. Implikasinya dapat melakukan tindakan pencegahan yang lebih efektif dan pengembangan kebijakan yang lebih baik untuk mengurangi potensi tindakan *fraud*.

Kata Kunci:

Kepribadian Model Lima Besar; Sistem Pengendalian Internal; Tekanan; Pelapor Kecurangan, Pencegahan Kecurangan

ABSTRACT

The fraud cases have occurred frequently, causing significant financial losses to many parties. This behavior can arise due to internal and external factors within an individual. In order to assess its magnitude, this study will conduct a quantitative survei involving 212 employees and leaders from across Indonesia. The data will be processed through multiple linear regression analysis using SPSS 25. The findings indicate that internal factors, such as consciousness personality traits, play a role in enhancing individuals' decision-making awareness. Extraversion, depicting openness, and neuroticism can make individuals prone to anxiety, leading to fraudulent actions. However, individuals with openness to experience generally have high moral values, and agreeableness reflects concern for others, reducing the potential for fraudulent behavior. Moreover, strong internal control systems and whistleblowing policies do not deter individuals from committing fraud. Additionally, work pressure does not influence fraudulent actions. These findings provide insights for companies and organizations to evaluate and manage human resources, especially in finance departments prone to high fraud risks. The implications allow for more effective prevention measures and better policies to reduce the potential for fraudulent activities.

Keywords:

The Big Five Personality; Internal Control System; Pressure; Whistleblowing; Fraud Preventio

PENDAHULUAN

Tindakan *fraud* menjadi salah satu perilaku kejahatan di perusahaan/organisasi. Menurut *Occupational Report* yang dilakukan oleh ACFE, Indonesia memiliki 23 kasus *fraud* pada tahun 2022. Survei lainnya yang dilakukan oleh ACFE Indonesia pada tahun 2019, sebanyak Rp873 miliar kerugian yang diakibatkan oleh *fraud*. Banyaknya kasus ini membuat *fraud* menjadi tindakan yang perlu diantisipasi. Kasus tersebut menggambarkan bahwa tindakan *fraud* tidak dilakukan oleh individu saja, tetapi secara berkelompok. Pendapat ini didukung oleh data dari survei ACFE Indonesia tahun 2019, yang menunjukkan bahwa sebanyak 23,4% dari pelaku kecurangan adalah manajer, dan kecurangan umumnya dilakukan oleh kelompok yang terbentuk oleh minimal empat orang. Pimpinan perusahaan/organisasi ini memiliki peran dalam mengarahkan bawahan. Oleh karena itu, peran pemimpin memiliki signifikansi yang besar dalam upaya pencegahan tindakan penipuan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil studi yang mengindikasikan bahwa kontribusi pemimpin dapat menjadi salah satu metode untuk mencegah penipuan (Sustika *et al.*, 2020). Pemimpin sebagai entitas puncak dalam perusahaan memiliki tanggung jawab utama dalam mengarahkan dan mengambil keputusan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari ACFE (2022) bahwa sekalipun seorang pimpinan hanya berkomitmen 23% terhadap *fraud*, tetapi mereka dapat membuat kerugian besar hingga \$337 ribu.

Setiap pemimpin di dalam organisasi memiliki karakteristik uniknya masing-masing, khususnya sifat-sifat yang melekat pada kepribadian mereka. Dari penelitian yang dilakukan oleh Caillier & Sa (2017), pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional merupakan individu yang memiliki nilai integritas, keadilan, dan visi atau tujuan yang jelas. Artinya karakter ini mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karakteristik transaksional yang merupakan individu yang mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai sebuah tujuan membuktikan bahwa jika pimpinan memiliki karakteristik ini, maka ia dapat memotivasi dalam beberapa *output* yang diinginkan. Hal ini menandakan banyaknya faktor karakteristik yang dapat mempengaruhi pemimpin dalam mengambil keputusan. Studi ini menitikberatkan pada gaya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal pada seorang pemimpin ketika mereka mengambil keputusan. Faktor internal yang dianalisis dalam penelitian ini adalah *The Big Five Model Personality* yang pertama kali diperkenalkan oleh Goldberg (1990) dan kemudian dikembangkan oleh Costa *et al.* (1991). Teori ini mencakup lima aspek utama, yaitu *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, dan *neuroticism*. Secara ringkas dan agar mudah diingat, kita bisa singkat kelima dimensi tersebut dengan kata "OCEAN". Menurut studi menjelaskan bahwa, karakteristik kepribadian memiliki dampak terhadap bagaimana seseorang bertindak atau berperilaku ketika mereka harus membuat keputusan (Ganiadi *et al.*, 2021).

Faktor eksternal pada penelitian ini berfokus pada tiga faktor yaitu internal kontrol perusahaan, tekanan (*pressure*), dan *whistleblowing*. Penelitian sebelumnya banyak menggunakan internal kontrol perusahaan untuk melihat pengaruh pada pencegahan *fraud*. Salah satunya, dibuktikan adanya pengaruh

positif internal kontrol perusahaan pada pencegahan *fraud* di Kabupaten Bengkalis (Taufik, 2019). Selain itu, tekanan terutama pada beban pekerjaan yang dirasakan akan menjadi akibat munculnya *fraud* dalam perusahaan. Oleh karena itu, faktor ini bisa menjadi salah satu tindakan pencegahan *fraud*. Hasil ini sesuai dengan temuan dari penelitian Mangala & Kumari (2017) serta Kurdoglu & Ates (2023), yang menunjukkan bahwa tekanan (*pressure*) memiliki pengaruh yang positif terhadap kecenderungan pemimpin untuk terlibat dalam tindakan penipuan. Akan tetapi, hasil berbeda didapatkan pada penelitian Iskandar *et al.* (2022) bahwa *pressure* tidak berpengaruh terhadap tindakan *fraud*. Faktor lainnya yang memiliki pengaruh besar terhadap pencegahan *fraud*, yaitu *whistleblowing* (Mangala & Kumari, 2017; Iskandar *et al.*, 2022; Sustika *et al.*, 2020). Selain itu, pada penjelasan yang disampaikan oleh Sudarma & Purnamawati (2019), *whistleblowing* dapat menjadi wadah yang berguna dalam melaporkan kecurangan yang dilakukan oleh pihak internal organisasi. Beliau juga mencatat bahwa sistem pelaporan *whistleblowing* memiliki potensi untuk berfungsi sebagai sistem pemberitahuan awal yang dapat membantu mendeteksi tindakan penipuan sehingga risiko tindak kecurangan dapat dikurangi.

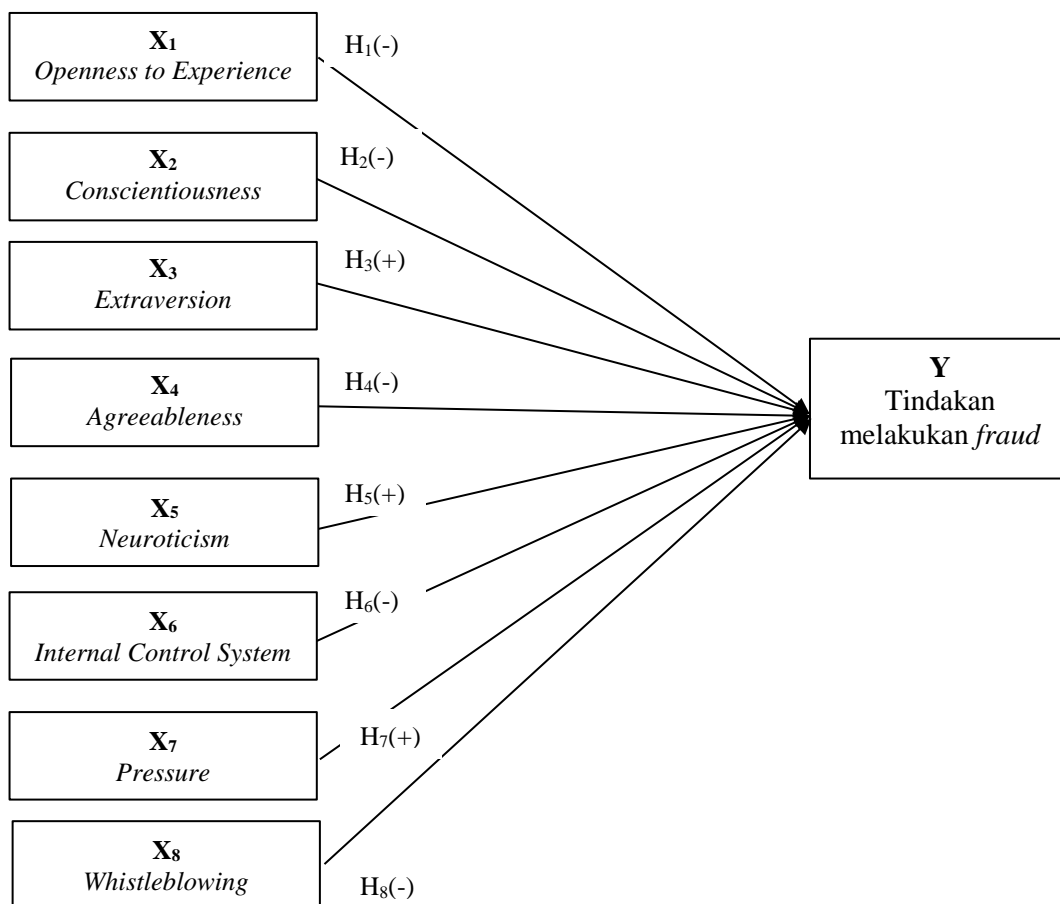
Literatur empiris di atas menunjukkan adanya pengaruh pemimpin terhadap pencegahan *fraud*. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur sejauh mana faktor internal dan eksternal yang ada pada seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi dapat mempengaruhi upaya pencegahan terhadap tindakan *fraud*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Putri (2022) hanya membahas terkait pengaruh kepribadian individu terhadap *fraud*. Oleh karena itu, penelitian ini akan menambah variabel berupa pengaruh eksternal yang akan dibahas secara rinci dengan melakukan survei langsung terhadap pimpinan dan karyawan perusahaan/organisasi. Diharapkan penelitian ini bisa menjadi acuan bagi para perusahaan/organisasi untuk menerapkan pencegahan *fraud* di setiap divisi bagian terutama divisi keuangan yang rentan terjadinya tindakan *fraud*.

Teori Atribusi

Teori atribusi ini membicarakan tentang bagaimana tindakan individu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri individu dan faktor-faktor yang datang dari luar diri individu. Selain itu, teori ini menjelaskan mengenai proses untuk mencari sebuah jawaban atau pertanyaan terkait penyebab perilaku orang lain maupun diri sendiri. Penyebab perilaku tindakan tersebut dapat membantu mengidentifikasi alasan serta niat orang lain dalam memahami perilaku mereka (Ameilia & Rahmawati, 2020). Terdapat dua jenis atribusi umum, yaitu atribusi disposisional, yang mencoba menjelaskan tindakan seseorang sebagai hasil dari faktor-faktor internal seperti sifat kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor-faktor eksternal seperti lingkungan atau pengaruh sosial dari orang lain (Putri, 2022).

Teori Agensi

Teori agensi adalah konsep yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam memeriksa pemisahan antara kepentingan dan motivasi seorang pemimpin, dan teori ini sering digunakan untuk mendalami cara seorang pemimpin membuat keputusan di dalam perusahaan. Teori tersebut juga menjelaskan bahwa pemimpin cenderung memiliki sifat oportunistik yang digunakan untuk kepentingan pribadi daripada kepentingan suatu perusahaan atau pemegang saham. Menurut Jensen (1976), teori agensi adalah sebuah konsep yang merujuk pada hubungan antara agen (perusahaan) dan prinsipal (pemegang saham). Perbedaan yang muncul antara preferensi terhadap risiko dan tujuan agensi mengakibatkan perbedaan dalam tindakan yang diambil oleh agen dan prinsipal. Hal ini menyebabkan kedua belah pihak akan memprioritaskan kepentingan mereka sendiri. Ketidaktepahaman kepentingan ini sering kali mendorong agen untuk memanipulasi laporan kinerja demi keuntungan pribadinya, sehingga meningkatkan risiko terjadinya tindakan kecurangan dalam perusahaan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Peneliti (2023)

Teori atribusi memberikan pemahaman mengenai pencapaian individu yang disebabkan oleh keberhasilan atau kegagalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang baru saja dilakukan. Keberhasilan

dan kegagalan ini berasal dari pengalaman yang mereka miliki, orang-orang yang terbuka terhadap hal-hal baru (*openness to experience*) akan belajar dengan lebih cepat, atau ciri ini sering disebut sebagai keterbukaan terhadap pengalaman. Keterbukaan terhadap pengalaman adalah aspek kepribadian individu yang lebih tertarik pada hal-hal baru dan sangat ingin mempelajarinya. Orang-orang dengan ciri ini akan tergiila-gila pada hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya (Helena & Widjaja, 2021). Orang yang memiliki ciri keterbukaan terhadap pengalaman cenderung memiliki dampak negatif pada aktivitas penipuan. Hal ini karena orang yang terbuka terhadap pengalaman baru seringkali memiliki tingkat penilaian moral yang lebih tinggi, terutama dalam membuat keputusan etis. Oleh karena itu, mereka akan selalu memilih keputusan yang etis dan benar. Hasil ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Hamza & Arif (2019), yang menyatakan bahwa kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman mempengaruhi cara individu membuat keputusan.

H₁: Kepribadian *openness to experience* berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*.

Consciousness adalah jenis kepribadian yang menggambarkan orang-orang yang dapat dipercaya, tekun, terorganisir, dan bertanggung jawab. Teori atribusi mengartikan bahwa ketika seseorang memeriksa atau membayangkan tentang suatu objek, yang terjadi adalah bagaimana mereka menentukan metode yang akan digunakan untuk menghubungkan pengalaman dengan sudut pandang atau persepsi mereka. Maka, individu dengan tipe kepribadian ini cenderung melihat suatu objek dengan penilaian moral. Namun, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gonzalez & Kopp (2017), kesadaran tidak mempengaruhi kecenderungan melakukan tindakan penipuan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa orang dengan sifat jujur cenderung memiliki tingkat disiplin dan ketelitian yang tinggi, sehingga mereka kurang mungkin melakukan perilaku tidak jujur.

H₂: Kepribadian *consciousness* berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*.

Teori atribusi adalah teori yang mendeskripsikan pengaruh dari tindakan individu. Hipotesis ini memisahkan penyebab tindakan individu berdasarkan dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Menurut teori atribusi, kepribadian adalah faktor internal yang berasal dari individu itu sendiri yang digunakan sebagai penjelasan untuk perilaku mereka. Adapun salah satu kepribadian menurut Goldberg (1990), yaitu *extraversion*. *Extraversion* merupakan salah satu kategori dimensi kepribadian yang cenderung dapat hubungan yang baik antar individu. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa individu yang memiliki kepribadian *extraversion* cenderung lebih suka berinteraksi secara luas dengan orang lain. Selain itu, individu ini juga dikenal karena optimisme, tingkat energi yang tinggi, dan kecenderungan untuk mencari kesenangan (Araujo-Cabrera et al., 2017). Individu yang mencapai skor tinggi dalam kepribadian ini cenderung terlibat dalam tindakan penipuan karena memiliki ambisi yang kuat dan

kemampuan sosialisasi yang baik. Akibatnya, mereka cenderung melakukan apa saja untuk mencapai tujuan ambisius mereka dan menunjukkan superioritas mereka terhadap individu lainnya.

H₃: Kepribadian *extraversion* berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*.

Teori atribusi menjelaskan faktor internal dari perilaku individu yang dideskripsikan sebagai pengaruh yang berasal dari diri individu seperti toleransi dan kepedulian. Sifat ini tergambar dalam kepribadian *agreeableness*. *Agreeableness* merangkap kecenderungan individu dalam peduli dan bekerja sama dengan orang lain. Karakteristik kepedulian dan kerjasama tersebut berhubungan dengan keramahan yang dikaitkan dengan altruisme, kerjasama, kepercayaan, empati, dan kepatuhan. Penelitian yang dilakukan oleh Huels & Parboteeah (2019) menemukan bahwa individu dengan kepribadian ini tidak berpengaruh dengan tingkat ketidakpatuhan pajak. Individu dengan skor kepribadian *agreeableness* yang tinggi diduga berpengaruh negatif dengan tindakan *fraud*. Ini disebabkan karena orang yang memiliki skor tinggi dalam kepribadian ini cenderung memiliki sikap empati dan peduli terhadap orang lain, dan sikap ini cenderung lebih mampu mengakui hak-hak dan kebebasan moral.

H₄: Kepribadian *agreeableness* berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*

Individu dengan kepribadian *neuroticism* ketika merasa tertekan, cemas, gelisah, emosi, dan depresi cenderung dapat menahan dan mengendalikan tekanannya pada dirinya. Kepribadian *neuroticism* pada diri individu juga akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusannya. Keputusan yang diambil terkadang juga dipengaruhi oleh kestabilan emosi yang sedang dirasakannya. Menurut teori atribusi penyebab individu dalam bertindak berasal dari sifat pribadi dan persepsinya. Kepribadian ini seringkali menghasilkan persepsi negatif terhadap diri sendiri, seperti merasa kurang kompeten dalam melakukan tugas dengan baik dan etis. Pada penelitian yang dilakukan oleh Huels & Parboteeah (2019), ditemukan bahwa orang yang memiliki tingkat neurotisme yang tinggi (kesulitan mengendalikan emosi) berkaitan dengan perilaku pembangkangan pajak. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Scotter & Roglio (2020), yang menyatakan bahwa neurotisme adalah ciri kepribadian yang secara konsisten memiliki hubungan negatif dengan kinerja dalam berbagai aspek karier. Para peneliti menduga bahwa orang yang mendapatkan skor tinggi dalam neurotisme lebih cenderung terlibat dalam penipuan. Hal ini disebabkan oleh kesulitan individu dalam mengontrol stabilitas emosi mereka, yang dapat membuat mereka kurang mampu membuat pilihan yang etis dan lebih rentan terhadap tekanan, sehingga lebih mungkin untuk membuat keputusan yang melanggar hukum.

H₅: Kepribadian *neuroticism* berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*

Pada konteks organisasi, teori agensi yang diusulkan oleh Jensen (1976) menekankan hubungan antara agen dan manajer, di mana agen memiliki kewajiban untuk mengejar dan melaksanakan keputusan dengan penuh kehati-hatian. Pengendalian internal digunakan untuk melindungi aset perusahaan, meningkatkan akurasi catatan akuntansi, serta mencegah dan mendeteksi penipuan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar & Tenoyo (2015) menunjukkan bahwa kelemahan dalam sistem pengendalian internal adalah faktor utama yang menyebabkan kasus penipuan. Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Hamid & Nasih (2021); Pratiwi et al. (2021), dan Sari et al. (2021) menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal memainkan peran penting dalam mengurangi tindakan penipuan di perusahaan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Herawaty & Hernando (2021) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara sistem pengendalian internal dan tindakan penipuan.

H₆: *Internal control system* yang baik berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 71 Tahun 2010 tentang Norma-Norma Akuntansi Pemerintahan, pemantauan rutin terhadap pelaksanaan kebijakan yang terkait dengan penggunaan sumber daya dalam pelaporan entitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut sebagai akuntabilitas. Teori agensi yang dikembangkan oleh Jensen (1976) juga berkaitan dengan *pressure*. Terdapat kepentingan yang dimiliki oleh pemimpin yang akan menjadi konflik dengan perusahaan. Tekanan dari akuntabilitas meningkatkan motivasi untuk menangkalkan argumen dari individu yang tidak akuntabel. Keinginan individu untuk bekerja keras dan menggunakan semua keterampilan dan kemampuannya disebut motivasi. Keinginan ini tumbuh seiring berjalannya waktu dan berasal dari dalam dan luar diri individu. Individu terdorong untuk berkinerja lebih baik secara internal oleh keahlian yang dimiliki dan secara eksternal oleh tekanan untuk mengurangi kecurangan yang mempengaruhi niatnya, salah satunya untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan dengan baik (Gberevbie et al., 2017).

H₇: Bentuk tekanan (*pressure*) berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*

Pada teori agensi, masalah yang muncul dalam hubungan organisasi adalah kecenderungan individu untuk memperhatikan kepentingan pribadi mereka sendiri. Oleh karena itu, teori agensi merupakan salah satu solusi untuk mengatasi masalah di tempat kerja dengan fokus pada mencegah tindakan penipuan. Untuk tujuan ini, diperlukan suatu sistem yang dapat mengurangi keinginan individu untuk melakukan tindakan penipuan karena kepentingan pribadi. Sistem ini dikenal sebagai sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*). Pelaporan pelanggaran merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencegah penipuan dengan memantau lingkungan kerja secara umum, sehingga individu merasa enggan melakukan penipuan karena takut dilaporkan. Bagian ini memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pencegahan penipuan (Nugroho, 2023). Pada

penelitian lain, ini menghasilkan dampak sebesar 54,3% pada pencegahan penipuan di Bank Nasional Banten di Bandung, Jawa Barat (Maulida & Bayunitri, 2021).

H₈: *Whistleblowing* berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*

METODE RISET

Penelitian ini termasuk dalam kategori studi asosiatif kausalitas karena tujuannya adalah untuk menemukan hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Informasi diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan di berbagai perusahaan di seluruh Indonesia. Subjek penelitian ini melibatkan karyawan serta pimpinan perusahaan atau organisasi di Indonesia, baik dari sektor swasta maupun Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN). Jumlah sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah 210 responden, tetapi data yang berhasil dikumpulkan mencapai 212 responden dalam batas waktu yang telah ditetapkan. Studi ini akan mengevaluasi variabel independen seperti *openness to experience*, *consciousness*, *extraversion*, *agreeableness*, *neuroticism*, *internal control system*, *pressure* dan *whistleblowing*. Penjelasan mengenai definisi operasional setiap variabel dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
1	<i>Openness to Experience</i>	Mengukur individu dalam usaha menghargai pengalaman	<i>Likert</i>
2	<i>Consciousness</i>	Mengukur kemampuan seseorang terkait ketekunan	<i>Likert</i>
3	<i>Extraversion</i>	Mengukur seseorang yang mudah bersosialisasi	<i>Likert</i>
4	<i>Agreeableness</i>	Mengukur pribadi yang menyenangkan dan toleransi	<i>Likert</i>
5	<i>Neuroticism</i>	Menilai kestabilan dan ketidakstabilan emosi	<i>Likert</i>
6	<i>Internal Control System</i>	Metode yang digunakan oleh organisasi dalam mencapai tujuan dan target	<i>Likert</i>
7	<i>Pressure</i>	Melihat seberapa besar tekanan dari individu	<i>Likert</i>
8	<i>Whistleblowing</i>	Tindakan pengungkapan perilaku ilegal	<i>Likert</i>

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Untuk menganalisis informasi dalam penelitian ini, beberapa analisis dan uji telah dilakukan. Tahap awal melibatkan pengujian kualitas data, termasuk pengujian validitas dan keandalan data. Kemudian, uji asumsi klasik dilakukan, yang mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Tahap pengujian terakhir adalah pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, yang melibatkan koefisien determinasi, uji regresi simultan, dan uji regresi parsial. Untuk menguji regresi dalam penelitian ini, rumus regresi berikut digunakan:

$$Y = \alpha - \beta_1X_1 - \beta_2X_2 + \beta_3X_3 - \beta_4X_4 + \beta_5X_5 - \beta_6X_6 + \beta_7X_7 - \beta_8X_8 + e$$

Keterangan:

Y	=	Tindakan Melakukan <i>Fraud</i>	X6	=	<i>Internal Control System</i>
X1	=	<i>Openness to Experience</i>	X7	=	<i>Pressure</i>
X2	=	<i>Consciousness</i>	X8	=	<i>Whistleblowing</i>
X3	=	<i>Extraversion</i>	α	=	Konstanta
X4	=	<i>Agreeableness</i>	$\beta_1-\beta_5$	=	Koefisien regresi
X5	=	<i>Neuroticism</i>	e	=	<i>Error term</i>

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen yang digunakan mengukur dengan tepat setiap variabel yang diteliti. Validitas item kuesioner dianggap terpenuhi jika nilai korelasi item-total yang dihitung (r hitung) lebih besar dari nilai korelasi item-total yang terdapat dalam tabel referensi (r tabel). Penelitian ini melakukan uji validitas dengan menggunakan sampel sebanyak 30 responden, sehingga derajat kebebasan (df) adalah $30-2 = 28$, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Hasil pada **Tabel 2** menunjukkan bahwa nilai korelasi item-total yang paling rendah (terkecil) adalah sebesar 0,3061 sesuai dengan tabel referensi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan yang ada dalam variabel adalah valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Instrumen Variabel	Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terendah
Tindakan Melakukan <i>Fraud</i> (Y)	0,696
<i>Openness to Experience</i>	0,660
<i>Consciousness</i>	0,387
<i>Extraversion</i>	0,746
<i>Agreeableness</i>	0,670
<i>Neuroticism</i>	0,611
<i>Internal Control System</i>	0,741
<i>Pressure</i>	0,562
<i>Whistleblowing</i>	0,831

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach alpha. Pada **Tabel 3** menampilkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk semua variabel yang digunakan melebihi 0,60. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai sebesar 0,910, yang jauh lebih tinggi dari 0,60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam kuesioner dapat diandalkan untuk menjelaskan variabel yang digunakan.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	<i>N of Items</i>
.910	42

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil analisis data pada **Tabel 4** menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari *Kolmogorov-Smirnov*, yang ditunjukkan oleh *Asymp.Sig. (2-tailed)*, melebihi angka 0,05 atau 5%, yakni sebesar 0,200. Hasil ini mengindikasikan bahwa data atau variabel dalam penelitian ini mengikuti distribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		212
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	2.70644516
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.048
	<i>Positive</i>	.035
	<i>Negative</i>	-.048
<i>Test Statistic</i>		.048
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Multikolinearitas

Berdasarkan **Tabel 5**, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai tolerance lebih besar dari 0,10, dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* lebih rendah dari 10. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat tanda-tanda multikolinearitas atau korelasi yang signifikan antara variabel independen dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Coefficients</i>								
<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>		
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>				<i>Beta</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>1 (Constant)</i>	5.106	1.740		2.934	.004			
SUM_OtE	-.073	.117	-.022	-.629	.530	.665	1.503	
SUM_C3	.749	.100	.226	7.480	.000	.902	1.109	
SUM_E	.308	.123	.100	2.507	.013	.522	1.917	
SUM_A	-.226	.118	-.068	-1.920	.056	.662	1.510	
SUM_N	.364	.115	.111	3.178	.002	.675	1.483	
SUM_ICS	.788	.078	.433	10.122	.000	.450	2.222	
SUM_P	-.023	.056	-.013	-.404	.687	.845	1.184	
SUM_W	.740	.065	.454	11.339	.000	.514	1.946	

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas dalam penelitian ini, digunakan uji *Park*. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 112, sehingga derajat kebebasan (df) adalah 110, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Hasil yang tercatat di **Tabel 6** menunjukkan nilai t hitung, sementara nilai t tabel adalah sebesar 1,9818. Karena nilai t hitung lebih kecil daripada nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.570	3.099		-.184	.854
	Ln_OtE	1.245	.950	.106	1.311	.191
	Ln_C	1.335	.718	.131	1.858	.065
	Ln_E	.076	1.013	.007	.075	.940
	Ln_A	.890	.858	.083	1.037	.301
	Ln_N	-.327	.869	-.030	-.377	.707
	Ln_ICS	-2.807	1.002	-.286	-2.802	.006
	Ln_P	-.382	.634	-.044	-.603	.548
	Ln_W	.986	.829	.113	1.190	.235

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Koefisien Determinasi

Dari data yang terdokumentasi dalam **Tabel 7**, terlihat dengan jelas bahwa hasil uji koefisien jaminan menunjukkan *adjusted R square* sebesar 0,826. Angka ini mencerminkan bahwa sebanyak 82% variabilitas dalam tindakan kecurangan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang dianalisis dalam penelitian ini. Sisanya, sekitar 18%, dapat diatribusikan pada faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 ^a	.833	.826	2.75926

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji F-Test

Hasil yang tercatat pada **Tabel 8** menunjukkan nilai F sebesar 126.280, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,0000, yang lebih rendah dari 0,05. Dari temuan ini, dapat diasumsikan bahwa variabel independen yang digunakan dalam pengujian ini memiliki dampak yang serupa terhadap variabel dependen, terutama dalam konteks tindakan melakukan *fraud*.

Tabel 8. Hasil Uji F-Test

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7691.467	8	961.433	126.280	
	Residual	1545.542	203	7.614		
	Total	9237.010	211			

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil Uji T-test

Pengujian hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk mengukur seberapa besar dampak variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan uji T, dan dampaknya dapat diamati melalui nilai signifikansi (sig.). Informasi mengenai variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen dapat dilihat pada **Tabel 9**.

Tabel 9. Hasil Uji T-test

Model	Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
I	(Constant)	5.106	1.740		2.934	.004
	SUM_OtE	-.073	.117	-.022	-.629	.530
	SUM_C3	.749	.100	.226	7.480	.000
	SUM_E	.308	.123	.100	2.507	.013
	SUM_A	-.226	.118	-.068	-1.920	.056
	SUM_N	.364	.115	.111	3.178	.002
	SUM_ICS	.788	.078	.433	10.122	.000
	SUM_P	-.023	.056	-.013	-.404	.687
	SUM_W	.740	.065	.454	11.339	.000

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pengaruh *Openness to Experience* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Pengujian hipotesis terkait kepribadian *openness to experience* terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud* dapat dilihat dengan membandingkan probabilitas dan tingkat signifikansi pada **Tabel 9**. Hasil uji-t menunjukkan bahwa nilai untuk kepribadian *openness to experience* adalah -0,629, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,530, yang lebih besar dari 0,05. Dengan kata lain, hasil ini mengindikasikan bahwa kepribadian *openness to experience* tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kecenderungan individu untuk melakukan tindakan *fraud*. Pada teori atribusi menjelaskan pemahaman terkait pencapaian kinerja individu disebabkan oleh keberhasilan dan kegagalannya dalam melaksanakan tugas. Keberhasilan dan kegagalan tersebut bersumber dari pengalaman yang telah dilaluinya. Temuan penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa individu yang memiliki kepribadian *openness to experience* pada umumnya akan tertarik pada hal-hal baru (Helena & Widjaja, 2021). Selain itu, individu ini memiliki penalaran moral yang tinggi, sehingga cenderung mengambil keputusan etis yang baik. Oleh karena itu, jika individu yang memiliki pribadi ini memiliki skor tinggi maka perilaku tindakan *fraud* akan menurun (Hamza & Arif, 2019). Namun, pada penelitian ini tidak menunjukkan hasil tersebut. Hal ini dikarenakan bahwa individu *openness to experience* digambarkan sebagai individu yang memiliki kreativitas tinggi, rasa penasaran, imajinatif, berwawasan luas, dan terbuka pada hal-hal baru. Oleh karena itu, individu ini lebih cenderung digambarkan sebagai individu yang tidak memiliki pengaruh akan atau tidaknya melakukan tindakan *fraud*.

Pengaruh *Consciousness* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Pengujian hipotesis *consciousness* terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud* dapat dilihat dengan membandingkan probabilitas dan tingkat signifikansi pada **Tabel 9**. Hasil uji T menunjukkan bahwa *consciousness* memiliki nilai sebesar 7,480, dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05, yaitu 0,00. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian *consciousness* memiliki dampak positif yang signifikan pada kemungkinan individu untuk terlibat dalam tindakan *fraud*. Kepribadian ini mengartikan bahwa individu yang melakukan tindakan *fraud* akan berhati-hati dalam memilih

keputusan yang akan diambil. Ini konsisten dengan prinsip teori atribusi yang menjelaskan bahwa individu dengan kepribadian *consciousness* cenderung untuk mengevaluasi atau merenungkan suatu situasi dan memahaminya dengan mengaitkan pengalaman dan pemikiran mereka, yang dapat membuat mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam tindakan *fraud*.

Pengaruh *Extraversion* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Hasil pengujian variabel *extraversion* secara parsial nilai signifikansinya adalah $0,013 < 0,05$ dan nilai t sebesar 2,507. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi kepribadian *extraversion* semakin tinggi juga kecenderungan melakukan tindakan *fraud*. Kepribadian *extraversion* seringkali digambarkan dengan sifat yang ambisius dan mudah bersosialisasi. Seseorang yang memiliki kepribadian *extrovert* secara umum manipulatif dan akan berusaha mendominasi suatu pekerjaan (Turner, 2014). Ini juga mendukung teori atribusi yang menjelaskan bahwa kepribadian individu adalah salah satu faktor internal yang mempengaruhi perilaku mereka. Hasil uji yang diperoleh menunjukkan bahwa kepribadian *extraversion* adalah salah satu faktor internal yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Alalehto (2003), yang menemukan bahwa individu dengan kepribadian *ekstrovert* cenderung memiliki potensi yang lebih besar untuk terlibat dalam tindakan kejahatan ekonomi

Pengaruh *Agreeableness* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Hasil pengujian kepribadian *agreeableness* dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,056 > 0,050$ dengan nilai t sebesar -1,920. Hal ini dapat diartikan bahwa kepribadian *agreeableness* tidak memiliki pengaruh terhadap kecenderungan individu melakukan tindakan *fraud*. Tidak adanya pengaruh dikarenakan individu yang memiliki kepribadian ini dikenal sebagai individu yang umumnya cenderung menghargai kerja sama tim dan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan keharmonisan dalam kelompok (Tantrabundit & Narkbunnum, 2018). Teori atribusi juga menjelaskan faktor internal dari perilaku individu yang dideskripsikan sebagai pengaruh yang berasal dari diri individu seperti toleransi dan kepedulian. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Huels & Parboteeah (2019), yang mengungkapkan bahwa tingkat tinggi atau rendahnya kepribadian tertentu tidak secara otomatis menentukan apakah seseorang akan terlibat dalam tindakan *fraud*. Kepribadian ini sering disebut sebagai kepribadian yang ramah, toleran, bersedia membantu, dan kooperatif. Oleh karena itu, individu dengan jenis kepribadian ini cenderung mengurangi konflik dan menjaga hubungan yang baik dengan orang lain.

Pengaruh *Neuroticism* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Pengujian hipotesis terhadap kepribadian *neuroticism* dalam kecenderungan melakukan *fraud* menunjukkan hasil t sebesar 3,178 dengan signifikansi $0,002 < 0,05$. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi kepribadian *neuroticism* individu, maka kecenderungan melakukan tindakan *fraud* akan meningkat. Individu yang memiliki kepribadian ini akan merasa tertekan, cemas, serta mudah depresi,

sehingga keinginan untuk melakukan tindakan *fraud* akan meningkat. Menurut teori atribusi penyebab individu dalam bertindak berasal dari sifat pribadi dan persepsinya. Kepribadian ini sering kali menghasilkan pandangan negatif terhadap diri sendiri, seperti cenderung merasa kurang mampu untuk melakukan segala sesuatu dengan baik dan secara etis. Jika individu memiliki kepribadian ini, maka akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan yang berakibat tidak adanya kestabilan emosi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Guntrip & Sutherland, (2018), yang menyatakan bahwa konflik dalam kehidupan orang dewasa dapat menghasilkan tingkat neurotisme yang memicu perilaku yang tidak etis, karena individu tersebut cenderung memilih keputusan yang melanggar hukum.

Pengaruh *Internal Control System* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Pengujian hipotesis yang berkaitan dengan dampak sistem pengendalian internal terhadap kecenderungan individu untuk melakukan penipuan dapat ditemukan dalam **Tabel 9**. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal memiliki nilai t sebesar 10,122, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,005. Ini mengindikasikan bahwa faktor eksternal sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kecenderungan individu untuk melakukan tindakan *fraud*. Alasan ini dapat didasarkan bahwa *internal control system* bertujuan meminimalisir/mencegah terjadinya tindakan *fraud* dalam perusahaan/organisasi. Ini konsisten dengan prinsip teori agensi yang diperkenalkan oleh Jensen & Meckling (1976), di mana ada hubungan antara agen dan prinsipal, di mana agen memiliki tanggung jawab untuk membuat dan melaksanakan keputusan dengan baik. Keputusan tersebut dapat berkaitan dengan pengendalian internal digunakan untuk melindungi aset perusahaan, meningkatkan akurasi catatan akuntansi, serta mencegah dan mengidentifikasi kecurangan. Ini memvalidasi kesimpulan dari riset yang dilakukan oleh Siregar & Tenoyo (2015), yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal yang tidak efektif merupakan faktor utama terjadinya tindak kecurangan. Sistem pengendalian internal yang kuat telah terbukti menjadi strategi yang efektif untuk mencegah kecurangan dalam penelitian sebelumnya. Akan tetapi, kuatnya *internal control system* tidak menghalangi individu untuk melakukan tindakan *fraud* dikarenakan saat mereka memahami prosedur yang ada akan lebih mudah untuk menemukan celah/manipulasi prosedur dalam melakukan tindakan *fraud*.

Pengaruh *Pressure* terhadap Kecenderungan Individu Melakukan *Fraud*

Pengujian hipotesis terkait dengan pengaruh *pressure* terhadap kecenderungan individu melakukan *fraud* dapat dilihat pada tabel.9 di atas. Dari hasil yang didapatkan, *pressure* memiliki nilai t -0,404 dengan tingkat signifikansi 0,687 > 0,05 yang artinya faktor eksternal *pressure* tidak berpengaruh terhadap kecenderungan individu melakukan *fraud*. Hal ini dapat disebabkan karena ketika seseorang memiliki tekanan pekerjaan ataupun tekanan yang diperoleh dari masalah personal, individu tersebut cenderung tidak memiliki waktu luang maupun pemikiran untuk melakukan tindakan *fraud*,

sedangkan untuk melakukan *fraud* dibutuhkan strategi yang mengharuskan individu tersebut berpikir secara kritis untuk dapat melancarkan tindakan *fraud*. Seseorang yang memiliki tekanan dari dirinya cenderung berpikir dan membuat keputusan secara etis, dikarenakan individu tersebut menghindari adanya penambahan tekanan pada dirinya.

Pengaruh Whistleblowing terhadap Kecenderungan Individu Melakukan Fraud

Pengujian hipotesis terkait dengan pengaruh *whistleblowing* terhadap kecenderungan individu melakukan *fraud* dapat dilihat pada **Tabel 9**. Dari hasil yang didapatkan, *whistleblowing* memiliki nilai t sebesar 11,339 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang artinya kepribadian faktor eksternal *whistleblowing* berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu melakukan *fraud*. Alasan ini dapat didasarkan pada teori agensi bahwa sumber permasalahan dalam aspek keagenan adalah individu yang cenderung mementingkan kepentingan pribadinya sehingga dibutuhkan sistem dalam mencegah adanya keinginan pribadi yang berpotensi melakukan tindakan kecurangan atau *fraud* sehingga muncullah sistem *whistleblowing*. *Whistleblowing* didefinisikan sebagai satu kesatuan dari pengendalian organisasi untuk mencegah timbulnya kecurangan melalui pelaporan anonim agar *whistleblower* merasa aman dan penerapan *whistleblowing system* digunakan sebagai efek sinyal terhadap keinginan seorang anggota organisasi (Pittroff, 2014). Selain itu, *whistleblowing* banyak digunakan oleh perusahaan/organisasi karena dinilai efektif dalam memberikan perlindungan bagi pelapor dalam menjaga reputasinya ketika terlibat dalam aktivitas ilegal (Caillier & Sa, 2017). Akan tetapi, dari sudut pandang kepribadian individu kebijakan *whistleblowing* tidak mempengaruhi individu untuk menghindari tindakan *fraud*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas mengenai pencegahan *fraud*. Akan tetapi, pembahasan terkait kepribadian individu belum banyak dibahas, serta belum ada yang mengaitkan antara faktor internal individu (kepribadian) dan faktor eksternal (kebijakan perusahaan). Penelitian ini bertujuan untuk melengkapi faktor penyebab individu melakukan tindakan *fraud*. Faktor internal individu ini diambil berdasarkan teori kepribadian *the big five personality*, yang terdiri dari *openness to experience, consciousness, extraversion, agreeableness, neuroticism* dan faktor eksternal yang terdiri dari, *internal control system, pressure, whistleblowing*. Hasil penelitian menunjukkan (1) H_1 ditolak, karena tidak ditemukan adanya pengaruh kepribadian *openness to experience* dalam melakukan tindakan *fraud*; (2) H_2 ditolak, karena hasil yang ditemukan menunjukkan tingginya kepribadian *consciousness* akan meningkatkan tindakan melakukan *fraud*; (3) H_3 terdukung, karena ditemukan individu dengan kepribadian *extraversion* yang tinggi akan meningkatkan perilaku tindakan *fraud*; (4) H_4 ditolak, karena tidak ditemukan adanya pengaruh kepribadian *agreeableness* terhadap tindakan melakukan *fraud*; (5) H_5 terdukung, karena ditemukan tingginya kepribadian *neuroticism* akan mendorong peningkatan perilaku tindakan *fraud*; (6) H_6 ditolak, karena ditemukan bahwa semakin baik

kebijakan *internal control system* tidak menghalangi individu untuk menghindari tindakan *fraud*; (7) H₇ ditolak, karena tidak ditemukan adanya pengaruh *pressure* terhadap perilaku tindakan *fraud*; (8) H₈ ditolak, karena ditemukan tingginya peraturan *whistleblowing* di sebuah perusahaan/organisasi tidak mengurungkan niat individu untuk menghindari perilaku tindakan *fraud*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mempengaruhi hasil akhir yang dianalisis, referensi yang digunakan dalam pengumpulan sumber pada penelitian ini masih terbatas, dikarenakan pembahasan terkait variabel yang digunakan hanya sedikit dalam penelitian sebelumnya. Penelitian hanya berfokus kepada karyawan dan pimpinan perusahaan di Indonesia sebagai responden serta banyaknya pengambilan sampel dari setiap pulau di Indonesia masih kurang merata karena mayoritas responden berasal dari pulau Jawa. Jangka waktu pengumpulan data masih terbatas dan penggunaan kuesioner menggunakan skala *likert* di mana jawaban telah disediakan dan dibatasi sehingga dapat memungkinkan jawaban yang diberikan responden bukan yang sebenarnya. Sebagai tambahan, penelitian selanjutnya dapat memperluas populasi dan sampel, metode penelitian yang digunakan bisa berupa wawancara agar lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya, dan dapat menambahkan variabel baru seperti teori kepribadian yang dikemukakan oleh Alfred Adler dalam penelitian terhadap kecenderungan melakukan tindakan *fraud*.

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perkembangan literatur yang terkait dengan kasus kecurangan di Indonesia. Selain itu, temuan dari penelitian ini juga memiliki potensi untuk dijadikan referensi oleh perusahaan dan organisasi dalam merancang serta mengevaluasi strategi pencegahan kecurangan. Perusahaan diharapkan mampu menerapkan program-program internal dan eksternal. Program internal, misalnya uji kepribadian dalam proses rekrutmen karyawan. Hal ini dapat membantu perusahaan mempertimbangkan kriteria individu dengan karakteristik seperti *consciousness*, *extraversion*, dan *neuroticism* untuk bekerja lebih keras. Program eksternal yang dapat diimplementasikan melibatkan kebijakan pelaksanaan kontrol internal, seperti pemisahan tugas, sistem validasi, pemeriksaan independen, keamanan fisik, dan dokumentasi atau pencatatan. Semua ini bertujuan untuk mengurangi kecenderungan terjadinya kecurangan. Perusahaan juga dapat memberlakukan sanksi berat bagi pelaku kecurangan dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang patuh dengan norma perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ameilia, S. R. C., & Rahmawati, T. (2020). Pengaruh moralitas individu, efektivitas pengendalian internal, kesesuaian kompensasi, dan asimetri informasi terhadap kecurangan akuntansi. *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi*, 7(2), 44–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.25134/jrka.v7i1.4401>
- Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., & Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the influence of CEO extraversion and openness to experience on firm performance: The mediating role of top management team behavioral integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 201–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1548051816655991>
- Caillier, J. G., & Sa, Y. (2017). Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? A longitudinal examination conducted in US Federal Agencies. *Public Management Review*, 19(4), 406–422. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1177109>
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: a revision of the NEO personality inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887–898. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0191-8869\(91\)90177-D](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0191-8869(91)90177-D)
- Ganiadi, F. L., Margianto, B. J., & Kristanti, M. (2021). Pengaruh big five personality traits terhadap niat untuk menginap di Green Hotel di Indonesia. *Jurnal Manajemen Perhotelan* 7(1):10-19 <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmhot.7.1.10-19>
- Gberevbie, D., Joshua, S., Excellence-Oluye, N., & Oyeyemi, A. (2017). Accountability for sustainable development and the challenges of leadership in Nigeria. *SAGE Open*, 7(4), 1999–2015. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244017742951>
- Goldberg, L. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/https://doi.org/10.1117/12.642204>
- Gonzalez, G., & Kopp, L. (2017). The use of personality traits to predict propensity to commit fraud. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 9(3), 979–1005. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:209469636>
- Guntrip, H., & Sutherland, J. D. (2018). Personality structure and human interaction. *Psychoanalysis* <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780429478192>
- Hamid, A., & Nasih, M. (2021). Fraud prevention of village funds in East Java Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 2033–2044. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.006>
- Hamza, N., & Arif, I. (2019). Impact of financial literacy on investment decisions: The mediating effect of the big-five personality traits model. *Market Forces*, 14(1). <https://kiet.edu.pk/marketforces/index.php/marketforces/article/view/386>

- Helena, H., & Widjaja, I. (2021). Pengaruh big five personality terhadap investment decision pada perusahaan peer to peer lending. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 319–324. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i3.11871>
- Herawaty, N., & Hernando, R. (2021). Analysis of internal control of good corporate governance and fraud prevention (study at the regional government of Jambi City). *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 4(2), 103. <https://doi.org/https://doi.org/10.29259/sijdeb.v4i2.103-118>
- Huels, B., & Parboteeah, K. P. (2019). Neuroticism, agreeableness, and conscientiousness and the relationship with individual taxpayer compliance behavior. *Journal of Accounting and Finance*, 19(4), 181–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.33423/jaf.v19i4.2181>
- Iskandar, R., Ramadhan, M. S., Mansyuri, M. I., & Ramadhan, R. (2022). determinants of auditor's ability to detect fraud: Internal and external factors. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1), 179–195. <https://doi.org/https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i1.452>
- Jensen, M., C., dan W. M. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Finance Economic* 3, 305–360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Mangala, D., & Kumari, P. (2017). Auditors' perceptions of the effectiveness of fraud prevention and detection methods. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(2), 118–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0974686217738683>
- Maulida, W. Y., & Bayunitri, B. I. (2021). The influence of whistleblowing system toward fraud prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(4), 275–294. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i4.177>
- Nugroho, R. D. (2023). Effect of perceived behavioral control and machiavellian nature of fraud prevention with whistleblowing as intervening variable. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2). <https://doi.org/https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.2.702>
- Pittroff, E. (2014). Whistle-blowing systems and legitimacy theory: A study of the motivation to implement whistle-blowing systems in German organizations. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 399–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-013-1880-2>
- Pratiwi, N. L. D., Mahaputra, I. N. K. A., & Ardianti, P. N. H. (2021). Pengaruh pengendalian internal, komitmen organisasi, kesesuaian kompensasi dan budaya organisasi terhadap pencegahan fraud pengadaan barang pada rumah sakit di Kota Denpasar. *Jurnal Karya Riset Mahasiswa Akuntansi*, 1(3), 1001–1007.
- Putri, N. (2022). Pengaruh big five personality terhadap kecenderungan tindakan fraud accounting. *Thesis*. Universitas Negeri Padang.

- Rasim Serdar Kurdoglu, Nufer Yasin Ates, D. A. L. (2023). Decision-making under extreme uncertainty: eristic rather than heuristic. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 763–782. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2022-0587>
- Sari, R., Su'un, M., & Nurwanah, A. (2021). Effect of internal control, whistleblowing role and data asymmetry against fraud prevention. *Point of View Research Accounting and Auditing*, 2, 92–99. <https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povraa/article/view/118>
- Siregar, S. V., & Tenoyo, B. (2015). Fraud awareness survei of the private sector in Indonesia. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JFC-03-2014-0016>
- Sudarma, Purnamawati, & H. (2019). Pengaruh persepsi karyawan mengenai budaya kejujuran dan whistleblowing system dalam pencegahan fraud pada PT. BPR Nusamba Kubutambahan. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganeshha*, 10(3), 435–446. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jimat.v10i3.22815>
- Sustika, A. D., Utami, I., & Hapsari, A. N. S. (2020). Whistleblowing for Fraud: Perspective of leadership types and accountability pressure. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5(2), 161–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.21532/apfjournal.v5i2.153>
- Tantrabundit, P., & Narkbunnum, W. (2018). The effects of CEO's personality on knowledge transfer and innovative performance in Thai SMEs. *3rd Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference (TIMES-ICON)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/TIMES-ICON.2018.8621848>
- Taufik, T. (2019). The effect of internal control system implementation in realizing good governance and its impact on fraud prevention. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 2159–2165.
- Van Scotter, J. R., & Roglio, K. D. D. (2020). CEO bright and dark personality: Effects on ethical misconduct. *Journal of Business Ethics*, 164, 451–475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-018-4061-5>

Penentuan Tipe Strategi Rantai Pasok Pipa Poli-Etilena pada PT HBZ

Rahmat Zamzami

Program Studi Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
sun.bright.brighter@gmail.com

R Bagus Hendero Pramono

Program Studi Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
rbagus.hp@gmail.com

Hendrarto Kurniawan Supangkat*

Fakultas Manajemen, Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
henppm@gmail.com

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

PT HBZ adalah perusahaan konstruksi yang terlibat dalam Program Nasional Jaringan Gas Rumah Tangga (Jargas). Perusahaan ingin memastikan terwujudnya rancangan rantai pasok yang tepat untuk material pipa PE yang digunakan dalam pembangunan jaringan gas. Penelitian ini memberikan langkah awal yang penting dalam proses perancangan rantai pasok, yaitu penentuan tipe strategi rantai pasok yang tepat. Analisis untuk penentuan tipe strategi rantai pasok dalam penelitian ini menggunakan kerangka ketidakpastian dari Lee. Ada dua dimensi yang dievaluasi berdasarkan kerangka tersebut, yaitu karakteristik permintaan dengan tujuh aspek di dalamnya dan karakteristik pasokan dengan sembilan aspek di dalamnya. Proses analisis pada setiap aspek berbasis data kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh dari studi dokumen dan wawancara. Hasil analisis mengindikasikan bahwa pipa PE termasuk dalam kategori jenis produk fungsional dengan karakteristik pasokan yang stabil. Tipe strategi rantai pasok yang tepat untuk kondisi ini adalah *efficient supply chain*. Penelitian ini juga mengevaluasi keselarasan antara tipe strategi rantai pasok terpilih dengan strategi bisnis/bersaing dari perusahaan.

Kata Kunci:

Jargas; Kerangka Ketidakpastian Lee; Pipa Poli-Etilena; Strategi Rantai Pasok

ABSTRACT

PT HBZ is a construction company in the National Household Gas Network (Jargas) Program. The company wants to ensure that an appropriate supply chain design is implemented for PE pipe materials used in the construction of gas networks. This research provides an essential first step in the supply chain design process, namely determining the appropriate type of supply chain strategy. The analysis for determining the type of supply chain strategy in this research uses the uncertainty framework from Lee. There are two dimensions evaluated based on this framework, namely demand characteristics with seven aspects in them and supply characteristics with nine aspects in them. The analysis process for each aspect is based on quantitative and qualitative data obtained from document studies and interviews. The analysis results indicate that PE pipes belong to the functional product category with stable supply characteristics. The appropriate type of supply chain strategy for this condition is an *efficient supply chain*. This research also evaluates the alignment between selected types of supply chain strategy and the company's business/competitive strategy.

Keywords:

Jargas; Lee's Uncertainty Framework; Poly-Ethylene Pipes; Supply Chain Strategy

PENDAHULUAN

PT HBZ adalah salah satu perusahaan konstruksi yang terlibat dalam pelaksanaan Program Nasional Jaringan Gas Rumah Tangga (Jargas). Pada Peraturan Pemerintah No 22 tahun 2017, Pemerintah mencanangkan Rencana Umum Energi Nasional (RUEN) yang di dalamnya termasuk program pengembangan Jaringan Gas Rumah Tangga (Jargas). Program tersebut menargetkan pengembangan jaringan gas rumah tangga dari sebanyak 1.284.000 SRT (Sambungan Rumah Tangga) pada tahun 2019 menjadi 7.734.000 SRT pada tahun 2030. Pelaksanaan program Jargas diamanatkan kepada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Posisi PT HBZ selaku subsidiari dari BUMN tersebut membuat perusahaan menjadi pelaku utama untuk kegiatan konstruksi jaringan gas dalam program pemerintah ini, namun terbuka kemungkinan persaingan dengan perusahaan-perusahaan konstruksi lainnya.

Pipa Poli-Etilena (PE) merupakan material utama yang digunakan dalam konstruksi jaringan gas. Ketersediaan material ini menentukan ketepatan waktu dalam pelaksanaan proyek konstruksi jaringan gas. Demikian pula, biaya pembuatan dan pengadaan material ini mempengaruhi secara signifikan total biaya dari konstruksi jaringan gas. Kemampuan PT HBZ untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan dan untuk bersaing dengan perusahaan konstruksi lain dalam pelaksanaan program Jargas sangat ditentukan oleh kehandalan dari rantai pasok pipa PE yang digunakan. Upaya penguatan terhadap rantai pasok sudah dilakukan oleh PT HBZ dengan mendirikan pabrik pipa PE dengan kapasitas produksi 3,659 km pipa per tahun. Pabrik diresmikan pada tahun 2020 dan mulai beroperasi pada kuartal 2 tahun 2021. Keberadaan pabrik mengubah rantai pasok pipa PE PT HBZ, dari semula bergantung pada sumber pasokan eksternal menjadi produksi sendiri.

Pendirian pabrik pipa PE diharapkan dapat meningkatkan kehandalan rantai pasok PT HBZ dalam pelaksanaan program Jargas, namun upaya penguatan ini belum memadai. PT HBZ membutuhkan rancangan rantai pasok yang lebih lengkap, meliputi antara lain ketetapan mengenai indikator dan target kinerja yang perlu dicapai, pola distribusi barang jadi, kebijakan manufaktur yang diterapkan, rencana peningkatan kapasitas pabrik, penentuan lokasi dan tingkat sediaan barang jadi, sumber pasokan bahan baku dan pola kerjasama dengan pemasok. Keputusan-keputusan strategis tersebut perlu dirancang secara seksama untuk memastikan integritas satu sama lain, dan memastikan kesesuaian dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk memastikan integrasi dan kesesuaian tersebut, maka PT HBZ perlu terlebih dahulu menetapkan tipe strategi rantai pasok yang tepat untuk diterapkan. Keputusan-keputusan strategis dalam rantai pasok merupakan turunan dan penerjemahan dari tipe strategi yang ditetapkan.

Penelitian ini merupakan langkah awal dalam proses pengembangan rantai pasok pipa PE PT HBZ. Penelitian ini bertujuan memberikan panduan arah pengembangan strategis, dalam bentuk ketetapan tipe strategi rantai pasok yang dapat digunakan untuk merancang kebijakan-kebijakan

strategis turunan di tahap berikutnya. Rumusan masalah yang dijawab dalam penelitian ini adalah, “Apa tipe strategi rantai pasok yang tepat bagi produk pipa PE PT HBZ?”.

Rantai pasok adalah rangkaian rantai aktivitas yang meliputi semua tahapan dalam memenuhi permintaan pelanggan mulai dari perencanaan, pengadaan, produksi, penyimpanan, transportasi dan distribusi (Chopra & Meindl, 2016; Aminipour *et al.*, 2021; Makris *et al.*, 2019). Rantai pasok yang efektif dan efisien dapat membantu perusahaan mengurangi biaya produksi dan meningkatkan profitabilitas (Jacobs & Chase, 2014). Rancangan rantai pasok seperti lokasi dan kapasitas pabrik, sumber pasokan bahan baku, serta jumlah dan waktu pengadaan yang tepat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dari operasi (Chopra & Meindl, 2016). Perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor dalam merancang rantai pasok yang efektif, termasuk mempertimbangkan jaringan transportasi, alokasi persediaan, dan manajemen risiko. Perusahaan juga perlu memperhatikan pengelolaan risiko untuk mengurangi potensi gangguan dalam rantai pasok (Simchi-Levi *et al.*, 2021; Rajaguru & Matanda, 2019).

Strategi rantai pasok merupakan rangkaian keputusan yang dibuat oleh perusahaan untuk mengelola aktivitas pasokan dari bahan baku hingga produk jadi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan (Chopra & Meindl, 2016). Strategi rantai pasok secara taktis diintegrasikan dalam jaringan rantai pasok perusahaan (Chandak *et al.*, 2019). Oleh karena itu, strategi rantai pasok perlu terlebih dahulu ditetapkan sebelum desain yang lebih detail dirumuskan. Dalam merancang rantai pasok yang efektif, penting untuk memulai dengan mengidentifikasi tipe strategi rantai pasok yang tepat untuk perusahaan tersebut (Bozarth & Handfield, 2019). Hal ini akan membantu perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja rantai pasok dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik (Shou *et al.*, 2022). Memilih tipe strategi yang tepat dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif (Chopra & Meindl, 2016).

Penelitian ini bertujuan menentukan tipe strategi rantai pasok yang tepat untuk pipa PE yang digunakan oleh PT HBZ dalam pelaksanaan program Jargas. Dalam penentuan tipe strategi rantai pasok, penelitian ini menggunakan kerangka ketidakpastian dari Lee (2002). **Gambar 1** menunjukkan bahwa ada empat tipe strategi rantai pasok dalam kerangka Lee (Qrunfleh & Tarafdar, 2013), yaitu efisien, responsif, lindung risiko (*risk-hedging*), dan gesit (*agile*). Rantai pasok yang efisien bertujuan untuk meminimalkan biaya melalui efisiensi dan pengendalian biaya operasional (Shou *et al.*, 2022). Rantai pasok yang responsif, di sisi lain, berfokus pada kemampuan untuk merespon perubahan dalam permintaan (Monczka *et al.*, 2021). Rantai pasok lindung risiko meminimalkan risiko dengan menjaga fleksibilitas dan diversifikasi dalam rantai pasok. Sementara itu, rantai pasok yang gesit memadukan elemen-elemen dari rantai pasok responsif dan lindung risiko (Lee, 2002). Untuk produk yang memiliki permintaan stabil dan perubahan produk yang lambat, strategi rantai pasok yang efisien lebih cocok (Zimmermann *et al.*, 2020). Sedangkan untuk produk dengan permintaan yang tidak stabil dan

perubahan produk yang cepat, strategi rantai pasok yang responsif akan lebih sesuai (Zimmermann *et al.*, 2020). Untuk produk yang memerlukan pengurangan risiko, seperti produk dengan biaya tinggi, maka strategi rantai pasok lindung-risiko dapat digunakan. Sementara itu, untuk produk yang membutuhkan responsivitas dan pengurangan risiko secara bersamaan, strategi rantai pasok yang gesit lebih sesuai (Christopher, 2016).

		Demand Uncertainty	
		Low (Functional Products)	High (Innovative Products)
Supply Uncertainty	Low (Stable Process)	Efficient supply chains	Responsive supply chains
	High (Evolving Process)	Risk-hedging supply chains	Agile supply chains

Gambar 1. Kerangka Ketidakpastian Lee

Sumber: Hau L. Lee, *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties* (2002)

Penentuan tipe strategi rantai pasok berbasis kerangka Lee didahului dengan evaluasi dalam dua dimensi, yaitu tingkat ketidakpastian dari permintaan (*demand*) terhadap produk dan tingkat ketidakpastian dari pasokan (*supply*). Lee (2002) berpendapat bahwa produk dapat dibagi ke dalam dua jenis berdasarkan ketidakpastian dari permintaannya, yaitu fungsional dan inovatif. Produk jenis fungsional memiliki karakteristik antara lain ketidakpastian permintaan yang rendah, permintaan yang stabil dan lebih mudah diprediksi, umur produk yang panjang, biaya persediaan/inventory yang rendah, margin keuntungan yang rendah, variasi produk yang rendah, volume yang lebih tinggi per SKU (*stock keeping unit*), biaya kehabisan stok yang rendah, dan tingkat keusangan yang rendah. Sedangkan permintaan produk jenis inovatif memiliki karakteristik antara lain ketidakpastian permintaan yang tinggi, permintaan yang tidak menentu dan sukar diprediksi, musim penjualan yang pendek, biaya persediaan yang tinggi, margin keuntungan yang tinggi, variasi produk yang tinggi, volume yang rendah per SKU (*stock keeping unit*), biaya kehabisan stok yang tinggi, dan tingkat keusangan yang tinggi.

Berdasarkan ketidakpastian pasokannya, Lee (2002) membagi pasokan produk ke dalam dua jenis yaitu stabil dan berkembang (*evolving*). Stabil merupakan jenis pasokan dengan karakteristik proses manufaktur, teknologi dan basis pasokan yang sudah matang. Sementara itu, berkembang (*evolving*) merupakan jenis pasokan dengan karakteristik proses manufaktur dan teknologi yang masih dalam tahap pengembangan serta senantiasa berubah dengan cepat (Lee, 2002).

Mengingat strategi rantai pasok merupakan penurunan dari strategi bersaing perusahaan (Chopra, 2019), maka keselarasan antara keduanya juga turut diperhatikan dalam penelitian ini. Strategi rantai pasok yang tepat harus sejalan dengan strategi bisnis/bersaing perusahaan (Chandak *et al.*, 2019). Hal ini karena karena strategi bisnis/bersaing perusahaan menentukan arah dan tujuan bisnis yang hendak dicapai, sementara strategi rantai pasok menentukan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut melalui pengelolaan rantai pasok yang efektif (Chopra & Meindl, 2016). Selain itu, terdapat hubungan

yang saling mempengaruhi antara strategi bisnis/bersaing dan strategi rantai pasok. Dalam hal ini, penting untuk menjaga konsistensi antara strategi bisnis/bersaing dengan strategi rantai pasok, sehingga keduanya dapat saling mendukung dan menghasilkan sinergi (Phan & Siegfried, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa strategi bisnis/bersaing dan strategi rantai pasok sejalan satu sama lain. Salah satu cara untuk mencapai konsistensi tersebut adalah dengan mengembangkan rencana strategis rantai pasok yang terintegrasi dan mempertimbangkan tujuan bisnis jangka panjang perusahaan (Christopher, 2016).

Kategori strategi bersaing perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada kerangka strategi generik dari Porter (1998). Porter menyampaikan bahwa berdasarkan keunggulan kompetitif yang ditonjolkan oleh perusahaan serta keluasan dari lingkup kompetisi yang dihadapi, maka ada tiga strategi bisnis/bersaing yang bersifat generik. Pertama adalah keunggulan biaya (*cost leadership*) yang menonjolkan persaingan berbasis biaya dalam lingkup target pasar yang luas. Kedua adalah diferensiasi yang menonjolkan keunikan atau perbedaan tertentu non biaya dalam bersaing pada target pasar yang luas. Sementara itu tipe strategi yang ketiga, yaitu fokus, memilih bersaing hanya pada segmen pasar yang khusus atau sempit. Dalam tipe strategi fokus ini ada dua varian, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

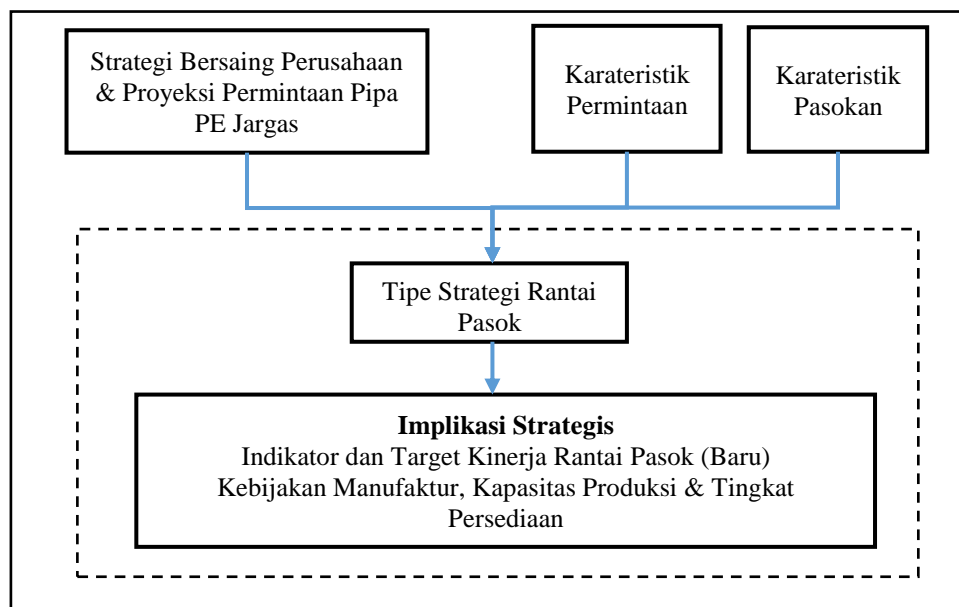
Penelitian ini bertujuan memberikan langkah awal yang dibutuhkan dalam merancang rantai pasok secara lengkap, yaitu penentuan tipe strategi rantai pasok yang tepat untuk diterapkan berbasis analisis terhadap karakteristik permintaan dan pasokan dari pipa PE. Kejelasan tipe strategi rantai pasok yang dihasilkan oleh penelitian ini akan memberikan panduan arah yang jelas bagi PT HBZ ketika merancang berbagai komponen detail di dalam rantai pasok. Penelitian ini juga memperkaya literatur pada bidang manajemen rantai pasok dengan memberikan contoh proses penentuan tipe strategi rantai pasok menggunakan kerangka ketidakpastian Lee (2002).

METODE RISET

Proses penelitian meliputi empat tahap kegiatan. Tahap pertama adalah penentuan kategori produk pipa PE dalam dimensi ketidakpastian permintaan yang meliputi tujuh aspek, yaitu tingkat ketidakpastian permintaan, tingkat kemudahan prediksi permintaan, tingkat kestabilan permintaan, tingkat rata-rata umur produk, tingkat biaya persediaan, tingkat margin keuntungan dan tingkat variasi produk. Tahap kedua adalah penentuan kategori produk pipa PE dalam dimensi ketidakpastian pasokan yang meliputi sembilan aspek, yaitu tingkat kerentanan terhadap kerusakan, tingkat *yield* produksi, tingkat kualitas produk, jumlah sumber pasokan, tingkat kehandalan pasokan, tingkat perubahan proses, kendala kapasitas, tingkat fleksibilitas perubahan, dan *lead time* pasokan. Data kuantitatif yang berasal dari laporan dan dokumen internal PT HBZ digunakan dalam proses analisis pada kedua tahap tersebut.

Tahap ketiga adalah menggabungkan hasil dari kedua tahap sebelumnya untuk mengidentifikasi tipe strategi rantai pasok yang tepat berdasarkan kerangka Lee (Lee, 2002). Proses ini

dilanjutkan dengan tahap keempat, yaitu konfirmasi keselarasan dengan strategi bisnis/bersaing perusahaan. Dalam memotret strategi bisnis/bersaing perusahaan digunakan kerangka strategi generik dari Porter, berbasis hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan. **Gambar 2** mengilustrasikan kerangka penelitian yang dimaksud.



Gambar 2. Kerangka Penelitian
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Dimensi Permintaan

Evaluasi dalam dimensi permintaan menentukan apakah produk yang dibahas, dalam hal ini pipa PE, termasuk kategori produk fungsional atau produk inovatif. Ada tujuh aspek yang dievaluasi dalam dimensi ini. Tiga aspek pertama saling terkait, yaitu ketidakpastian permintaan, kemudahan memprediksi permintaan dan kestabilan permintaan. Produk fungsional cenderung memiliki karakteristik di mana permintaan stabil dengan tingkat perubahan yang rendah dan mudah untuk diramal. Sebaliknya, produk inovatif memiliki karakteristik di mana tingkat permintaan setiap periode tidak menentu, dapat berubah secara signifikan dan sulit untuk diramal. Data penjualan pipa PE PT HBZ di tahun 2021 dan 2022 menunjukkan perubahan yang kecil, berkisar di angka 5,7% dengan tingkat realisasi yang tidak berbeda jauh dari target hasil ramalan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pipa PE memiliki karakteristik permintaan yang cenderung stabil, tidak banyak berubah dan mudah untuk diramal. Dengan kata lain, dalam ketiga aspek tersebut, pipa PE memiliki karakteristik produk fungsional.

Aspek keempat yang dievaluasi dalam dimensi permintaan adalah usia atau masa berlaku produk. Produk fungsional cenderung memiliki masa berlaku yang panjang, sedangkan produk inovatif sebaliknya. Pipa PE telah digunakan secara luas dalam sistem saluran air, pipa gas, dan pipa

pembuangan. Para peneliti telah melakukan analisis terhadap pipa PE yang digunakan dalam kondisi lingkungan yang berbeda, termasuk suhu ekstrem, tekanan tinggi, dan kehadiran bahan kimia korosif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pipa PE memiliki daya tahan yang baik terhadap kondisi tersebut dan mampu bertahan selama 30 hingga 50 tahun (Zha *et al.*, 2022). Perlu dicatat bahwa bagaimanapun faktor-faktor seperti instalasi yang buruk, ketidaksesuaian desain, dan pemeliharaan yang tidak memadai dapat mempengaruhi umur pipa tersebut (Nezbedová *et al.*, 2017). Oleh karena itu, penting bagi pemilik infrastruktur dan pengguna pipa PE untuk memastikan instalasi yang benar, pemeliharaan yang teratur, dan penggunaan yang sesuai agar umur pipa dapat mencapai potensinya secara maksimal (Li *et al.*, 2016). Dengan asumsi proses instalasi dan pemeliharaan berjalan dengan baik, maka dapat disimpulkan bahwa pipa PE memiliki usia pemakaian yang panjang, sesuai karakteristik dari produk fungsional.

Aspek kelima yang dievaluasi dalam dimensi permintaan adalah biaya persediaan. Produk fungsional cenderung memiliki biaya persediaan yang rendah, sebaliknya produk inovatif memiliki biaya persediaan yang tinggi. Biaya persediaan dipengaruhi oleh harga produk dan kemudahan dalam memelihara persediaan produk (Yang *et al.*, 2021). Pipa PE memiliki tingkat harga yang relatif rendah per meter dan tidak membutuhkan perawatan khusus dalam penampungan. Dengan demikian, biaya pengelolaan persediaan untuk pipa PE cenderung rendah yang menunjukkan karakteristik produk fungsional.

Aspek keenam yang dievaluasi dalam dimensi ini adalah tingkat keuntungan terhadap produk. Produk fungsional cenderung memiliki tingkat keuntungan yang rendah per unit, sedangkan produk inovatif cenderung memiliki tingkat keuntungan yang tinggi per unit (Liu & Lee, 2019). Pipa PE memiliki harga jual yang relatif rendah per meter. Margin keuntungan yang ditargetkan pun rendah, hanya berkisar 10%. Dengan demikian, tingkat keuntungan dari produk ini cenderung kecil yang menunjukkan karakteristik produk fungsional.

Aspek terakhir yang dievaluasi dalam dimensi ini adalah tingkat variasi dari produk. Produk fungsional cenderung memiliki tingkat variasi yang rendah, sedangkan produk inovatif memiliki tingkat variasi yang tinggi. Dari sisi bahan baku yang digunakan, hanya ada dua jenis produk pipa PE yang dihasilkan pada pabrik pipa PE PT HBZ yaitu MDPE dan HDPE. Untuk setiap jenis, hanya ada enam ukuran diameter pipa yang dibuat. Dengan demikian produk pipa PE cenderung memiliki varian yang sedikit, sesuai karakteristik dari produk fungsional.

Hasil evaluasi terhadap enam aspek dalam dimensi permintaan menunjukkan bahwa pipa PE termasuk dalam kategori produk fungsional. **Tabel 1** menyajikan rangkuman hasil evaluasi sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya.

Tabel 1. Rangkuman Evaluasi Pipa PE PT HBZ Dalam Dimensi Permintaan

Produk Fungsional	Produk Inovatif	Karakteristik Permintaan Pipa PE	
Ketidakpastian permintaan rendah	Ketidakpastian permintaan tinggi	Tingkat ketidakpastian permintaan produk pipa PE dalam pasar	Rendah
Permintaan lebih mudah diprediksi	Permintaan sulit diprediksi	Tingkat kesulitan dalam memprediksi permintaan produk pipa PE	Rendah
Permintaan stabil	Permintaan variabel/tidak menentu	Tingkat kestabilan permintaan produk pipa PE dalam jangka waktu tertentu	Stabil
Umur produk Panjang	Musim penjualan pendek	Umur rata-rata produk pipa PE sebelum digantikan oleh produk baru	Relatif panjang
Biaya persediaan/inventory rendah	Biaya persediaan/inventory tinggi	Tingkat biaya yang terkait dengan penyimpanan dan pengelolaan persediaan produk pipa PE	Relatif rendah
Margin keuntungan rendah	Margin keuntungan tinggi	Tingkat keuntungan yang dapat diperoleh dari penjualan produk pipa PE	Relatif rendah
Variasi produk rendah	Variasi produk tinggi	Jumlah variasi atau jenis produk pipa PE yang tersedia	Relatif sedikit

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Evaluasi Dimensi Pasokan

Evaluasi dalam dimensi pasokan menentukan apakah pasokan dari produk yang dibahas, dalam hal ini pipa PE, termasuk kategori pasokan produk yang stabil atau berkembang (*evolving*). Ada sembilan aspek yang dievaluasi dalam dimensi ini. Tiga aspek pertama berkaitan dengan kualitas, yaitu tingkat kerentanan produk terhadap kerusakan, tingkat *yield* dari hasil produksi dan tingkat kualitas dari produk. Pasokan yang stabil cenderung memiliki hasil produk yang tidak mudah rusak, *yield* produksi yang tinggi, dan memiliki spesifikasi teknis sesuai standar. Karakteristik sebaliknya dimiliki oleh pasokan produk yang berkembang. Produk pipa PE telah melalui berbagai proses pengujian yang menjamin durabilitas dan pemenuhan persyaratan teknis, seperti uji tarik, uji mulur, uji remuk radial, uji tumbuk, uji puntir, dan uji *hydrostatic*, baik secara internal maupun eksternal. Produk pipa PE juga telah mendapatkan sertifikasi dari Lemigas dan RISTI CIQS Telkom yang menggaransi produk pipa PT HBZ telah lulus memenuhi persyaratan kualitas sesuai *standard/codes* pengujian ISO 4437-2007, ISO 3126, ISO 1133-1, ISO 1183, ISO 2505/1, 2505/2, ISO 11357-6, EN 12099, ISO 1167, ISO 6259, dan STEL L-039-2008 ver 2.2. Pengujian dan sertifikasi tersebut menunjukkan bahwa pipa PE memiliki tingkat kualitas yang tinggi dan tidak mudah rusak. Data *yield* juga menunjukkan persentase cacat produksi di bawah 0,5%. Dengan demikian, hasil evaluasi dalam ketiga aspek mengindikasikan bahwa pasokan pipa PE termasuk kategori stabil.

Aspek keempat dan kelima yang dievaluasi dalam dimensi ini saling terkait, yaitu sumber pasokan bahan baku dan kehandalan dari pemasok. Pasokan yang stabil memiliki jumlah pemasok yang cukup banyak dan dapat diandalkan. Pasokan yang berkembang memiliki jumlah pemasok yang sedikit dan kurang dapat diandalkan. Pasokan bahan baku untuk pipa PE, yaitu *poly-ethylene*, diperoleh dari empat pemasok. Kapasitas pasokan total dari keempatnya (kapasitas produksi masing-masing pemasok > 2000 ton per tahun) masih di atas dari kebutuhan produksi pipa PE PT HBZ dalam kondisi maksimum (± 1600 ton per tahun). Data historis juga menunjukkan bahwa selama ini tidak terjadi gangguan yang

berarti dalam pasokan, di mana pengiriman dapat dilakukan dalam satu hari setelah order diterima. Dengan demikian, hasil evaluasi dalam kedua aspek terkait pemasok mengindikasikan bahwa pasokan pipa PE termasuk kategori stabil.

Aspek keenam yang dievaluasi dalam dimensi pasokan adalah tingkat perubahan dari proses produksi. Kategori pasokan yang stabil cenderung menggunakan teknologi produksi yang tidak banyak mengalami perubahan. Sementara itu, pasokan yang berkembang mengalami perubahan yang signifikan dalam teknologi produksinya. Proses produksi pipa PE tidak terlalu mengalami perubahan yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Proses manufaktur pipa PE menggunakan teknologi ekstrusi. Teknologi ekstrusi merupakan teknologi lama yang telah ditemukan dan dipatenkan pada tahun 1797 oleh Joseph Bramah, awalnya untuk keperluan ekstrusi material logam. Material PE sendiri pertama kali ditemukan pada tahun 1933. Pada tahun tersebut, Karl Ziegler membuat penemuan akan HDPE, yang kemudian pada tahun 1955 diproduksi dalam bentuk pipa (Hinsley, 2015). Oleh karena proses manufaktur pipa PE cenderung tidak mengalami perubahan, maka berdasarkan aspek ini termasuk dalam kategori stabil.

Aspek ketujuh yang dievaluasi dalam dimensi ini adalah kendala kapasitas. Kategori pasokan produk yang stabil cenderung tidak memiliki kendala dalam memenuhi kebutuhan permintaan. Sementara itu, pasokan produk yang termasuk dalam kategori berkembang cenderung kesulitan dalam memenuhi volume permintaan. Kapasitas produksi pipa PE dari PT HBZ saat ini masih jauh di atas kebutuhan permintaan, di mana baru sekitar 30% dari kapasitas terpasang yang terpakai. Dengan demikian tidak ada kendala terkait kapasitas, sesuai karakteristik dari pasokan yang stabil.

Aspek kedelapan yang dievaluasi dalam dimensi ini adalah fleksibilitas dalam produksi. Kategori pasokan produk yang stabil cenderung memiliki kemampuan untuk mengubah secara cepat proses produksi untuk memenuhi variasi permintaan produk atau variasi volume penjualan. Sebaliknya, pasokan produk yang berkembang cenderung mengalami kendala atau membutuhkan waktu yang lama untuk memenuhi permintaan yang bervariasi. Proses produksi pipa PE dari PT HBZ saat ini membutuhkan waktu penyetelan (*setup*) mesin yang cukup lama untuk berubah dari satu ukuran diameter produk ke diameter yang lain, yaitu antara 8–12 jam. Lini produksi yang tersedia pun hanya dua, walaupun dengan kapasitas yang besar. Dengan demikian, kemampuan dalam hal fleksibilitas cenderung rendah yang mengindikasikan kategori pasokan berkembang.

Aspek terakhir yang dievaluasi dalam dimensi ini adalah kestabilan dalam hal lama waktu (*lead time*) pemenuhan pesanan. Kategori pasokan produk yang stabil cenderung memiliki *lead time* yang konstan, sebaliknya kategori pasokan produk yang berkembang memiliki *lead time* yang bervariasi. Lama waktu pemenuhan order pipa PE dari PT HBZ saat ini masih bervariasi, tergantung pada hal-hal seperti ukuran diameter pipa yang diminta, kuantitas yang dibutuhkan, dan spesifikasi khusus yang

ditambahkan seperti warna atau ulir tertentu. Oleh karena itu, dalam aspek ini pasokan produk pipa PE cenderung termasuk kategori berkembang.

Hasil evaluasi terhadap sembilan aspek pada dimensi pasokan menunjukkan hasil yang berbeda. Tujuh aspek mengindikasikan karakteristik pasokan yang stabil dan dua aspek mengindikasikan karakteristik pasokan yang berkembang. Karakteristik pasokan yang stabil dipilih sebagai keputusan akhir mengingat jumlah aspek yang mendukung kategori ini lebih banyak. **Tabel 2** merangkum hasil evaluasi terhadap kesembilan aspek.

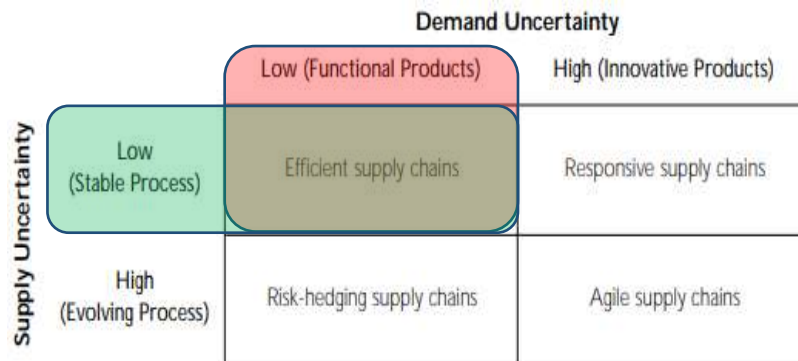
Tabel 2. Rangkuman Evaluasi Dimensi Pasokan Pipa PE PT HBZ

Faktor Pasokan	Penjelasan	Karakteristik Pasokan
Tingkat Kerentanan Rusak	Tingkat kerusakan pipa PE selama proses produksi atau pengiriman.	Stabil
Yield / Tingkat Produksi	Tingkat hasil produksi pipa PE yang tinggi dan konsisten.	Stabil
Kualitas	Perihal kualitas pipa PE yang diproduksi.	Stabil
Sumber Pasokan	Jumlah dan ketersediaan sumber pasokan bahan baku.	Stabil
Kehandalan Pemasok	Tingkat kepercayaan dan keterandalan pemasok bahan baku.	Stabil
Perubahan Proses	Tingkat perubahan yang terjadi dalam proses produksi pipa PE.	Stabil
Kendala Kapasitas	Tingkat kendala kapasitas dalam produksi pipa PE.	Stabil
Fleksibilitas	Tingkat fleksibilitas dalam menyesuaikan produksi pipa PE.	<i>Evolving</i>
Lead Time	Stabilitas atau perubahan lead time dalam pengiriman pipa PE.	<i>Evolving</i>

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Penentuan Tipe Strategi Rantai Pasok

Sesuai paparan sebelumnya, hasil evaluasi pada dimensi permintaan menunjukkan bahwa produk pipa PE dari PT HBZ masuk dalam kategori produk yang fungsional. Sementara itu, hasil evaluasi pada dimensi pasokan menunjukkan karakteristik pasokan yang stabil. **Gambar 3** memadukan kedua kategori tersebut menggunakan kerangka Lee (2002). Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa tipe strategi rantai pasok yang tepat adalah rantai pasok yang efisien (*efficient supply chain*).



Gambar 3. Pemetaan Tipe Strategi Rantai Pasok Pipa PE PT HBZ, Berdasarkan Kerangka Ketidakpastian Lee

Sumber: Hau L. Lee, *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties* (2002)

Keselarasan dengan Strategi Bersaing

Strategi bersaing mencakup pendekatan dan taktik yang digunakan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Berdasarkan wawancara dengan direksi PT HBZ (Direktur Utama, Direktur Teknik dan Pengembangan, Direktur Operasi), didapatkan beberapa informasi penting, yaitu saat ini adanya fokus kuat pada efisiensi operasional, pengendalian biaya yang ketat, dan peningkatan produktivitas. Pertama-tama, mereka menjelaskan bahwa perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional di semua lini bisnis. Hal ini mencakup penggunaan teknologi, otomatisasi proses, dan pemilihan vendor yang memberikan harga terbaik. Dengan memaksimalkan efisiensi operasional, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan keuntungan.

Selain itu, direksi perusahaan juga menjelaskan tentang pentingnya pengendalian biaya yang ketat. PT HBZ secara konsisten melakukan evaluasi terhadap semua biaya yang terkait dengan operasional mereka, termasuk biaya bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead*. Terakhir, perusahaan berfokus pada peningkatan produktivitas. Direksi perusahaan menjelaskan bahwa mereka terus mendorong karyawan untuk bekerja secara efisien dan meningkatkan produktivitas mereka melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan. Aspek-aspek tersebut menjadikan biaya yang efisien sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Sementara itu, dalam kaitannya dengan pasar dimana perusahaan bergerak, dewan direksi juga menyampaikan bahwa PT HBZ menargetkan segmentasi pasar yang luas, tidak hanya berada pada lingkungan grup perusahaan saja, namun juga pasar eksternal.



Gambar 4. Pemetaan Tipe Strategi Bersaing Menggunakan Kerangka Porter

Sumber: Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985)

Berdasarkan informasi di atas dan mengacu pada kerangka strategi generik dari Porter (1985) sebagaimana ditunjukkan pada **Gambar 4**, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mengadopsi strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) sebagai pendekatan utama dalam menjalankan bisnis. Keunggulan biaya adalah pendekatan strategis di mana perusahaan berupaya untuk menjadi pemimpin dalam industri dengan menawarkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaingnya, tanpa mengorbankan kualitas. Untuk menjaga strategi bersaing ini tetap berjalan dengan baik, maka dibutuhkan strategi rantai pasok yang sejalan untuk mendukung strategi bersaing tersebut. Tipe strategi rantai pasok yang efisien sebagaimana telah dirumuskan menggunakan kerangka Lee jelas

merupakan turunan yang selaras dengan strategi bersaing yang mengandalkan pada keunggulan biaya. Oleh karena itu, pilihan strategi rantai pasok yang efisien sudah tepat.

Implikasi Strategis

Dengan karakteristik permintaan yang fungsional, artinya pelanggan lebih memperhatikan kebutuhan dasar dan kinerja produk, daripada fitur unik atau inovasi. Hal ini memungkinkan PT HBZ untuk fokus pada efisiensi produksi dan pengelolaan biaya. PT HBZ dapat menggunakan proses produksi yang efisien, meminimalkan limbah, mengoptimalkan penggunaan bahan baku, dan melakukan kontrol kualitas yang ketat untuk memastikan produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Selain itu, dengan karakteristik pasokan yang stabil, PT HBZ dapat mengoptimalkan rantai pasok dengan mengelola persediaan dengan baik, melakukan perencanaan yang efektif, dan menjaga hubungan yang baik dengan pemasok. Dengan memiliki pasokan yang stabil, perusahaan dapat menghindari keterlambatan dalam produksi dan memastikan ketersediaan bahan baku yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Rantai pasok yang efisien merupakan strategi yang fokus pada efisiensi operasional dan pengelolaan biaya dalam rantai pasok. Strategi ini mengarahkan PT HBZ untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan, dan menghasilkan produk dengan biaya yang lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas (Marques *et al.*, 2020). Dengan menerapkan strategi rantai pasok yang efisien, PT HBZ dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam pasar yang didominasi oleh persaingan harga. PT HBZ dapat menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing dengan tetap menghasilkan keuntungan yang baik melalui pengelolaan biaya yang efisien (Matthews *et al.*, 2016).

Untuk dapat merancang jaringan rantai pasok yang menyeluruh, maka keputusan akan tipe strategi rantai pasok perlu diturunkan ke dalam kebijakan-kebijakan strategis yang selaras di berbagai area. Misalnya, strategi rantai pasok efisien perlu diturunkan ke dalam indikator dan target kinerja yang jelas dan relevan (Kurniawan *et al.*, 2018). Beberapa indikator kinerja yang penting untuk dipantau terkait penerapan strategi ini adalah tingkat biaya produksi dan operasional lain dengan mengacu pada SCOR Model versi 12 (APICS, 2017), tingkat penggunaan sumber daya kunci, tingkat utilisasi kapasitas, dan tingkat pemenuhan pesanan pelanggan sesuai kesepakatan. Mekanisme pelaporan dan koordinasi antar pihak-pihak yang terkait dalam pencapaian target kinerja tersebut juga perlu dirumuskan.

Strategi rantai pasok yang efisien juga berimplikasi pada upaya pemanfaatan kapasitas produksi setinggi mungkin. Tingkat utilisasi pabrik yang masih rendah saat ini perlu diupayakan untuk meningkat dengan memperbesar volume penjualan produk dan menunda rencana pengembangan kapasitas untuk beberapa tahun ke depan. Pengembangan mungkin perlu dilakukan terhadap saluran penjualan produk

sehingga dapat menjangkau pelanggan yang lebih luas. Strategi rantai pasok yang efisien juga membutuhkan dukungan pasokan material dengan biaya pengadaan yang rendah. Dalam hal ini perlu dirumuskan bentuk kerjasama atau kontrak yang tepat dengan para pemasok. Perlu dibandingkan mana yang lebih efisien, apakah kerjasama strategis jangka panjang, dan/atau pembelian putus yang disertai melakukan penyimpanan bahan baku dalam jumlah besar pada saat harga bahan baku sedang rendah.

Kajian lebih lanjut juga perlu dilakukan untuk menentukan kebijakan manufaktur dan mekanisme distribusi produk akhir yang tepat. Perbandingan dampak biaya dari kebijakan manufaktur *make to order* (MTO) yang berlaku saat ini dengan kebijakan *make to stock* perlu dibuat untuk mengidentifikasi mana yang paling efisien untuk diterapkan. Demikian pula, perlu dirancang pola penyimpanan dan pengiriman produk akhir dari lokasi pabrik ke lokasi pelanggan yang sejalan dengan tipe strategi rantai pasok yang efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menentukan tipe strategi rantai pasok yang tepat untuk material pipa PE yang diproduksi oleh PT HBZ. Penelitian ini menggunakan kerangka Lee (2002) dalam penentuan tipe strategi rantai pasok, dengan proses analisis yang meliputi dua dimensi. Pada dimensi ketidakpastian permintaan, analisis dilakukan terhadap tujuh aspek, yaitu tingkat ketidakpastian permintaan, tingkat kemudahan prediksi permintaan, tingkat kestabilan permintaan, tingkat rata-rata umur produk, tingkat biaya persediaan, tingkat margin keuntungan dan tingkat variasi produk. Pada dimensi ketidakpastian pasokan, analisis dilakukan terhadap sembilan aspek, yaitu tingkat kerentanan terhadap kerusakan, tingkat *yield* produksi, tingkat kualitas produk, jumlah sumber pasokan, tingkat kehandalan pasokan, tingkat perubahan proses, kendala kapasitas, tingkat fleksibilitas perubahan, dan lead time pasokan. Hasil analisis pada kedua dimensi menunjukkan bahwa pipa PE termasuk dalam kategori produk fungsional dengan karakteristik pasokan yang stabil. Berdasarkan kerangka Lee, strategi yang tepat untuk kondisi semacam itu adalah rantai pasok yang efisien (*efficient supply chain*). Hasil analisis juga menunjukkan bahwa tipe strategi rantai pasok tersebut selaras dengan tipe strategi bersaing perusahaan, yaitu keunggulan dalam hal biaya (*cost leadership*).

Keterbatasan utama dari penelitian ini adalah tidak tersedianya ukuran numerik yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat validitas hasil analisis, khususnya ketika menentukan posisi pada dimensi permintaan dan dimensi pasokan di kerangka ketidakpastian Lee. Kemungkinan bias atas keterbatasan tersebut telah diperkecil dalam penelitian ini dengan menggunakan basis data kuantitatif yang lebih dapat dipertanggungjawabkan. Demikian pula, analisis keselarasan antara tipe strategi rantai pasok dengan tipe strategi bisnis juga merupakan bentuk validasi tersendiri. Terlepas dari upaya mengurangi bias tersebut, akan lebih baik bila dalam penelitian sejenis di masa depan tersedia ukuran tertentu yang dapat menunjukkan validitas dari hasil yang diperoleh.

Penelitian ini juga masih terbatas pada langkah awal yang dibutuhkan dalam merancang strategi rantai pasok yang lengkap. Tipe strategi rantai pasok yang dihasilkan dalam penelitian ini perlu diterjemahkan oleh PT HBZ ke dalam kebijakan atau rancangan rantai pasok yang lebih detail. Beberapa hal yang perlu segera dirumuskan, antara lain, indikator dan target kinerja rantai pasok, kebijakan manufaktur, saluran penjualan, pola distribusi, kerjasama dengan pemasok, dan mekanisme koordinasi dengan pihak-pihak terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminipour, A., Bahroun, Z., & Hariga, M. (2021). Cyclic manufacturing and remanufacturing in a closed-loop supply chain. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 43–59. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.08.002>
- APICS Supply Chain Operations Reference Model SCOR Version 12.0. (2017). [ascm.org. https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2](https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2)
- Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2019). *Introduction to operations and supply chain management*. North Carolina State University: Pearson
- Chandak, A., Chandak, S., & Dalpati, A. (2019). The impact of supply chain strategy and supply chain flexibility on supply chain performance: A study in the indian context. Dalam *The IUP Journal of Supply Chain Management: Vol. XVI (Nomor 1)*. <https://ssrn.com/abstract=3425779>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. London: Pearson
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. 5th Edition. London: Pearson
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2014). *Operations and supply chain management*. New York : McGraw-Hill Irwin
- Kurniawan, R., Mangunwihardjo, S., & Perdhana, M. S. (2018). Analisis pengaruh kemampuan perusahaan, daya respon rantai pasok dan praktik manajemen rantai pasok terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (studi pada rantai pasok pelumas Jawa Tengah). *Jurnal Bisnis STRATEGI* • 27(2), 150–166. <https://doi.org/10.14710/jbs.27.2.150-166>
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, Vol. 44, No 3. <https://doi.org/10.2307/41166135>
- Li, H., Gao, B., Dong, J., & Fu, Y. (2016). welding effect on crack growth behavior and lifetime assessment of PE Pipes. *Polymer Testing*, 52, 24–32. <https://doi.org/10.1016/j.polymertesting.2016.03.024>
- Liu, C. Y., & Lee, C. Y. (2019). Multiple supply chain adoption under uncertainty. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(3), 305–326. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2017-0312>
- Makris, D., Hansen, Z. N. L., & Khan, O. (2019). Adapting to supply chain 4.0: An explorative study of multinational companies. *Supply Chain Forum*, 20(2), 116–131. <https://doi.org/10.1080/16258312.2019.1577114>
-

- Marques, L., Yan, T., & Matthews, L. (2020). Knowledge diffusion in a global supply network: A network of practice view. *Journal of Supply Chain Management*, 56(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/jscm.12214>
- Matthews, L., Power, D., & Marques, L. (2016). Building bridges: Toward alternative theory of sustainable supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, <https://doi.org/10.1111/jscm.12097>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management 7th Edition*. www.cengage.com/highered
- Nezbedová, E., Pinter, G., Frank, A., Hutař, P., Poduška, J., & Hodan, J. (2017). accelerated tests for lifetime prediction of PE-HD Pipe Grades. *Macromolecular Symposia*, 373(1). <https://doi.org/10.1002/masy.201600096>
- Porter, M. E. (1990) Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*: <https://ssrn.com/abstract=1496175>
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: The role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571–582. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2013-0015>
- Rajaguru, R., & Matanda, M. J. (2019). Role of compatibility and supply chain process integration in facilitating supply chain capabilities and organizational performance. *Supply Chain Management*, 24(2), 315–330. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2017-0187>
- Shou, Y., Kang, M., & Won Park, Y. (2022). *Supply chain integration for sustainable advantages*. Springer Nature. ISBN 978-981-16-9331-1 <https://doi.org/10.1007/978-981-16-9332-8>
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2021). *Designing and managing the supply chain*. The McGraw-Hill Companies, New York.
- Phan, M. T. R., & Siegfried, P. (2022). *Sustainable supply chain management learning from the German automotive industry*. Springer Cham. <https://link.springer.com/bookseries/16836>
- Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Achieving a just-in-time supply chain: the role of supply chain intelligence. *International Journal of Production Economics*, 231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107878>
- Zha, S., Lan, H., & Huang, H. (2022). Review on lifetime predictions of polyethylene pipes: limitations and trends. *International Journal of Pressure Vessels and Piping*, 198, 104663. <https://doi.org/10.1016/j.ijpvp.2022.104663>

Zimmermann, R., Ferreira, L. M. D. F., & Moreira, A. C. (2020). An empirical analysis of the relationship between supply chain strategies, product characteristics, environmental uncertainty and performance. *Supply Chain Management*, 25(3), 375–391. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2019-0049>

Pengaruh *Experiential Marketing* dan *Social Media Marketing* terhadap *Repurchase Intention* di Mediasi *Brand Trust* pada *Instagram Samsung Indonesia* di Surabaya

Roy Jones Wijaya

Fakultas Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo No.42-44, Keputran, Kec. Tegalsari, Surabaya, Indonesia
royjw6818@gmail.com

Lena Ellitan

Fakultas Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo No.42-44, Keputran, Kec. Tegalsari, Surabaya, Indonesia
lana@ukwms.ac.id

Maria Mia Kristanti*

Fakultas Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Jl. Dinoyo No.42-44, Keputran, Kec. Tegalsari, Surabaya, Indonesia
maria-mia@ukwms.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Pelanggan memerlukan pengalaman unik yang tidak terlupakan pada saat memutuskan pembelian ulang. Jika pengalaman ini tidak cukup bernilai untuk diingat, maka minat pembelian ulang tidak akan terjadi. Fokus studi terletak pada variabel *experiential marketing*, *social media marketing*, dan *brand trust*, yang berdampak pada *repurchase intention Samsung*. Analisa uji pengaruh SEM-PLS dilakukan melalui utilisasi 220 kuesioner data *simple random sampling* responden. Signifikansi luaran uji menunjukkan kontribusi langsung *experiential marketing-brand trust* sebesar 0,3993; *social media marketing-brand trust* 0,504; *brand trust-repurchase intention* 0,273; dan mediasi *experiential marketing-brand trust-repurchase intention* sebesar 0.435; *social media marketing-brand trust-repurchase intention* 0,270. Pengalaman pelanggan tidak akan dapat memicu pembelian ulang jika merek tidak dapat dipercaya dan kepercayaan pelanggan sangat dibutuhkan pelanggan saat mengakses informasi *via media social*.

Kata Kunci:

Experiential Marketing; Repurchase Intention

ABSTRACT

Customers need a unique, unforgettable experience when deciding to repurchase. If this experience is not valuable enough to remember, repurchase interest will not occur. The study focuses on the variables *experiential marketing*, *social media marketing*, and *brand trust*, which impact *Samsung's repurchase intention*. The SEM-PLS influence test was analyzed using 220 questionnaires using *simple random sampling* data from respondents. The significance of the test output shows a direct contribution from *experiential marketing-brand trust* of 0.3993; *social media marketing-brand trust* of 0.504; *brand trust-repurchase intention* of 0.273; and mediation of *experiential marketing-brand trust-repurchase intention* of 0.435; *social media marketing-brand trust-repurchase intention* 0.270. Customer experience will only be able to trigger repeat purchases if the brand is trusted, and customer trust is crucial when accessing information *via social media*.

Keywords:

Experiential Marketing; Repurchase Intention

PENDAHULUAN

Revolusi industri ke-4 sekarang sedang berlangsung, di mana teknologi telah berasimilasi dengan kehidupan sehari-hari. Seiring kemajuan internet dan teknologi *digital*, semuanya menjadi tidak terbatas. Banyak yang mengklaim bahwa era revolusi industri berdampak pada beberapa elemen masyarakat, termasuk perekonomian. Meski memberikan manfaat, pandangan negatif selalu terkuak pada derivasi revolusi digitalisasi global. *Web* layanan manajemen konten HootSuite periode 2019, mengungkapkan bahwa terdapat 130 juta pengguna media sosial seluler di Indonesia, dari total populasi 268,2 juta, yang menunjukkan pertumbuhan *Instagram* di negara ini. 80% orang Indonesia, atau lebih dari 100 juta orang, adalah pengguna *Instagram*.

Indonesia menduduki peringkat ketiga dalam daftar negara yang paling sering mengalami insiden penipuan internet, menurut temuan pemeriksaan tahun 2016 yang dilakukan oleh Kaspersky Lab. Sebagai gambaran penipuan, Samsung Indonesia membagikan *smartphone* gratis melalui *WhatsApp*. Kasus ini ditegaskan oleh Samsung Indonesia yang menyatakan bahwa koneksi yang dikirimkan ke masyarakat umum adalah mode palsu. Sebagai akibat dari masalah ini, kepercayaan merek dan niat untuk membeli kembali produk perusahaan tertentu terpengaruh. Untuk menjalin relasi, korespondensi, kesepakatan, dan asosiasi dengan pembeli mereka, banyak merek kini beralih ke hiburan *online*. Informasi dan pendapat dapat dengan mudah dibagikan menggunakan *platform* komunikasi ini. Hiburan berbasis *web* dipandang lebih benar bagi pembeli karena menyampaikan merek. Pertimbangan penting untuk memperluas minat pembelian kembali adalah membuat pembeli kembali mengingat kembali suatu merek dengan bantuan media khusus melalui hiburan *online*.

Ponsel Samsung menjalin hubungan dengan pembeli yang terus maju dan mengirimkan barang baru untuk mendapatkan kepuasan pembeli. Peningkatan penjualan Samsung yang stabil menunjukkan jumlah pelanggan yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa *smartphone* Samsung menikmati tingkat kepercayaan konsumen yang tinggi. Kepercayaan pembeli terhadap merek (*brand trust*) menurut Ngabiso *et al.* (2021) adalah batas merek yang dipercaya oleh pelanggan ketika suatu barang atau layanan administrasi dapat mengatasi masalah yang terjadi pada merek tersebut baik dalam hal kepastian pembeli maupun berfokus pada kebutuhan pembeli, yang menimbulkan reputasi bahwa perusahaan dapat dipercaya dan bertanggung jawab atas kebutuhan dan kesejahteraan pelanggan. Minat positif pelanggan untuk melakukan pembelian produk atau jasa, dan pembelian ulang, sangat dipengaruhi oleh kepercayaan (Miao *et al.*, 2022)

Rumusan masalah dari penelitian ini yaitu: (1) *Experiential marketing* berdampak *repurchase intention Instagram smartphone* Samsung Indonesia di Surabaya; (2) *Social media marketing* berdampak *repurchase intention Instagram smartphone* Samsung Indonesia di Surabaya; (3) *Experiential marketing* berdampak *brand trust Instagram smartphone* Samsung Indonesia di Surabaya; (4) *Social media marketing* berdampak *brand trust Instagram smartphone* Samsung Indonesia di

Surabaya; (5) *Brand trust* berdampak *repurchase Intention* pada *Instagram smartphone* Samsung Indonesia di Surabaya; (6) *Experiential marketing* berdampak *repurchase intention* melalui *brand trust Instagram smartphone* Samsung Indonesia di Surabaya; (7) *Social media marketing* berdampak *repurchase intention* melalui *brand trust Instagram smartphone* Samsung Indonesia di Surabaya.

Experiential Marketing

Menurut Skandalis et al. (2019) *experiential marketing* adalah usaha yang berfokus pada analisis pelanggan yang didominasi irasionalitas dan dinamika perasaan yang sulit diprediksi. Sementara itu, *experiential marketing* didefinisikan oleh Andriani & Fatimah (2018) sebagai nilai tambah pada suatu barang atau jasa dengan cara mempengaruhi perasaan konsumen saat memanfaatkan barang atau jasa tersebut. Menurut Priansa (2017) *experiential marketing* meliputi lima dimensi yaitu sebagai berikut: (1) *Sense* adalah stimuli utama *receptor* yang diproyeksikan secara visual, verbal, *audio*, hingga aroma dan tekstur produk; (2) *Feel* yaitu dari suasana hati yang sedang hingga sentimen kegembiraan dan kebanggaan yang sangat kuat, perasaan dan emosi digunakan untuk memengaruhi peristiwa; (3) *Think* yaitu mendorong seseorang dalam pemikiran inovatif dan kritis yang berpotensi meningkatkan evaluasi produk perusahaan secara signifikan; (4) *Act* yaitu upaya jangka panjang seseorang untuk mengembangkan aktifitas yang selalu diingat mereka berdasarkan kontak eksternal; (5) *Relate* yaitu hubungan yang dialami konsumen, apakah itu dengan perusahaan atau dengan komunitas orang yang menggunakan produk atau layanan perusahaan.

Social Media Marketing

Gunelius dalam Mileva & Dh (2018) menyatakan *social media marketing* adalah program mengenali, mengingat, mengambil tindakan, saat menggunakan media sosial, seperti mengelola *blog*, menulis gagasan, media sosial, penanda sosial, memberi informasi, perusahaan, bisnis, barang, dimana individu dapat berkomunikasi. Menurut Khoirunnisa & Astini, (2021) *marketing* sebagai aktifitas distribusi informasi dari bisnis ke pelanggan, yang berlangsung dua arah, untuk bisnis menghasilkan penjualan barang dan jasa mereka.

Indikator Social Media Marketing

Menurut Afifah (2016) indikasi *social media marketing* dalam bentuk: (1) *Online communities* yaitu pembentukan kelompok untuk memasarkan produknya kepada anggota kelompok, agar tidak beralih produk; (2) *Interaction* yaitu keterlibatan dengan pelanggan dengan menanggapi komentar, pesan langsung, dan siaran mereka untuk memudahkan pelanggan memperoleh informasi dari bisnis; (3) *Sharing of content* yaitu pemanfaatan pemasaran media sosial individual untuk memperdagangkan, mendistribusikan, dan menerima materi dalam situasi yang memungkinkan konten berbentuk foto, video, atau pembaruan status; (4) *Accessibility* yaitu memungkinkan konsumen yang memiliki akses internet dalam percakapan media sosial, aksesibilitas menekankan kemudahan akses dan biaya pengoperasian yang rendah dalam pemasaran media sosial. (5) *Credibility* yaitu perusahaan harus dapat

menunjukkan kredibilitasnya dengan memberikan informasi, membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalah, dan menanggapi saran atau kritik pelanggan.

Repurchase Intention

Niat pembelian kembali menurut Hasan (2018) adalah niat untuk melakukan pembelian berdasarkan riwayat sebelumnya. Tingginya keinginan pembelian berulang mengindikasikan semakin puasny konsumen, yang berdampak pada keputusan untuk menggunakan atau memperoleh suatu produk (Pham *et al.*, 2018). Niat pembelian kembali, seperti yang didefinisikan oleh Hellier *et al.*, dalam Pardede *et al.* (2018), yaitu siklus dimana seorang individu berencana untuk membeli kembali pelayanan dan produk yang sebanding berdasarkan pengalaman masa lalu tersebut. Jika nilai suatu produk atau jasa sangat bagus, pelanggan akan lebih cenderung untuk membelinya lagi karena membuat mereka merasa baik dan menarik.

Indikator Repurchase Intention

Menurut Saraswati *et al.* (2021) terdapat 4 jenis indikator *repurchase intention* yaitu: (1) Minat transaksional adalah kecenderungan individu dalam melakukan transaksi produk; (2) Minat referensial adalah dimana tindakan pelanggan merekomendasikan barang kepada individu lain; (3) Minat preferensial adalah pelanggan dapat menyebabkan hal-hal yang telah digunakan sebagai keputusan utama; (4) Minat Eksploratif adalah minat seseorang yang melakukan pencarian konstan untuk informasi terkait produk.

Brand Trust

Menurut Murthy dalam Firmansyah (2019) mendefinisikan *brand trust* sebagai kesuksesan bisnis membangun keyakinan pelanggan yang bertahan lama berdasarkan prinsip kesopanan, kejujuran, dan integritas. Menurut Ngabiso *et al.* (2021) mendefinisikan *brand trust* adalah periode waktu ketika suatu produk atau jasa dapat memenuhi kebutuhan yang diimplementasikan pada merek berdasarkan kepercayaan konsumen dan mengutamakan atau mendahulukan kebutuhan konsumen, maka memiliki kapasitas merek yang dipercaya oleh konsumen. Kepercayaan merek adalah keinginan pembeli untuk bergantung pada merek, dengan resiko asumsi bahwa identitas produk diharapkan mendatangkan manfaat seperti yang disebutkan oleh Sari *et al.* (2021)

Indikator Brand Trust

Menurut Delgado dalam Firmansyah (2019) indikator *brand trust* dibagi menjadi 2 elemen yaitu: (1) *Brand reliability* (keandalan merek) yaitu kepastian pembeli bahwa barang tersebut dapat memenuhi apa yang dijaminakan dengan pandangan bahwa, merek tersebut dapat mengatasi masalah dan juga dapat memberikan kepuasan; (2) *Brand intention* (niat merek) yaitu jaminan pelanggan bahwa produk dapat memprioritaskan kebutuhan mereka ketika masalah yang tidak terduga dengan penggunaan produk.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Experiential Marketing* terhadap *Repurchase Intention*

Seseorang akan bersedia melakukan pembelian ulang karena konsumen tersebut telah mengalami, merasakan, dan memberikan pengalaman kepadanya, dimana harapan terhadap produk yang dibeli terpenuhi. Pengalaman pelanggan yang positif berkontribusi pada keinginan untuk membeli lagi produk yang sama (Khoirunnisa & Astini, 2021).

Pengaruh *Social Media Marketing* terhadap *Repurchase Intention*

Intensitas media sosial merupakan program pemasaran yang menghubungkan, menjual, dan membangun koneksi dengan konsumen mereka. Saluran komunikasi ini menciptakan efektifitas dalam bertukar *pengetahuan*, juga gagasan, sebab terdapat proses penyampaian merek, dimana pelanggan melihatnya lebih otentik Ratnasari *et al.* (2019). Menurut Tong (2020) tujuan mengiklankan yaitu, untuk memberitahu pelanggan akan merek perusahaan, yang akan berdampak pada keputusan mereka untuk melakukan pembelian kembali. Ada berbagai cara untuk berpromosi, tetapi *Instagram* adalah salah satunya. Membuat pelanggan mengingat merek atau produk dengan menggunakan iklan promosi di media sosial sangat penting untuk meningkatkan minat pembelian kembali Tong (2020)

Pengaruh *Experiential Marketing* terhadap *Brand Trust*

Experiential marketing dikonsepsikan sebagai upaya perusahaan dalam memfokuskan pada penciptaan pengalaman yang mengesankan kepada konsumen. Keyakinan konsumen pada kemampuan produk untuk memenuhi janji dan niat baik merek berdasarkan kepercayaan konsumen pada kemampuan merek untuk memprioritaskan kepentingan konsumen adalah dasar dari kepercayaan merek. Dapat disimpulkan korelasi keduanya, yaitu konsumen akan bersedia melakukan pembelian ulang karena konsumen tersebut memiliki rasa percaya dan merasa nyaman dengan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan dalam membeli produk, karena semakin baik pengalaman merek maka pelanggan semakin meyakini identitas produk (Okfafia, 2016).

Pengaruh *Social Media Marketing* terhadap *Brand Trust*

Strategi menjalin relasi yang lebih baik untuk merek adalah kepercayaan, sebagai investasi relasional dengan pelanggan di masa depan. Pemasaran media sosial adalah media baru untuk proses transaksi, berbagi informasi, dan mempromosikan item bisnis. Menggunakan sosial media sebagai alat bantu menjadi penting, karena taktik memasarkan ini memiliki kemampuan dalam membantu bisnis mencapai tujuannya, terutama melalui peningkatan kepercayaan merek (Zulfikar & Mikhriani, 2017).

Pengaruh *Brand Trust* terhadap *Repurchase Intention*

Menurut Ngabiso *et al.* (2021), kepercayaan merek memiliki asumsi yaitu, kesanggupan produk yang diyakini oleh pelanggan ketika suatu produk atau layanan dapat memenuhi tuntutan yang

dilakukan pada merek baik berdasarkan kepercayaan konsumen maupun mengutamakan kebutuhan konsumen, karena secara langsung mempengaruhi minat pembelian kembali, membangun, dan mempertahankan kepercayaan merek menjadi sangat penting (Dharmayana & Rahanatha, 2018) .

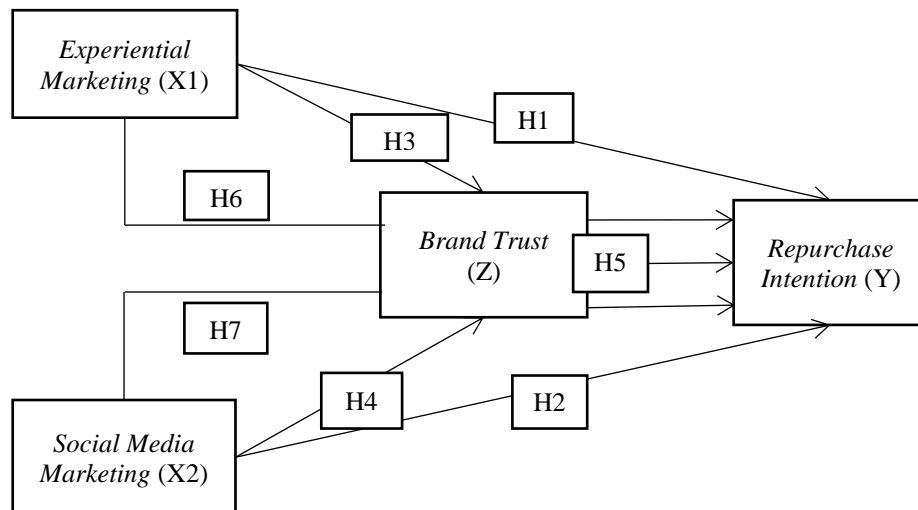
Pengaruh *Experiential Marketing* terhadap *Repurchase Intention* melalui *Brand Trust*

Konsumen percaya dengan umpan balik yang positif dari *experiential marketing*, maka konsumen bersedia melakukan pembelian ulang. Jika seseorang menggunakan suatu barang secara berulang-ulang, maka dapat dikatakan bahwa konsumen berpengalaman dalam menggunakan barang tersebut dan dapat dinilai dengan mempercayai merek. Selanjutnya tercipta keinginan konsumsi berulang kali, begitu pula sebaliknya. Artinya semakin baik dan meningkatnya kepercayaan pelanggan yang dihasilkan dari *experiential marketing*, maka konsumen cenderung dapat meningkatkan niat beli ulang (Wicaksono & Budiarmo, 2017).

Pengaruh *Social Media Marketing* terhadap *Repurchase Intention* melalui *Brand Trust*

Diakui bahwa terdapat strategi efektif memperkuat ikatan konsumen dengan merek tertentu yaitu kepercayaan, yang merupakan faktor penting dalam komitmen sepanjang waktu. Pendekatan ini memberikan beberapa opsi untuk memenuhi tujuan perusahaan, salah satunya adalah meningkatkan kepercayaan merek. Merek yang terpercaya mampu memberikan asosiasi positif kepada konsumen yang dibangun di atas kejujuran, kesopanan, dan integritas (Murthy dalam Firmansyah, 2019). Membangun dan mempertahankan kepercayaan merek sangat penting karena pesanan secara langsung mempengaruhi kecenderungan pelanggan untuk melakukan lebih banyak pembelian kembali (Dharmayana & Rahanatha, 2018).

Hipotesis dari penelitian ini yaitu: (H₁) *Experiential marketing* berpengaruh signifikan terhadap *repurchase intention*; (H₂) *Social media marketing* berpengaruh signifikan terhadap *repurchase intention*; (H₃) *Experiential marketing* berpengaruh signifikan terhadap *brand trust*; (H₄) *Social media marketing* berpengaruh signifikan terhadap *brand trust*; (H₅) *Brand trust* berpengaruh signifikan terhadap *repurchase intention*; (H₆) *Experiential marketing* berpengaruh signifikan terhadap *repurchase intention* melalui *brand trust*; (H₇) *Social media marketing* berpengaruh signifikan terhadap *repurchase intention* melalui *brand trust*.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Peneliti (2023)

METODE RISET

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2019), populasi diasumsikan sebagai area berisi elemen utama dan sekunder, berjumlah dan berkriteria spesifik sesuai justifikasi periset sebagai materi simpulan yang berlaku umum yakni para audiens dan konsumen Samsung yang berdomisili di Surabaya dan pernah membeli produk dari Samsung di *Surabaya*.

Menurut Sugiyono (2019), sampel merupakan elemen kuantitas dan kriteria populasi, dimana terdapat pihak yang diseleksi. Dalam jumlah penentuan sampel diperlukan kecocokan berdasarkan banyaknya indikator, dengan asumsi 5 sampai 10. Profil 220 responden dengan jumlah item berjumlah 16 item pernyataan dalam menguji 4 variabel berdasarkan pada jumlah sampel minimal untuk *Structural Equation Modeling (SEM)*, yang berjumlah 100-200 (Hair et al., 2017).

Metode *probability sampling* yang dilengkapi dengan *simple random sampling* dimana responden diambil secara tidak beraturan dengan mengabaikan kriteria kumpulan responden (Sugiyono, 2019). Filter seleksi adalah audiens dan pengguna produk Samsung dengan detail sebagai berikut: (1) Berdomisili di Surabaya; (2) Berumur setidaknya 17 tahun; (3) Menggunakan media sosial *Instagram*; (4) Sudah pernah membeli produk Samsung.

Experiential Marketing (X₁)

Berikut merupakan penjelasan masing-masing variabel dari *Experiential marketing*: (1) Samsung memberikan desain *body* produk yang menarik, kelengkapan fitur, dan beraneka ragam tipe yang diberikan; (2) Saya merasa tertarik, nyaman, dan aman dalam menggunakan produk Samsung; (3) Saya merasa promosi penjualan yang diberikan Samsung menarik; (4) Saya merasa reputasi Samsung membuat konsumen nyaman saat membeli *smartphone*; (5) Konsumen yang telah membeli produk Samsung memberikan rekomendasi kepada orang lain.

Social Media Marketing (X₂)

Berikut merupakan penjelasan masing-masing variabel dari *Social media marketing*: (1) Saya menceritakan apa yang saya alami berkaitan dengan Samsung dengan para anggota; (2) Saya mudah dalam menyampaikan pendapat pada *Instagram* Samsung Indonesia; (3) Saya dapat berbagi informasi topik terkini tentang merek, pemasaran, *service* Samsung secara visual, atau memperbaharui profil; (4) Saya tanpa kesulitan berkontribusi pada *Instagram* Samsung Indonesia; (5) *Instagram* Samsung Indonesia tidak memanipulasi kejadian.

Repurchase Intention (Y₁)

Berikut merupakan penjelasan masing-masing variabel dari *repurchase intention*: (1) Saya tertarik dalam mengkonsumsi lagi produk dan aksesoris keluaran terbaru Samsung; (2) Saya dapat mendorong orang lain dalam menggunakan produk Samsung; (3) Saya antusias mengutamakan merek Samsung dan tidak tertarik dengan promosi lain; (4) Saya dapat dengan mudah dalam melakukan pencarian informasi mengenai produk Samsung.

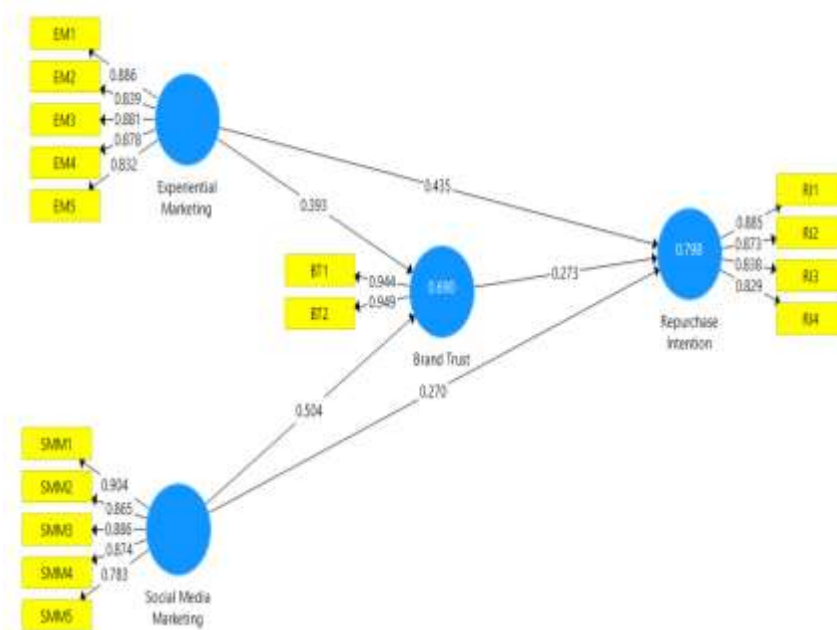
Brand Trust (Z₁)

Berikut merupakan penjelasan masing-masing variabel dari *repurchase intention*: (1) Samsung bisa memecahkan sebuah masalah; (2) Samsung akan jujur dan tulus dalam mengenai keluhan saya.

Analisis Data

Dalam mengkaji data yang terkumpul penulis menggunakan teknik *path analysis (discriminant validity) dan T-test* menggunakan (*SmartPLS*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. PLS-SEM Output
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Discriminant Validity

Pengukuran *discriminant validity* yang dimana pengukuran ini menggunakan nilai dari *cross loading*. Pada perhitungan *discriminant validity* apabila nilai dari *cross loading* pada indikator yang ada mempunyai nilai terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya seperti pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Discriminant Validity

	EM	SCM	RI	BT
EM1	0.886	0.629	0.714	0.637
EM2	0.839	0.583	0.727	0.629
EM3	0.881	0.604	0.740	0.715
EM4	0.878	0.586	0.692	0.595
EM5	0.832	0.672	0.717	0.661
SCM1	0.607	0.904	0.737	0.722
SCM2	0.580	0.865	0.665	0.616
SCM3	0.601	0.886	0.655	0.638
SCM4	0.573	0.874	0.682	0.662
SCM5	0.705	0.783	0.676	0.729
RI1	0.770	0.671	0.885	0.755
RI2	0.695	0.698	0.873	0.648
RI3	0.614	0.712	0.838	0.665
RI4	0.763	0.643	0.829	0.707
BT1	0.703	0.730	0.742	0.944
BT2	0.720	0.753	0.793	0.949

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Hipotesis

H₁. Koefisien experiential marketing memiliki memiliki *t-statistics* sebesar $5,065 > 1,96$, dan pengaruhnya terhadap *repurchase intention* sebesar 0,435. Hipotesis diterima karena menunjukkan bahwa penelitian berpengaruh signifikan dan bermakna pada *repurchase intention*.

H₂. Nilai *t-statistics* sebesar $3,777 > 1,96$, dimana pengaruh koefisien social media marketing terhadap *repurchase intention*=0,270. Pemasaran media sosial berdampak penting pada niat pembelian kembali dalam penelitian ini, yang mendukung hipotesis tersebut.

H₃. Pengaruh koefisien experiential marketing terhadap kepercayaan merek sebesar 0,393 dan nilai *t-statistics* sebesar $3,867 > 1,96$. Variabel penelitian ini memiliki dampak besar dan bermakna pada kepercayaan merek, mendukung hipotesis tersebut.

H₄. Pengaruh koefisien social media marketing pada brand trust 0,504, nilai *t-statistics* $5,372 > 1,96$. Pemasaran media sosial berdampak penting dan signifikan pada kepercayaan merek dalam penelitian ini, yang mendukung hipotesis tersebut.

H₅. Koefisien brand trust pada *repurchase intention* memiliki besaran 0,273 dan nilai *t-statistics* sebesar $3,231 > 1,96$. Kepercayaan merek berdampak besar dan signifikan pada niat pembelian kembali dalam penelitian ini, sehingga hipotesis diakui.

H₆. Nilai *t-statistics* pengaruh experiential marketing pada minat pembelian kembali melalui kepercayaan merek adalah 2,098 lebih tinggi dari 1,96 dan memiliki koefisien 0,107. Ini menunjukkan

bahwa *penelitian* melalui peran mediasi kepercayaan merek memiliki dampak yang besar dan menguntungkan pada niat pembelian kembali, mendukung hipotesis.

H7. Pengaruh koefisien *social media marketing* pada minat pembelian kembali melalui kepercayaan merek yaitu sebesar 0,137 dan memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 sebesar 3,214, menunjukkan bahwa pemasaran media sosial melalui peran mediasi kepercayaan merek dalam penelitian ini, memiliki dampak yang besar dan menguntungkan terhadap niat pembelian kembali, mendukung hipotesis.

Tabel 2. Uji Hipotesis

H	Pengaruh	Koef.	<i>T-statistics</i>	Hasil
H1	EM-RI	0,435	5,313	Terima
H2	SM-RI	0,270	3,667	Terima
H3	EM-BT	0,393	3,749	Terima
H4	SM-BT	0,504	5,113	Terima
H5	BT-RI	0,273	3,412	Terima
H6	EM-BT-RI	0,107	2,126	Terima
H7	SM-BT-RI	0,137	3,273	Terima

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) *Experiential marketing* (EM) berdampak pada *Repurchase Intention* (RI) Samsung Indonesia di Surabaya. Temuan riset memperkuat dugaan nomor satu, dimana *experiential marketing* dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap niat beli ulang konsumen pada Samsung Indonesia di Surabaya; (2) *Social media marketing* (SMM) berdampak pada *repurchase intention* (RI) Samsung Indonesia di Surabaya. Temuan riset memfasilitasi dugaan kedua, dimana pemasaran media sosial dapat memberikan dampak yang lebih besar pada minat pembelian kembali konsumen Samsung Indonesia di Surabaya; (3) *Experiential marketing* (EM) berdampak pada *brand trust* (BT) Samsung Indonesia di Surabaya. Temuan ini mendukung hipotesis ketiga penelitian yang menyatakan bahwa *experiential marketing* dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepercayaan merek pada Samsung Indonesia di Surabaya; (4) *Social media marketing* (SMM) berdampak pada *brand trust* (BT) Samsung Indonesia di Surabaya. Temuan ini mendukung hipotesis keempat penelitian dimana *social media marketing* dapat memberikan dampak lebih besar pada kepercayaan merek pada Samsung Indonesia di Surabaya; (5) *brand trust* (BT) berdampak pada *repurchase intention* (RI) Samsung Indonesia di Surabaya. Temuan ini mendukung hipotesis kelima penelitian yang menyatakan bahwa kepercayaan merek dapat memberikan dampak yang lebih besar pada minat pembelian kembali Samsung Indonesia di Surabaya; (6) *Experiential marketing* (EM) yang dimediasi *brand trust* (BT) berdampak signifikan positif pada *repurchase intention* (RI) Samsung Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hipotesis keenam penelitian ini, temuan ini menunjukkan bahwa *experiential marketing* yang dimediasi oleh kepercayaan merek dapat meningkatkan niat beli ulang pada Samsung Indonesia di Surabaya; (7) *Social media marketing* (SMM) yang dimediasi *brand trust* (BT) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap

repurchase intention (RI) Samsung Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hipotesis ketujuh penelitian, temuan variabel ini dimediasi oleh kepercayaan merek dapat meningkatkan niat beli ulang pada Samsung Indonesia di Surabaya.

Penilaian responden terendah menghasilkan saran yaitu, Samsung lebih memperhatikan pelayanan dan memberikan penjelasan yang singkat, jelas, dan padat dalam menghadapi konsumen saat melakukan transaksi pembelian, agar konsumen merasa puas. Samsung harus menambahkan *platform* media sosial lainnya seperti *Facebook*, *Twitter*, dan lain-lain agar konsumen yang tidak memiliki media sosial *Instagram* bisa menyampaikan pendapatnya melalui *platform* media sosial lainnya. Samsung lebih memperhatikan kualitas dan fitur dari merek lain serta memberikan inovasi pelayanan yang lebih baik daripada merek lainnya. Samsung perlu meningkatkan tahap penyelesaian dan solusi yang terbaik dalam mengatasi keluhan yang diberikan oleh konsumen.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini, yaitu, penyebaran kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini dilakukan secara *online* melalui sosial media dan rekan dekat serta keluarga besar yang dimana terdapat risiko dalam melakukan penjawaban kuesioner kurang teliti yang diisi oleh responden. Selain itu masih banyak dari para responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan realita yang dialami oleh responden yang mengisi kuesioner tersebut, sehingga penyebaran kuesioner yang dilakukan mungkin memberikan hasil yang tidak optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, K. (2016). Pengaruh social media marketing *Instagram* terhadap tingkat brand awareness Roaster and Bear Coffee Lounge & Kitchen. *Skripsi*. Universitas Gajah Mada: <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/123686>
- Dharmayana, I., Rahanatha, G. (2018). Pengaruh Brand equity, brand trust, brand preference, dan kepuasan konsumen terhadap niat membeli kembali. *E-Jurnal Manajemen*, 6(4), 2018–2046, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/28856>
- Firmansyah, A. (2019). *Pemasaran Produk dan Merek (Planning & Strategy)*. CV Penerbit Qiara Media.
- Khoirunnisa, A., Astini, R. (2021). The effects of experiential marketing and social media marketing on repurchase intention with brand trust as variable mediation for Wearing KLAMBY Hijab Fashion Products. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 35–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1145>
- Miao, M., Jalees, T., Zaman, S. I. (2022). The influence of e-customer satisfaction, e-trust and perceived value on consumer 's repurchase intention In B2C e-commerce segment. *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, 34(10), 2184–2206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJML-03-2021-0221>
- Ngabiso, F., Radji, D. L., & Kango, U. (2021). Pengaruh citra merek (brand image) dan kepercayaan merek (brand trust) terhadap loyalitas merek (brand loyalty) pada produk air minum dalam kemasan merek aqua (studi pada konsumen amdk merek Aqua di Kota Gorontalo). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(1). <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/10453>
- Okfafia, N. (2016). Analisis pengaruh experiential marketing terhadap brand trust dan loyalitas pelanggan dengan mediasi kepuasan pelanggan (studi kasus pada pelanggan maskapai Garuda Indonesia wilayah Jakarta Barat). *Thesis*. Universitas Esa Unggul, <https://digilib.esaunggul.ac.id/bookmark/6918/pelanggan>
- Pardede, Christine R., S. L. H. V., Merinda, J. L. &, & Pandowo. (2018). The influence of perceived value and trust on repurchase intention in shopee online shopping. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i1.19097>
- Pham, Q., Tran, X., Misra, S., Maskeliūnas, R., & Damaševičius, R. (2018). Relationship between convenience, perceived value, and repurchase intention in online shopping in Vietnam. *Sustainability*, 10(2), 156. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su10010156>
- Ratnasari, N., Susandy, G., &, & Apriandi, D. W. (2019). The Influence of social media marketing and online consumer behavior in the city of subang on the brand story of the instant messenger Line application. *Diskursus Ilmu Manajemen STIESA*, 1–10. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/3825>
-

- Sari, R., Su'un, M., & Nurwanah, A. (2021). Effect of internal control, whistleblowing role and data asymmetry against fraud prevention. *Point of View Research Accounting and Auditing*, 2, 92–99. <http://journal.accountingpointofview.id/index.php/povraa/article/view/118>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Tong, T. K. P. B. (2020). Analisa pengaruh social media marketing terhadap repurchase intention melalui brand trust sebagai variabel mediasi pada *Instagram* Adidas Indonesia di Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, Vol 7 No 1, <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-pemasaran/article/view/10064>
- Wicaksono, B. E., & Budiarmo, A. (2017). Pengaruh experiential marketing & emotional branding terhadap repurchase intention melalui brand trust (studi kasus pada konsumen Garuda Indonesia di Kota Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(1), 12–23. <https://doi.org/10.14710/jiab.2018.18981>
- Zulfikar, A. R., Mikhriani, M. (2017). Pengaruh social media marketing terhadap brand trust pada followers *Instagram* dompet dhuafa cabang Yogyakarta. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Dan Administrasi Islam*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.22373/al-idarah.v1i2.1663>

Persepsi Konsumen tentang *Greenpreneurial Orientation* dan *Green Purchase Intention*

M.Y. Dwi Hayu Agustini*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
hayu@unika.ac.id

A. Posmaria Setiaswi Sitohang

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
posmaria@unika.ac.id

A. Sentot Suciarto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
sentot.sa@unika.ac.id

R. Bowo Harcahyo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
bow@unika.ac.id

Berta Berti Retnawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
berta@unika.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Peningkatan gaya hidup hijau konsumen menciptakan minat konsumen untuk membeli produk hijau atau membeli dari perusahaan berorientasi hijau. *Green purchase intention* ini telah mendorong banyak perusahaan untuk berorientasi hijau (*greenpreneurial orientation*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi konsumen tentang *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention* serta untuk mengkonfirmasi keterkaitan antara keduanya. Penelitian menyasar individu yang pernah membeli produk hijau yang dihasilkan perusahaan yang berorientasi hijau. Data dikumpulkan dengan kuesioner dalam bentuk *google form* yang didistribusikan secara *online* dalam waktu yang telah ditentukan. Kuesioner mencakup pertanyaan tentang *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention* dan menghasilkan 114 kuesioner yang lengkap. Data dianalisis dengan *structural equation model* untuk mengetahui persepsi *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention* serta keterkaitan keduanya. Hasil menunjukkan *greenpreneurial orientation* mengacu pada perusahaan yang bermutu, yang menghasilkan produk hijau, dan mengkomunikasikan orientasi hijaunya. Sedangkan *green purchase intention* mengacu pada preferensi untuk membeli produk hijau atau dari perusahaan hijau. Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa *greenpreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green purchase intention*. Untuk meningkatkan minat beli produk hijau, perusahaan berorientasi hijau harus mengkomunikasikan produk dan orientasi hijaunya kepada konsumen dan melibatkan partisipasi konsumen dalam gerakan hijau.

Kata Kunci:

Orientasi Hijau; Minat Beli Hijau; Konsumen Hijau; Gaya Hidup Hijau; Greenpreneurial Orientation

ABSTRACT

Intensifying consumers' green lifestyle has created consumer intention to purchase a green product or a product from a green orientation company. Such green purchase intention has motivated companies also to be greenpreneurial orientation. This research aims to understand consumers' perception of greenpreneurial orientation and green purchase intention, as well as to confirm their relationship. The research addresses those who bought a green product from a company. Data was gathered using google forms distributed online at the predetermined time. The questionnaire comprising questions on greenpreneurial orientation and green purchase intention resulted in 114 complete questions. A structural equation model was applied to identify the perception of greenpreneurial orientation and green purchase intention, and regression was used to test their relationship. The result shows that a company with a greenpreneurial orientation refers to a qualified organization that produces green products and communicates it's green. Meanwhile, green purchase intention refers to the preference for green products, greenpreneurial orientation company, and participation in green actions. The research also confirms that greenpreneurial orientation significantly influences green purchase intention. To increase consumers' intention to purchase green products, companies must communicate their green orientation and involve them in green actions.

Keywords:

Greenpreneurial Orientation; Green Purchase Intention; Green Consumer; Green Lifestyle; Greenpreneurial Orientation

PENDAHULUAN

Kesadaran konsumen untuk berperilaku hijau semakin meningkat (Kumar & Ghodeswar, 2015; Tsarenko *et al.*, 2013; Suki, 2015). Namun kesadaran tersebut belum sepenuhnya diwujudkan dalam perilaku untuk membeli produk hijau yang biasanya harganya tinggi (Papanagiotou *et al.*, 2013). Oleh karena itu, kesadaran berperilaku hijau belum terjadi pada semua lapisan masyarakat. Hanya masyarakat kelas menengah atas yang memiliki tingkat sosial ekonomi dan tingkat pendidikan tinggi yang banyak terlibat dalam *green behavior* (Anderson *et al.*, 1971; Berkowitz & Lutterman, 1968). Namun hal ini tidak berlaku pada *green purchase intention*. Laroche *et al.* (2001) menemukan bahwa *green purchase intention* tidak berbeda menurut tingkat pendidikan atau kemampuan ekonomi.

Banyak penelitian tentang perilaku konsumen menggunakan minat berperilaku (*intention*) sebagai faktor yang menjadi penyebab (*antecedent*) terjadinya perilaku. Walaupun masih belum sepenuhnya terbukti adanya hubungan antara minat berperilaku dan perilaku aktual, namun minat dinilai dapat digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur perilaku. Penelitian ini menggunakan minat pembelian produk hijau (*green purchase intention*) untuk mengetahui perilaku pembelian produk hijau.

Studi menunjukkan *green purchase intention* dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain persepsi terhadap nilai hijau, risiko hijau, penghematan, dan kualitas, *positioning* merek hijau, pengetahuan tentang merek hijau, emosi, dan sikap terhadap produk hijau (Keni *et al.*, 2020; Suki, 2015). Pengetahuan tentang lingkungan juga dinilai sebagai faktor yang penting dalam membentuk minat pembelian hijau (Huang *et al.*, 2014; Suki, 2015). Konsumen dengan tingkat pengetahuan lingkungan yang tinggi memiliki sikap keberpihakan yang lebih baik dan tingkat kesadaran pada lingkungan yang semakin tinggi dan karenanya minat membeli produk hijau menjadi lebih kuat (Huang *et al.*, 2014).

Meningkatnya minat beli hijau ini telah mendorong banyak perusahaan untuk membuat model bisnis yang lebih berorientasi pada lingkungan (*green orientation*) yang mampu memberikan solusi bisnis inovatif yang mengakomodasi lingkungan (Fatoki, 2019). *Green orientation* merupakan sumber daya *intangible* yang mendorong perusahaan untuk memiliki inisiatif terkait dengan lingkungan yang keberlanjutan (Fatoki, 2019). Pada tahap awal, *green orientation* membutuhkan kemauan dan usaha gigih dari perusahaan untuk menghasilkan *green product* atau memerlukan *green radical innovation* dan *green incremental innovation* (Guo *et al.*, 2020). Keduanya harus didukung oleh adanya rantai pasokan produk hijau sehingga tercapai *green entrepreneurial orientation* (selanjutnya disingkat menjadi *greenpreneurial orientation*).

Greenpreneurial orientation yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dapat mempengaruhi sikap konsumen dan *positioning* merek produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan yang berorientasi lingkungan dinilai melakukan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan dan dinilai

mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar (Esen & Yuksel, 2013; Khojastehpour & Johns, 2014). Pengetahuan konsumen terhadap orientasi hijau perusahaan ini akan menghasilkan sikap positif tidak saja terhadap perusahaan bersangkutan tetapi juga terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Konsumen akan menilai produk yang dihasilkan perusahaan merupakan produk yang hijau. Pada akhirnya, hal ini akan mempengaruhi minat belinya.

Banyak penelitian menunjukkan produk hijau yang ditawarkan perusahaan berdampak pada keputusan pembelian konsumen (Boztepe, 2013; Haery *et al.*, 2013; Hello & Al Momani, 2014; Wahid *et al.*, 2011). Penelitian ini melihat keputusan pembelian melalui minat beli. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *greenpreneurial orientation* mempengaruhi *green purchase intention*. Namun belum banyak penelitian yang menyoroti apa yang dipersepsikan konsumen terhadap masing-masing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi konsumen tentang *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention*. Selain itu, konfirmasi keterkaitan antara keduanya juga dilakukan, yaitu apakah *greenpreneurial orientation* berpengaruh terhadap *green purchase intention*.

METODE RISET

Penelitian menasar individu yang pernah membeli produk hijau yang dihasilkan perusahaan yang dinilai berorientasi hijau. Mengingat populasi merupakan populasi yang tidak terbatas, maka sampel ditetapkan berdasarkan jumlah yang dapat diperoleh dari penyebaran kuesioner selama waktu yang ditetapkan, yaitu 7 hari. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dalam bentuk *google form* yang didistribusikan secara *online*. Kuesioner mencakup pertanyaan yang terkait *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention*. *Greenpreneurial orientation* adalah kecenderungan perusahaan untuk mengarahkan kegiatannya pada upaya mencari keuntungan finansial dan lingkungan melalui pengenalan produk hijau. Kecenderungan hijau ini diukur dari ada tidaknya produk hijau yang dihasilkan, ada tidaknya kegiatan tanggung jawab sosial yang berkelanjutan, ada tidaknya kegiatan komunikasi pemasaran aspek hijau yang dimiliki perusahaan, dan ada tidaknya kepemilikan sertifikat standar kegiatan hijau seperti ISO 14000, *proper*, HACCP, dan lain-lain. Sedangkan *green purchase intention* menunjukkan keinginan di dalam diri seorang konsumen untuk membeli produk hijau atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang dinilai berorientasi hijau. Minat membeli hijau ini diukur dari keinginan membeli produk yang dinilai ramah lingkungan dan keinginan membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang dinilai memiliki perhatian terhadap lingkungan.

Kuesioner yang didistribusikan adalah kuesioner yang sudah valid dan reliabel. Hasil uji validitas pada **Tabel 1** menunjukkan semua item pertanyaan adalah valid dengan nilai *r* hitung yang lebih besar dari nilai *r* tabel sebesar 0,185. Dengan demikian, semua item pertanyaan digunakan dalam kuesioner.

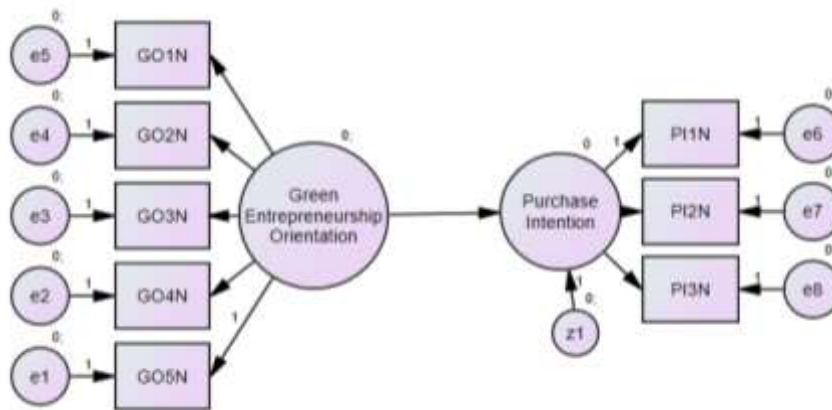
Tabel 1. Uji Validitas Item-Item Kuesioner

Item	r hitung	Cronbach's Alpha
GO1	0,639	0,819
GO2	0,617	
GO3	0,757	
GO4	0,605	
GO5	0,507	
PI1	0,560	0,752
PI2	0,701	
PI3	0,491	

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* menghasilkan nilai *Alpha* untuk variabel *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention* masing-masing sebesar 0,819 dan 0,752. Dengan demikian, kuesioner adalah reliabel karena nilai *Alpha* tiap variabel melebihi ambang batas (*threshold*) 0,7 dan karenanya dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data.

Dari pengumpulan kuesioner selama waktu yang ditentukan, diperoleh 116 kuesioner. Namun hanya 114 kuesioner yang lengkap dan bisa digunakan. Data dianalisis dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengetahui persepsi responden terhadap *green entrepreneurial orientation* dan *green purchase intention* yang masing-masing ditempatkan sebagai faktor-faktor yang menjadi pembentuk keduanya. Konfirmasi pengaruh *greenpreneurial orientation* terhadap *green purchase intention* dilakukan dengan analisis regresi sederhana dengan model seperti **Gambar 1**.



Gambar 1. Model Pengaruh *Green Entrepreneurial Orientation* terhadap *Green Purchase Intention*.

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik demografi responden yang ditampilkan pada **Tabel 2** cukup bervariasi. Mayoritas responden bekerja sebagai karyawan swasta (32,5%) dan pelajar/mahasiswa (23,7%). Sisanya adalah profesional (termasuk guru/dosen), wirausahawan, ASN, ibu rumah tangga hingga pensiunan. Demikian juga dengan penghasilan responden yang terdistribusi di antara semua kelompok penghasilan yang ada. Responden yang paling banyak (55,2%) adalah berpenghasilan 10 juta rupiah atau kurang. Dari sisi usia, sebagian besar responden berusia 40 tahun dan lebih (61,4%).

Tabel 2. Karakteristik Demografi Responden

	Karakteristik	Frekuensi	Persen
Pekerjaan	Karyawan Swasta	37	32,5
	Pelajar/Mahasiswa	27	23,7
	Profesional	15	13,2
	Wirausahawan	12	10,5
	Ibu Rumah Tangga	10	8,8
	Aparatur Sipil Negara (ASN)	7	6,1
	Lain-lain	6	5,2
Penghasilan	≤ 5 juta	43	37,7
	>5 - 10 juta	20	17,5
	>10 - 15 juta	18	15,8
	>15 juta	23	20,2
	tidak menyebut	10	8,8
Usia	< 20 tahun	15	13,2
	20 - 29 tahun	16	14,0
	30 - 39 tahun	13	11,4
	40 - 49 tahun	41	36,0
	≥ 50 tahun	29	25,4

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa seluruh item yang merupakan indikator variabel adalah signifikan sebagai pembentuk variabel *greenpreneurial orientation* dan *green purchase intention*. Namun demikian, model masih belum memenuhi kriteria model fit dengan adanya nilai *index* standar kelayakan model yang belum terpenuhi (**Tabel 3**). Modifikasi pada model dilakukan dengan menghilangkan indikator yang memiliki peran yang paling lemah (nilai koefisien terendah) dan kemudian menguji kembali model yang sudah dimodifikasi untuk melihat apakah model memenuhi semua kriteria model fit. Modifikasi akan diulang hingga diperoleh model yang fit. Model yang fit untuk penelitian ini diperoleh pada pengujian model ketiga (**Tabel 3**).

Tabel 3. Kriteria Model Fit

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of value</i>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>
<i>Chi-square</i>	Diharapkan semakin kecil	49,169	21,883	9,103
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2,00	2,588	1,683	1,138
<i>Significance Probability</i>	≥ 0,05	0,000	0,057	0,334
<i>GFI</i>	≥ 0,9	0,906	0,944	0,974
<i>AGFI</i>	≥ 0,9	0,823	0,880	0,931
<i>TLI</i>	≥ 0,95	0,881	0,955	0,991
<i>RMSEA</i>	0,03 – 0,08	0,118	0,077	0,035

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 4. Faktor Pembentuk Variabel

Variabel	Faktor Pembentuk
<i>Greenpreneurial Orientation</i>	GO1: Perusahaan yang berorientasi hijau adalah perusahaan yang bermutu GO2: Perusahaan yang berorientasi hijau adalah produsen yang menghasilkan produk ramah lingkungan GO4: Perusahaan yang berorientasi hijau akan mengkomunikasikan bahwa perusahaan tersebut adalah perusahaan hijau
<i>Green Purchase Intention</i>	PI1: Saya lebih suka membeli produk hijau daripada produk pada umumnya. PI2: Saya lebih suka membeli produk dari perusahaan yang mengklaim sebagai perusahaan hijau daripada produk dari perusahaan umumnya. PI3: Saya merasa telah ikut andil dalam gerakan ramah lingkungan dengan membeli produk hijau.

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasar model yang fit pada **Tabel 3** dapat diketahui faktor pembentuk masing-masing variabel adalah seperti pada **Tabel 4**. Dari tiga faktor yang membentuk dapat diketahui bahwa *greenpreneurial orientation* terkait dengan perusahaan yang bermutu, menghasilkan produk hijau, dan yang mengkomunikasikan klaim orientasi hijaunya. Sementara itu, *green purchase intention* terkait dengan preferensi membeli produk hijau, membeli dari perusahaan hijau, dan partisipasi pada gerakan hijau. Analisis regresi terhadap model yang fit dilakukan untuk mengkonfirmasi pengaruh *greenpreneurial orientation* terhadap *green purchase intention*. Hasil regresi dinyatakan dalam persamaan berikut:

$$\begin{array}{l} \text{PI} = 6,245 + 0,307\text{GO} \\ \quad (1,075) \quad (0,047) \\ \text{Sig} \quad (0,000) \quad (0,000) \end{array}$$

Hasil regresi menunjukkan bahwa *greenpreneurial orientation* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *green purchase intention*. Namun demikian, *greenpreneurial orientation* hanya mampu menerangkan variasi *green purchase intention* sebesar 27,8% yang ditunjukkan oleh nilai R square sebesar 0,278.

Berdasarkan distribusi karakteristik demografi responden dapat dikatakan bahwa hasil penelitian mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan *green purchase intention* tidak berbeda menurut kemampuan ekonomi (Laroche et al., 2001). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan *green purchase intention* tidak berbeda menurut pekerjaan dan usia. Namun demikian, apakah *green behavior* juga tidak berbeda menurut karakteristik demografi masih perlu diteliti lebih lanjut. Hal ini mengacu pada Papanagiotou et al. (2013) yang menyatakan bahwa kesadaran hijau atau minat hijau belum sepenuhnya diwujudkan dalam perilaku hijau.

Green purchase intention dipengaruhi oleh banyak faktor (Keni et al., 2020; Suki, 2015; Huang et al., 2014). Sesuai hasil penelitian ini, salah satu faktor yang mempengaruhi *green purchase intention* secara signifikan adalah *greenpreneurial orientation*. Nilai R square sebesar 0,278 mengindikasikan adanya faktor lain selain *greenpreneurial orientation* yang mempengaruhi *green purchase intention*. Hasil ini menambahkan daftar faktor yang mempengaruhi *green purchase intention*.

Green purchase intention dimaknai responden sebagai preferensi untuk membeli produk hijau dibanding produk pada umumnya. Preferensi ini dapat dikaitkan dengan nilai yang mungkin diperoleh dari mengkonsumsi produk hijau (*green perceived value*) (Chen & Chang, 2012). Selanjutnya, Chen & Chang (2012) menyatakan bahwa perusahaan dapat menerapkan pemasaran hijau (*green marketing*) untuk meningkatkan nilai ini dan menggunakannya sebagai keunggulan (*advantages*) yang dimiliki perusahaan. Hal ini mengingat bahwa kesadaran konsumen untuk membeli produk hijau semakin meningkat seiring dengan tingkat kesadaran terhadap isu lingkungan yang juga meningkat (Lee & Yazdanifard, 2014). Konsumen cenderung mengubah minatnya menjadi mengadopsi *green behavior* bila ada *perceived benefit* yang diperoleh dan *perceived risk* yang minimum (Carrete et al., 2012). Oleh

karena itu, penting bagi perusahaan untuk menghasilkan *green product* dan menjadi perusahaan hijau.

Hal ini sesuai dengan persepsi konsumen terhadap *green purchase intention* yang juga dimaknai responden sebagai preferensi untuk membeli produk dari perusahaan hijau. Menurut responden, perusahaan hijau adalah perusahaan yang bermutu. Hal ini mengindikasikan adanya kepercayaan (*trust*) dari konsumen terhadap perusahaan dan *trust* ini akan mendorong konsumen untuk membeli dari perusahaan yang juga dipersepsikan menghasilkan produk hijau (Chen & Chang, 2012). Pengertian yang demikian terkait dengan persepsi responden tentang *greenpreneurial orientation*. Menurut responden, *greenpreneurial orientation* mengacu pada perusahaan yang menghasilkan produk hijau.

Namun demikian Chen & Chang (2012) menyatakan bahwa perusahaan harus menyampaikan informasi tentang kinerja lingkungan dari produknya untuk mendapatkan *trust* dari konsumen. Hal ini mengingat konsumen mau membeli produk hijau bila ada informasi yang dapat dipercaya. Dengan informasi yang terpercaya konsumen dapat meminimumkan *perceived risk*. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi hal ini melalui persepsi responden tentang *greenpreneurial orientation* dimana perusahaan harus mengkomunikasikan orientasi hijaunya. Hingga di sini dapat dipahami mengapa *greenpreneurial orientation* mempengaruhi *green purchase intention*. Konsumen yang mempunyai minat membeli produk hijau dipersepsikan dapat ikut andil dalam gerakan ramah lingkungan dengan membeli produk hijau.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *greenpreneurial orientation* perusahaan terhadap *green purchase intention* pada konsumen dan faktor apa yang membentuk masing-masing variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi hijau yang dimiliki suatu perusahaan berpengaruh signifikan terhadap minat beli konsumen terhadap produk hijau yang dihasilkan perusahaan. Konsumen menilai bahwa perusahaan yang berorientasi hijau adalah perusahaan yang bermutu, yang menghasilkan produk hijau, dan yang mengkomunikasikan orientasinya kepada konsumen. Sedangkan minat beli hijau mengacu pada preferensi terhadap produk hijau atas produk biasa, preferensi untuk membeli dari perusahaan hijau atas perusahaan yang tidak berorientasi hijau, dan bisa ikut andil dalam gerakan hijau.

Bagi perusahaan yang menghasilkan produk hijau atau yang memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan dapat menggunakan hal tersebut upaya pemasaran, yaitu dengan mengkomunikasikan aspek hijau tersebut kepada konsumen. Sesuai dengan hasil penelitian, hal ini akan mempengaruhi minat konsumen untuk membeli produk perusahaan. Selain itu, perusahaan berorientasi hijau dapat meningkatkan minat beli produk hijau dengan membuat program gerakan hijau yang melibatkan partisipasi konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, W. T., Cunningham, W. H., Anderson, W. T., & Cunningham, W. H. (1971). The socially conscious consumer. *Journal of Marketing*, 36(3), 23-31. <https://doi.org/10.1177/002224297203600305>
- Berkowitz, L., & Lutterman, K. G. (1968). The traditional socially responsible personality. *Public Opinion Quarterly*, 32(2), 169–185. <https://doi.org/10.1086/267597>
- Boztepe, A. (2013). Green marketing and its impact on consumer buying behavior. *European Journal of Economic and Political Studies*, 2(12),(1), 61-64. https://www.researchgate.net/publication/288525147_Green_Marketing_and_Its_Impact_on_Consumer_Buying_Behavior
- Carrete, L., Castaño, R., Felix, R., Centeno, E., & González, E. (2012). Green consumer behavior in an emerging economy: confusion, credibility, and compatibility. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 470–481. <https://doi.org/10.1108/07363761211274983>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502–520. <https://doi.org/10.1108/00251741211216250>
- Esen, M., & Yuksel, T. (2013). Experimental evaluation of using various renewable energy sources for heating a greenhouse. *Energy and Buildings*, 65, 340–351. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2013.06.018>
- Fatoki, O. (2019). Green entrepreneurial orientation and firm performance in South Africa. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 247–262. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(19))
- Guo, Y., Wang, L. F., & Chen, Y. (2020). Green entrepreneurial orientation and green innovation: The mediating effect of supply chain learning. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898798>
- Haery, D. F. A., Dehaghi, D. M. R., & Yazdani, A. (2013). Effect of green marketing on consumer purchase intentions with regard to the company's image as a mediator in the retail setting case study: The customers of Naghshe-e Jahan Sugar Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 442–452. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i11/356>
- Hello, G. M., & Al Momani, N. M. (2014). Green marketing and its relationship to the purchase decision: An empirical study on students from King Abdul Aziz University in Jeddah. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 5(2), 121–130. http://www.researchersworld.com/vol5/issue2/Paper_14.pdf
- Huang, Y. C., Yang, M., & Wang, Y. C. (2014). Effects of green brand on green purchase intention. *Marketing Intelligence and Planning*, 32(3), 250–268. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2012-0105>
-

- Keni, K., Asali, A., Teoh, A. P., & Muthuveloo, R. (2020). Factors influencing green purchase intention. *Proceedings of the 2nd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2020)*, 478, 1015–1022. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.161>
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*, 26(4), 330–339. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2014-0029>
- Kumar, P., & Ghodeswar, B. M. (2015). Factors affecting consumers' green product purchase decisions. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3), 330–347. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0068>
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503–520. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006155>
- Lee, Z. M., & Yazdanifard, R. (2014). *The review of different aspects of online advertising; advantages and disadvantages*. May, 1–7.
- Papanagiotou, P., Tzimitra-Kalogianni, I., & Melfou, K. (2013). Consumers' expected quality and intention to purchase high quality pork meat. *Meat Science*, 93(3), 449–454. <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2012.11.024>
- Suki, N. M. (2015). Green product purchase intention: impact of green brands, attitude, and knowledge. *Emerald*, 1–7.
- Tsarenko, Y., Ferraro, C., Sands, S., & McLeod, C. (2013). environmentally conscious consumption: The role of retailers and peers as external influences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), 302–310. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.01.006>
- Wahid, N. A., Rahbar, E., Shyan, T. S., & Ramayah, T. (2011). Relationship between environmental volunteers' demographic characteristics and their green purchase behaviour: Evidence from Penang (Malaysia). *International Journal of Global Environmental Issues*, 11(3–4), 299–309. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2011.044554>

Pengaruh *Integrated Marketing Communication* (IMC) terhadap Keputusan Mendaftar pada Sekolah Internasional di Kota Semarang

Cecilia Faliana Pungkasari*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
ceciliafalipungkasari@gmail.com

M.Y. Dwi Hayu Agustini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
hayu@unika.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Sekolah internasional merupakan institusi pendidikan yang memiliki hubungan kerjasama luar negeri sehingga pengelolaannya berbeda dengan sekolah pada umumnya. Sekolah pada kategori ini memiliki kekhasan dalam hal program, manajemen, sosial, serta budaya sehingga hanya kelompok masyarakat tertentu yang mendaftar. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan efektivitas IMC dalam memperkuat upaya promosi untuk meningkatkan jumlah siswa. IMC dilakukan secara masif untuk dapat menjangkau siswa sebanyak-banyaknya. Namun masih sedikit studi tentang efektivitas IMC pada sekolah internasional. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh IMC baik secara parsial maupun simultan terhadap keputusan mendaftar pada sekolah internasional. Survei dilakukan pada orang tua 12 sekolah internasional dari tingkat SD hingga SMA di Kota Semarang. Kuesioner diberikan kepada orang tua murid yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data diolah dengan analisis regresi linear berganda dimana variabel independen adalah 5 saluran IMC yaitu *advertising, sales promotion, personal selling, public relation, direct and digital marketing*, sedangkan variabel dependen adalah keputusan mendaftar. Hasil penelitian menunjukkan IMC memberi pengaruh secara simultan terhadap keputusan mendaftar, namun secara parsial hanya *public relation* yang memiliki peranan signifikan. Nilai *adjusted R square* menunjukkan terdapat faktor lain diluar IMC yang mempengaruhi variasi keputusan mendaftar, sehingga pihak sekolah perlu mempertimbangkan kontribusi faktor-faktor lain tersebut dalam upaya meningkatkan jumlah siswa.

Kata Kunci:

Integrated Marketing Communication; Keputusan Mendaftar; Sekolah Internasional; Semarang.

ABSTRACT

*International schools are educational institutions with foreign cooperation and different management from regular schools. Only certain people enroll since they are unique in the programs, management, society, and culture. Studies show that promotional efforts to increase the number of students are effectively strengthened by IMC, which is carried out to attract as many prospective students as possible. However, very few research is conducted in the context of international schools. This research is conducted to identify the effectiveness of IMC on enrolment decisions in international schools. The survei was conducted on parents whose child is studying at the 12 international schools in Semarang in elementary, junior, or high school. Questionnaires were given to parents selected using a purposive sampling technique. The data on five elements of IMC (*advertising, sales promotion, personal selling, public relations, direct and digital marketing*) as the independent variables and on enrollment decision as the dependent variable was processed using multiple linear regression. The results show that IMC simultaneously influences the decision, but only public relations is partially significant. Adjusted R square indicates that IMC is not the only factor contributing to enrolment decision; school management must consider other factors to increase the number of students.*

Keywords:

Integrated Marketing Communication; Enrollment Decision; International School; Semarang

PENDAHULUAN

Sekolah internasional merupakan layanan pendidikan yang awalnya diperuntukkan bagi putra-putri diplomat dan ekspatriat di Indonesia. Keberadaannya saat itu diatur dalam UU No.48 tahun 1960 tentang pengawasan pendidikan dan pengajaran asing. Seiring berjalannya waktu, sekolah internasional justru semakin diminati oleh banyak warga Indonesia yang menginginkan anak-anaknya mengenyam pendidikan global. Guna menaungi hal tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan peraturan No 31 tahun 2014 tentang kerja sama penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan oleh Lembaga Pendidikan Asing (LPA) dan Lembaga Pendidikan Indonesia (LPI) (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2014).

Pada Permendikbud disebutkan bahwa LPI dan LPA dapat bekerjasama mewujudkan kualitas pendidikan nasional yang diperkaya oleh standar pendidikan luar negeri. Kedua lembaga pendidikan yang bekerjasama wajib memiliki akreditasi dari BAN (bagi LPI) dan dari negara asal (bagi LPA) guna memastikan layanan pendidikan bertaraf internasional terbaik dapat diperoleh siswa. Kurikulum, bahasa pengantar, sarana dan prasarana yang digunakan wajib untuk memenuhi standar nasional namun diperkaya dengan standar negara asal LPA beserta segala keunggulannya. Satuan pendidikan kerjasama ini selanjutnya disebut sebagai SPK.

Komunitas peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan pada sekolah golongan ini merupakan Warga Negara Indonesia (WNI) dan Warga Negara Asing (WNA) dengan tetap memperhatikan kesetaraan. Layanan pendidikan SPK bisa mencakup jalur formal maupun non formal mulai dari tingkat PAUD sampai dengan pendidikan menengah. Dalam hal pembiayaan (pasal 16) disebutkan bahwa sekolah dapat menggunakan standar pembiayaan yang berlaku pada sistem pendidikan negara asal LPA sehingga SPK termasuk mahal dan hanya dapat dijangkau oleh kelompok masyarakat ekonomi atas.

Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Kota Semarang (2023), terdapat 12 SPK atau sekolah internasional jalur formal dari semua level dengan total jumlah peserta didik 1.356 siswa pada tahun ajaran 2022/2023. Jumlah ini hanya 0,54% dari total satuan pendidikan dan 0,45% dari keseluruhan peserta didik yang ada di Semarang. Ceruk pasar yang dihadapi sekolah internasional membuat setiap sekolah berlomba-lomba melakukan upaya komunikasi pemasaran terintegrasi (*integrated marketing communication* - IMC) yang maksimal guna bisa menarik perhatian calon peserta didik sebanyak-banyaknya.

IMC pada sekolah internasional dilakukan secara masif. Namun, sejauh ini belum terdapat penelitian mengenai efektivitasnya pada sekolah-sekolah tersebut. Mengacu pada penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa IMC berpengaruh terhadap keputusan pembelian, perlu dilakukan penelitian untuk melihat penerapan IMC pada konteks sekolah internasional (Farid, 2014; Hanafi & Wahab, 2016; Intani, 2016; Parancana *et al.*, 2019; Praharani, 2021; Rosdiana, 2018).

Walaupun telah terdapat penelitian tentang pengaruh IMC terhadap keputusan mendaftar pada lembaga pendidikan tidak banyak penelitian IMC yang dilakukan pada sekolah internasional (Grace & Vasquez, 2016; Harjadi & Fatmasari, 2017; Munarsih *et al.*, 2020; Ningsih *et al.*, 2022; Pratama, 2020; Taufik, 2018). Selain itu, penelitian tentang IMC pada satuan pendidikan pada umumnya dilakukan dengan pendekatan kualitatif sehingga data tingkat hubungan saluran IMC dengan keputusan mendaftar khususnya pada sekolah internasional sulit diperoleh (Jasinta *et al.*, 2020; Trimo *et al.*, 2018; Ulfa & Marta, 2017; Vriyatna, 2021; Wijayanti, 2020).

Penelitian mengenai IMC terhadap keputusan mendaftar pada sekolah internasional perlu dilakukan untuk mengungkapkan pengaruh IMC terhadap peningkatan jumlah peserta didik kategori sekolah internasional. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi tim manajerial sekolah internasional dalam upaya penetapan rancangan komunikasi pemasaran yang lebih efektif sehingga jumlah peserta didik dapat ditingkatkan.

IMC adalah suatu proses penerapan dan pengembangan berbagai bentuk program komunikasi secara terus menerus untuk mempengaruhi konsumen maupun calon konsumen (Priansa, 2017). Terdapat lima saluran komunikasi utama dalam konsep IMC yang dapat digunakan untuk menerapkan atau mengembangkan bentuk program komunikasi dan menyampaikan pesan yang jelas, konsisten, menarik, dan efektif (Kotler & Armstrong, 2021). Lima saluran tersebut adalah *advertising*, *sales promotion*, *personal selling*, *public relation*, serta *direct and digital marketing*.

Advertising merupakan saluran komunikasi tidak langsung untuk memberikan informasi mengenai produk jasa pendidikan agar calon konsumen mengetahui keunggulan produk yang ditawarkan dan tertarik untuk membeli produk jasa tersebut (Wijaya, 2016). *Advertising* umumnya berbayar dan menggunakan berbagai media seperti media penyiaran, cetak, dan media luar ruangan seperti baliho (Lovelock & Wirtz, 2022). Terdapat dua elemen utama yang perlu diperhatikan guna mencapai tujuan *advertising*: pesan yang disampaikan dan media yang digunakan (Kotler & Armstrong, 2021).

Sales promotion merupakan bentuk komunikasi persuasif melalui pemberian insentif dalam jangka waktu tertentu, untuk calon konsumen tertentu, dan dalam jumlah tertentu (Lovelock & Wirtz, 2022). *Sales promotion* dapat dilakukan dalam bentuk pemberian sampel, potongan harga, kupon, maupun pemberian hadiah yang kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan jumlah pembeli jasa pendidikan (Wijaya, 2016). Selain jenis *sales promotion*, aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam memberikan promosi adalah jumlah insentif, ketentuan untuk berpartisipasi, dan durasi penawaran promosi (Kotler & Armstrong, 2021).

Personal selling merupakan bentuk komunikasi dua arah antara pihak sekolah dengan calon orang tua/wali siswa untuk mengenalkan dan memberi pemahaman mengenai program sekolah agar calon orang tua/ wali murid tertarik untuk mencoba dan mendaftar (Wijaya, 2016). *Personal selling*

bisa dilakukan secara tatap muka langsung maupun dengan memanfaatkan teknologi seperti *WhatsApp* atau *Zoom* (Lovelock & Wirtz, 2022).

Public relations merupakan bentuk komunikasi untuk menaikkan citra sekolah di mata komunitas sekolah. Komunikasi ini bisa dilakukan melalui *press release*, konferensi pers, kegiatan sekolah, pemberian sponsor dan sebagainya (Wijaya, 2016). *Direct* dan *digital marketing* merupakan bentuk komunikasi pemasaran jasa yang dilakukan secara interaktif melalui beberapa media, baik secara langsung seperti email maupun melalui media *online* seperti situs maupun akun sosial media yang dimiliki oleh penyedia jasa (Wijaya, 2016; Lovelock & Wirtz, 2022).

Keputusan mendaftar merupakan tujuan utama dalam konteks layanan pendidikan karena hal ini merupakan awal terjadinya transaksi jangka panjang berkelanjutan antara sekolah dan orang tua atau wali murid. Keputusan konsumen ini dianggap penting karena merupakan bagian dari perilaku seseorang tentang bagaimana dia memilih, membeli, mengevaluasi, dan menggunakan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan (Kotler & Keller, 2016). Beberapa upaya dilakukan untuk mempengaruhi keputusan konsumen adalah melalui penerapan IMC pada setiap saluran yang ada secara berkesinambungan. Pada proses keputusan penggunaan produk dan jasa, Kotler & Keller (2016) menekankan pentingnya fungsi pemasaran di setiap tahap yang dilalui calon konsumen dari proses sebelum mereka memutuskan untuk menggunakan jasa hingga saat mereka sudah menggunakan jasa (*post-purchase*).

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian survei kepada orang tua murid sekolah internasional yang ada di kota Semarang tentang keputusan mendaftar dan kaitannya dengan IMC. Sampel ditetapkan sebanyak 94 orang dengan perhitungan rumus Slovin dari total jumlah siswa pada 12 SPK atau sekolah internasional di Kota Semarang. Kuesioner disusun dalam bahasa Indonesia dan Inggris mengingat sebagian murid adalah WNA. Pertanyaan dalam kuesioner merupakan pertanyaan tertutup dengan skala Likert 5 point, dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju. Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap kuesioner menghasilkan 23 dari 24 item pertanyaan adalah valid (nilai r hitung pada *corrected item total correlation* lebih besar dari r tabel 0,2816). Item pertanyaan yang tidak valid dihapus dari kuesioner (**Tabel 1**). Kuesioner yang digunakan adalah reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,70.

Kuesioner dalam bentuk *google form* didistribusikan kepada orang tua murid dari 12 sekolah internasional baik secara langsung maupun melalui perantara sekolah. *Response rate* sangat rendah sehingga selama 5 bulan pendistribusian kuesioner, jumlah yang ditetapkan belum tercapai walaupun sudah dilakukan beberapa upaya-upaya, seperti menyampaikan surat ijin penelitian resmi dari program studi dengan kop surat hingga meminta bantuan guru. Melihat kemungkinan tidak ada lagi tambahan

respon yang bisa diperoleh, maka pendistribusian kuesioner dihentikan. Dari 58 kuesioner yang ada, hanya 49 yang dapat digunakan.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Jumlah item	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Advertising (X₁)</i>	Mudah Ditemukan	0,573	4	0,881
	Mudah Diingat	0,706		
	Menarik	0,524		
	Memberi Pengaruh	0,591		
<i>Sales Promotion (X₂)</i>	Potongan Biaya	0,445	4	0,824
	Syarat dan Ketentuan	0,66		
	Momen Informasi Mudah Ditemukan	0,673		
<i>Personal Selling (X₃)</i>	Penampilan Pemasar	0,697	5	0,888
	Komunikasi 2 Arah	0,72		
	Keselarasn Informasi	0,741		
	Pengetahuan Produk	0,75		
	Kemampuan Komunikasi Pemasar	0,559		
<i>Public relation (X₄)</i>	Hubungan Baik	0,685	4	0,798
	Citra	0,628		
	Frekuensi Upaya PR	0,634		
	Pemberitaan Tentang Sekolah	0,652		
<i>Direct and Digital Marketing (X₅)</i>	<i>Up to Date</i>	0,715	3	0,839
	Tampilan	0,74		
	Media	0,61		
Keputusan Mendaftar (Y)	Pemenuhan Kebutuhan	0,626	3	0,765
	Pencarian Informasi	-		
	Evaluasi Alternatif	0,438		
	Perilaku Setelah Keputusan	0,318		

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Data dianalisis dengan metode regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 25 untuk mengukur pengaruh IMC baik secara parsial maupun simultan terhadap keputusan mendaftar sekolah di sekolah internasional. Setiap saluran IMC diperlakukan sebagai variabel independen yang terdiri dari *advertising (X₁)*, *sales promotion (X₂)*, *personal selling (X₃)*, *public relation (X₄)*, dan *direct and digital marketing (X₅)*. Sedangkan variabel dependen adalah keputusan mendaftar (Y).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden berasal dari orang tua pada hampir semua sekolah internasional dengan beragam latar belakang usia, pekerjaan dan pendidikan orang tua, kewarganegaraan peserta didik, dan bahasa yang digunakan antara siswa dan orang tua (**Tabel 2**). Mayoritas responden 91,8% adalah perempuan, usia antara 36-45 tahun sebesar 67,3%, latar belakang pendidikan sarjana sebesar 71,4%, dan ibu rumah tangga sebesar 42,9% dan pengusaha sebesar 32,7%.

Tabel 2. Frekuensi Data Responden

	Karakteristik	Persentase (%)
Gender	Perempuan	91.8
	Laki-laki	8.2
Rentang Usia	36-45	67.3
	46-55	16.3
	26-35	16.3
Pekerjaan	Ibu Rumah Tangga	42.9
	Pengusaha	32.7
	Karyawan Swasta	10.2
	Tenaga Profesional	8.2
	Pekerja Kreatif	4.1
	Pegawai Negeri	2.0
Edu Background	S1	71.4
	S2	18.4
	D3	8.2
	SMA	2.0
Bahasa Utama Siswa	Bahasa Indonesia	67.3
	Bahasa Inggris	32.70
Kewarganegaraan	WNI	91.8
	Campuran	8.2

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada sekolah internasional, bahasa Inggris digunakan dalam pembelajaran sehari-hari namun sebagian besar responden (67,3%) menyatakan tetap menggunakan Bahasa Indonesia sebagai bahasa utama dalam berkomunikasi dalam keluarga atau hanya 32.7% yang menyatakan Bahasa Inggris sebagai bahasa utama. Hal ini sesuai dengan kewarganegaraan siswa yang lebih didominasi oleh WNI (91,8%) dan hanya 8,2% yang memiliki kewarganegaraan campuran.

Kegiatan IMC Sekolah Internasional

Sekolah-sekolah internasional di Semarang telah melakukan berbagai bentuk komunikasi pemasaran dalam upayanya untuk menarik sebanyak mungkin calon siswa dengan menggunakan berbagai saluran komunikasi yang ada. Melalui saluran-saluran komunikasi tersebut sekolah internasional melakukan upaya pemasaran secara berkesinambungan dan terorganisir. Masing-masing sekolah internasional berusaha secara maksimal untuk menarik minat masyarakat sehingga jumlah keputusan mendaftar dapat semakin meningkat.

Upaya komunikasi *advertising* sekolah internasional dilakukan melalui media cetak seperti liputan buletin dan *printed flyer* ataupun brosur, media iklan elektronik seperti *google ads*, dan media ruang terbuka melalui *videotron*, *baliho*, atau *banner*. Agar dapat membuka peluang komunikasi dua arah secara langsung, sekolah internasional seringkali mengadakan acara seperti *open house* atau bergabung pada kegiatan pameran pendidikan yang diadakan di berbagai tempat sebagai bentuk upaya *personal selling*. Masing-masing sekolah internasional didukung oleh tim admisi dimana terdapat tenaga pemasaran yang bertugas untuk mempromosikan kekuatan sekolah sekaligus menjaga citra dan hubungan baik antara sekolah dengan orang tua ataupun calon orang tua siswa.

Dalam lingkup sekolah internasional, *sales promotion* ditawarkan dengan memberikan diskon biaya pendidikan secara langsung atau dalam bentuk beasiswa. Beberapa bentuk potongan biaya secara langsung disampaikan kepada orang tua melalui diskon *group*, *sibling*, atau *member get member*. Pemberian diskon tersebut dilakukan untuk meningkatkan minat keputusan mendaftar oleh orang tua sekaligus meningkatkan kekuatan komunitas sekolah tersebut. Pada umumnya *early bird discount* juga seringkali ditawarkan jauh-jauh hari sebelum tahun ajaran baru dimulai sebagai upaya mendorong minat pendaftar dan memanfaatkan moment *fomo (fear of missing out)* dari calon orang tua siswa.

Upaya yang dilakukan melalui saluran *direct and digital marketing* adalah dengan pengiriman surat atau pesan secara langsung melalui email atau seluler kepada orang tua murid dan layanan komunikasi via *website* dan media sosial. Setiap sekolah internasional pada umumnya menggunakan *website* dan berbagai akun media sosial untuk memberikan akses kepada orangtua atau calon orang tua siswa agar dapat mengetahui sekilas tentang program yang ditawarkan sekaligus berinteraksi menyampaikan pertanyaan secara langsung melalui pesan singkat.

Tanggapan terhadap IMC dan Keputusan Mendaftar Sekolah

Tabel 3. Tabulasi IMC dan Keputusan Mendaftar

Variabel	Indikator	Mean Value	Kategori
<i>Advertising</i>	Mudah ditemukan	3,71	Baik
	Mudah diingat	3,82	Baik
	Pesan dan tampilan menarik	3,88	Baik
	Memberi pengaruh	3,45	Biasa
	TOTAL MEAN	3,71	Baik
<i>Sales Promotion</i>	Potongan biaya	4,12	Baik
	Syarat dan ketentuan	4,14	Baik
	Momen pemberian potongan	3,98	Baik
	Info potongan mudah ditemukan	3,84	Baik
	TOTAL MEAN	4,02	Baik
<i>Personal Selling</i>	Penampilan pemasar	4,43	Baik
	Kecakapan pemasar	4,61	Sangat Baik
	Keselarasn informasi	4,55	Sangat Baik
	Pengetahuan produk	4,53	Sangat Baik
	Pemasar untuk <i>close deal</i>	4,43	Baik
	TOTAL MEAN	4,51	Sangat Baik
<i>Public Relation</i>	Hubungan baik	4,63	Sangat Baik
	Citra produk	4,04	Baik
	Frekuensi upaya PR	4,37	Baik
	Pemberitaan tentang sekolah	4,12	Baik
	TOTAL MEAN	4,29	Baik
<i>Direct and Digital Marketing</i>	Situs sekolah up to date	4,20	Baik
	Tampilan situs menarik & mudah ditemukan	4,14	Baik
	Akun sosial media sebagai sarana	3,55	Baik
	TOTAL MEAN	3,96	Baik
Keputusan Mendaftar	Memenuhi Kebutuhan	4,53	Sangat Baik
	Evaluasi Alternatif	4,18	Baik
	Perilaku Setelah Keputusan	4,16	Baik
	TOTAL MEAN	4,29	Baik

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Diketahui bahwa orang tua melihat upaya IMC yang dilakukan sekolah internasional melalui saluran-saluran untuk mempengaruhi keputusan mendaftar adalah baik dan sangat baik karena setiap saluran memiliki nilai *mean* lebih besar dari 3,5 (**Tabel 3**). Di antara alternatif saluran komunikasi yang ada, *personal selling* merupakan saluran IMC dengan total mean terbesar yaitu 4,51 yang artinya orang tua melihat upaya pemasaran melalui saluran ini adalah sangat baik, sedangkan *advertising* memiliki nilai *mean* 3,71 yang berarti saluran ini cukup dilihat baik.

Nilai total mean pada keputusan mendaftar adalah 4,29 artinya orang tua sebagai konsumen sekolah mengalami proses keputusan mendaftar dengan baik. Adapun *item* dengan mean terbesar terdapat pada indikator terpenuhinya kebutuhan maka dapat dikatakan bahwa alasan utama orang tua menentukan keputusan mendaftar sekolah internasional bagi putra-putrinya lebih didasarkan pada terdapatnya kebutuhan akan pentingnya pendidikan internasional.

Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan regresi linear berganda untuk menggambarkan besar pengaruh IMC pada keputusan mendaftar sekolah internasional baik secara simultan maupun parsial. Analisis regresi dapat dilakukan karena asumsi klasik dipenuhi. Uji normalitas yang dilakukan dengan *One-Sample Kolmogorov Smirnov* untuk menguji nilai residual menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0.200 yang lebih besar dari 0,05 (**Tabel 4**), sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 4. Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		49
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1,25325079
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,105
	<i>Positive</i>	0,062
	<i>Negative</i>	-0,105
<i>Test Statistic</i>		0,105
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

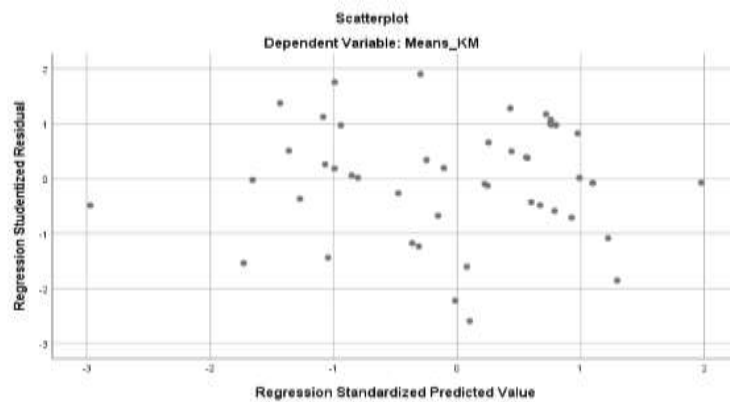
Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel independen tidak saling berkorelasi. Hal ini dapat dibuktikan melalui besarnya nilai *tolerance* dan VIF. Seluruh variabel independen masing-masing lebih besar dari 0,1 dan kurang dari 10 (**Tabel 5**).

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Total_Adv	0,602	1,662
Total_SP	0,602	1,661
Total_PS	0,360	2,778
Total_PR	0,254	3,933
Total_DDM	0,296	3,378

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji heteroskedastis bertujuan untuk memastikan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada data yang akan digunakan dalam analisis regresi. Grafik *scatterplot* pada **Gambar 1** menunjukkan tidak ada pola tertentu, artinya tidak ada heteroskedastisitas dan karenanya analisis regresi dapat dilakukan.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastis
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Analisis Regresi

Nilai koefisien determinasi *Adjusted R²* adalah 0,378 yang berarti variabel independen dapat menjelaskan variasi perubahan variabel dependen sebesar 37,8% (**Tabel 6**) dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Dengan kata lain, IMC hanya mampu menjelaskan perubahan keputusan mendaftar sebesar 37,8%, sedangkan 62,2% dipengaruhi oleh faktor lain selain IMC.

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	Model Summary ^b		
		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	0,443	0,378	1,32411

a. Predictors: (Constant), Total_DDM, Total_SP, Total_Adv, Total_PS, Total_PR
 b. Dependent Variable: Total_KM

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Nilai R sebesar 0,665 berada pada tingkat hubungan kuat, artinya IMC memberi pengaruh yang kuat pada keputusan mendaftar sekolah internasional. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian pada tipe sekolah lain, Munarsih *et al.* (2020); Ningsih *et al.* (2022); Praharani (2021) menerangkan bahwa pengaruh IMC atau promosi memiliki tingkat hubungan rendah dan sedang.

Berdasarkan uji F (**Tabel 7**) dapat diketahui bahwa semua saluran IMC secara simultan mempengaruhi keputusan mendaftar (sig 0,000). Oleh karena itu, model regresi pengaruh saluran IMC terhadap keputusan mendaftar pada sekolah internasional dapat diterima, namun harus memperhatikan adanya pengaruh variabel lain selain IMC. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, baik dalam bidang pendidikan maupun pada bidang lain (Mukhlizar, 2021). Rosdiana (2018) dan Farid (2014) menerangkan bahwa secara simultan saluran IMC berpengaruh terhadap keputusan konsumen.

Tabel 7. Hasil Uji F (ANOVA)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,875	5	11,975	6,830	.000 ^b
	Residual	75,391	43	1,753		
	Total	135,265	48			

a. Dependent Variable: Total_KM
b. Predictors: (Constant), Total_DDM, Total_SP, Total_Adv, Total_PS, Total_PR

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua saluran IMC memberikan pengaruh positif. *Advertising* dan *direct and digital marketing* menunjukkan pengaruh negatif. Artinya, upaya komunikasi melalui kedua saluran ini justru membuat orang tua siswa semakin enggan untuk mendaftar pada sekolah internasional. Dibanding dengan saluran IMC lain yang memberikan pengaruh positif, *public relation* mempunyai nilai koefisien terbesar, yaitu 0,661. Hal ini menunjukkan bahwa *public relation* memberi pengaruh paling besar dalam konteks keputusan mendaftar sekolah internasional di Kota Semarang.

Hasil uji t mempertegas hal ini, *public relation* merupakan satu-satunya saluran IMC yang memiliki nilai sig lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,005 (**Tabel 8**). Dapat disimpulkan bahwa secara parsial *public relation* memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan mendaftar. Sedangkan saluran lain, yaitu *advertising*, *sales promotion*, *personal selling*, dan *direct and digital marketing* memiliki nilai sig lebih besar dari alpha 0,05. Artinya, saluran-saluran tersebut secara parsial tidak memberi pengaruh signifikan pada variabel keputusan mendaftar sekolah internasional yang ada di Kota Semarang.

Tabel 8. Hasil Uji Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,245	1,793		1,810	0,077
	Total_Adv	-0,083	0,078	-0,156	-1,062	0,294
	Total_SP	0,024	0,082	0,043	0,290	0,773
	Total_PS	0,220	0,123	0,341	1,795	0,080
	Total_PR	0,460	0,157	0,661	2,926	0,005
	Total_DDM	-0,199	0,143	-0,292	-1,397	0,170

a. Dependent Variable: Total_KM

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berbeda dengan penelitian tentang pengaruh IMC pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) oleh Intani (2016) dan Rosdiana (2018) dimana *public relation* tidak memberi pengaruh signifikan terhadap minat *customer*, dalam penelitian ini diketahui *public relation* merupakan satu-satunya saluran yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan mendaftar. Pengaruh saluran secara parsial juga diketahui memberi efek yang berbeda pada tingkat lembaga pendidikan yang lebih tinggi karena menurut hasil penelitian oleh Yuswanto & Wulandari (2019) *advertising* adalah saluran yang berpengaruh signifikan terhadap keputusan mahasiswa dalam mendaftar kuliah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Public relation merupakan satu-satunya saluran yang memberikan peran signifikan dan memiliki nilai positif terhadap keputusan mendaftar pada sekolah internasional. Secara parsial saluran *advertising* dan *direct and digital marketing* berpengaruh negatif terhadap keputusan orang tua dalam mendaftarkan putra-putrinya. Saluran-saluran IMC yang dilakukan sekolah internasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keputusan mendaftar sehingga sekolah harus memadukan seluruh saluran IMC untuk memperoleh efek positif pada keputusan mendaftar. Pengaruh IMC terhadap keputusan mendaftar pada sekolah internasional adalah kuat. Namun kontribusi IMC bukan merupakan satu-satunya faktor dalam menentukan keputusan mendaftar. Variabel keputusan mendaftar pada sekolah internasional juga dipengaruhi oleh faktor lain.

Saran

Pelaksanaan IMC pada sekolah internasional dapat dititikberatkan pada saluran *public relation* untuk lebih menarik minat calon siswa. Sekolah internasional harus memadukan seluruh saluran IMC untuk memaksimalkan upaya promosi dalam mendukung peningkatan jumlah keputusan mendaftar. Agar dapat menjadi lebih efektif, penerapan komunikasi pemasaran pada saluran-saluran IMC di sekolah internasional harus terpadu dan dipastikan fokus mendukung pelaksanaan *public relation*. Disarankan agar sekolah internasional mampu menaikkan citra institusi di mata komunitas sekolah sehingga peningkatan keputusan mendaftar dapat tercapai. Sekolah internasional dapat menyusun *advertising* berdasarkan kegiatan events sekolah, memberikan potongan biaya pendidikan untuk mendukung sponsorship, selalu mengkomunikasikan citra baik sekolah dan seluruh pemberitaannya dalam upaya *personal selling* kepada anggota komunitas maupun calon anggota komunitas, dan memuat berita tentang sekolah pada penawaran *direct and digital marketing*.

Sekolah internasional dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain diluar IMC untuk meningkatkan keputusan mendaftar. Tim manajerial sekolah internasional disarankan untuk tidak hanya mengandalkan kontribusi IMC sebagai satu-satunya upaya untuk meningkatkan jumlah siswa namun juga perlu mempertimbangkan variabel lain untuk dapat mendukung tingkat keputusan mendaftar sekolah. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk menemukan faktor-faktor lain diluar IMC untuk mendukung peningkatan keputusan mendaftar pada sekolah internasional. Studi terhadap efektivitas IMC pada sekolah internasional dapat dilakukan dengan memasukan variabel pembiayaan sehingga tingkat pengaruh promosi dalam upaya peningkatan jumlah peserta didik dapat semakin diperdalam.

Diketahui keterbatasan pada penelitian ini adalah *response rate* yang rendah maka disarankan untuk penelitian yang akan datang sekolah internasional dapat saling bekerjasama satu sama lain dan berkoordinasi dengan organisasi atau perkumpulan yang menaungi sehingga dapat diperoleh jumlah responden yang lebih banyak. Dengan penambahan jumlah responden yang signifikan penelitian

selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih jauh mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi keputusan mendaftar.

DAFTAR PUSTAKA

- Farid, S. Y. (2014). Pengaruh integrated marketing communication (IMC) terhadap keputusan pembelian mobil Toyota Avanza di kota Lamongan. *Thesis*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, <http://etheses.uin-malang.ac.id/2516/>
- Grace, M., & Vasquez, A. (2016). Relationship of YVM IMC strategies with corporate branding. *Thesis for: Master in Communication*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.23192.52480>
- Hanafi, A., & Wahab, Z. (2016). Pengaruh komunikasi pemasaran terpadu terhadap keputusan pembelian pengunjung serta dampaknya pada keputusan perpanjangan sewa penyewa kios di Palembang Square Mall (PS Mall). *Jurnal manajemen*, *xx* (03), 488–506, <http://journal.tarumanagara.ac.id/index.php/jmnj/article/view/2904>
- Harjadi, D., & Fatmasari, D. (2017). Implementation of integrated marketing communication in image of private higher education. *Trikonomika*, *16* (2), 63. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v16i2.638>
- Intani, R. (2016). Pengaruh integrated marketing communication terhadap minat beli melalui asosiasi merk pada bank muamalat di Kotabumi. *Thesis*. Bandar lampung: Universitas Lampung, https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/30166/1/13390061_BAB-I_IV-atau-V_DAFTAR-PUSTAKA.pdf
- Jasinta, F. A., & Oktavianti, R. (2019). Strategi komunikasi pemasaran terpadu dalam pengambilan keputusan konsumen di bidang jasa pendidikan. *Jurnal Prologia*, *3*(2), 423–432. <https://doi.org/10.24912/pr.v3i2.6381>
- Kementrian pendikan & kebudayaan RI. (2014). *Permendikbud no.31 tahun 2014 Tentang Kerja Sama Penyelenggaraan Pengelolaan Pendidikan oleh LPA dengan LPI*. https://www.spkindonesia.org/docs/permendikbud_no_44_th_2019_ppdb_10.12.2019.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18 ed). London: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15e). London: Pearson education limited.
- Linuar Shima Dulang Parancana, E., Suparwi, & Nadira Satiti, E. (2019). Strategi komunikasi pemasaran untuk meningkatkan room revenue di innside by Melia hotel Yogyakarta. *Jurnal pariwisata indonesia*, *15*(1), 1907–2457, <https://jurnal.stpsahidsurakarta.ac.id/index.php/JPI/article/view/147>
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2022). *Services marketing: people, technology, strategy* (9th ed). World Scientific Publishing co. Inc.
- Mukhlizar, M. (2021). Bauran promosi mempengaruhi pengambilan keputusan mahasiswa memilih Universitas Muhammadiyah Bengkulu. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, *4*(1), 56–70. <https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.2242>
-

- Munarsih, Faisal Akbar, M., & Sudarsono, A. (2020). Pengaruh promosi terhadap keputusan memilih sekolah pada orangtua siswa SDIT Bina Cendekia Depok. *Jurnal ekonomi efektif*, 2(3), 407–414, <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/6804>
- Ningsih, N. W., Amir Djonu, H., & Nurdin, H. R. A. (2022). Pengaruh promosi sekolah terhadap keputusan calon siswa baru dalam pemilihan SMAK St. Petrus Kewapante. *Jurnal Impresi Indonesia (JII)*, 1(3), 164–175. <https://doi.org/10.36418/jii.v1i03.34>
- Praharani, P. (2021). Pengaruh integrated marketing communication terhadap pengambilan keputusan konsumen di Madrasah Ibtidaiyah Muslimat Nahdlatul Ulama Pucang Sidoarjo. *Thesis*. Surabaya: Universitas Negeri Sunan Ampel, <http://digilib.uinsa.ac.id/48474/>
- Pratama, D. W. (2020). Analisis strategi integrated marketing communication terhadap minat mahasiswa pendidikan ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro. *Promosi: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 4(13–29), 791–792. <http://dx.doi.org/10.24127/pro.v8i2.3318>
- Priansa, D. J. (2017). *Komunikasi pemasaran terpadu pada era media sosial* (1st ed.). Bandung: Pustaka Setia.
- Rosdiana, M. (2018). Pengaruh integrated marketing communication (IMC) terhadap minat nasabah (studi kasus pada BPRS Harta Insan Karimah Ciledug). *Skripsi*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Taufik, R. (2018). Analisis komunikasi pemasaran terpadu dan kualitas pelayanan terhadap citra perguruan tinggi pada keputusan menjadi mahasiswa S1 Ilmu Komunikasi Stikom Bandung. *Jurnal soshum insentif*, 79–90. <https://doi.org/10.36787/jsi.v1i1.36>
- Trimo, T., Sumardjoko, Prof. Dr. B. , M. Pd., & Dr. Maryadi, (2018). Manajemen pemasaran jasa pendidikan di SMK Bhinneka Karya Surakarta. *Thesis*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/60259>
- Ulfa, R., & Marta, R. F. (2017). Implementasi komunikasi pemasaran terpadu pada Yayasan Nurul Ibad Jakarta Timur. *Bricolage: Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 2(02). <https://doi.org/10.30813/bricolage.v2i02.835>
- Website data pokok pendidikan nasional. Retrieved June 26, 2023, from <https://dapo.kemdikbud.go.id/sp/1/030000>
- Website dinas pendidikan Kota Semarang. Retrieved June 26, 2023, from <https://disdik.semarangkota.go.id/>
- Wijaya, D. (2016). *Pemasaran jasa pendidikan* (b. S. Fatmawati, ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijayanti, C. N. (2020). Strategi integrated marketing communication (IMC) Sekolah Musik Indonesia sebagai Sekolah Musik Berbasis Teknologi. In *progressio: vol. I no. I*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52429/progressio.v1i1.380>

- Vriyatna, M. (2021). Komunikasi pemasaran dalam penerimaan siswa baru di Sekolah Integral Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya. *Jurnal mumtaz* , 1(1), 7–17. <https://e-journal.stitmumtaz.ac.id/index.php/stitmumtaz/article/view/4>
- Yuswanto, O. N., & Wulandari, A. (2019). Pengaruh personal selling dan iklan terhadap proses keputusan mahasiswa memilih tempat kuliah. *Jurnal pengembangan wiraswasta*, 21(3), 213. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i3.362>

Pengaruh Penerapan CSR terhadap Kinerja Usaha melalui *Green Product* pada Sektor Industri Kecil dan Mikro (IKM) Berbasis Makanan di Puduk Payung Kota Semarang

Bonifatus Junianto Wibowo*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia

yunianto@unika.ac.id

Veronica Kusdiartini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia

vero@unika.ac.id

Dyah Titisari Anugraheni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia

dyah@unika.ac.id

Ignatius Supriyanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia

igsupri@unika.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Saat ini, CSR banyak dilakukan oleh UKM. Namun, bagi IKM olahan makanan, hal itu belum diketahui bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja usahanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh CSR terhadap kinerja usaha melalui *green product*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh IKM olahan makanan di Puduk Payung, Banyumanik, Semarang. Sampel yang dipergunakan 43, yaitu yang usahanya lebih dari 5 tahun (*quota sampling*). Data penelitian berupa data primer, yaitu mengenai CSR, *green product* dan kinerja usaha, yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 43 IKM tersebut. Data terkumpul, dianalisis dengan menggunakan regresi linear sederhana dan uji Sobel. Hasil analisis mengungkapkan bahwa dengan menggunakan regresi linear sederhana, CSR berpengaruh terhadap *green product* maupun kinerja usaha, sedangkan *green product* tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha. Hal itu menunjukkan bahwa CSR berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. Hasil temuan tersebut diperkuat dengan uji Sobel yang menunjukkan *green product* tidak memediasi hubungan CSR dengan kinerja usaha. Untuk membuktikan *green product* memediasi hubungan pengaruh CSR dengan kinerja usaha, maka penelitian terhadap IKM olahan makanan jenis tertentu atau seluruh pelaku IKM olahan makanan di Banyumanik perlu dilakukan.

Kata Kunci:

Corporate Social Responsibility; Green Product; Kinerja Usaha dan IKM

ABSTRACT

SMEs now conduct CSR. However, for food-processed SMEs, CSR has yet to be discovered how this will affect its Performance. This research aims to know the influence of CSR on the Performance through Green Products. The population in this study were all food processing SMEs in Puduk Payung, Banyumanik, and Semarang. The sample used was 43, whose business was over 5 years old (quota sampling). The primary data, CSR, Green Products, and Performance, was obtained through questionnaires distributed to the 43 SMEs. The data was analyzed using simple linear regression and the Sobel test. The analysis results reveal that using simple linear regression, CSR affects Green Products and their Performance, while Green Products do not affect their Performance. This shows that CSR has a direct effect on their Performance. The Sobel test strengthens these, which shows that Green Products do not mediate the relationship between CSR and their Performance. Research on certain types of food processing SMEs or all food processing SMEs in Banyumanik needs to be conducted to prove that Green Products mediate the relationship between the influence of CSR and Business Performance.

Keywords:

Corporate Social Responsibility; Green Product; Business Performance and SMEs

PENDAHULUAN

Saat ini, cukup banyak UKM yang memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekitarnya, seperti terlibat dalam kegiatan sosial, menjaga lingkungan, memberi sumbangan, dan sebagainya. Sikap itu didasari dengan gagasan bahwa perusahaan berdiri tidak hanya bertanggung jawab terhadap keuangan saja, namun juga terhadap permasalahan sosial dan lingkungan disekitarnya supaya perusahaan dapat berkembang secara berkelanjutan (Kalsum, 2017). Aktivitas usaha yang menjaga lingkungan akan menghasilkan produk ramah lingkungan, yang selanjutnya dapat berpengaruh terhadap kinerjanya (Untung & Murni, 2020).

Penelitian ini akan mengkaji kembali pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi dengan *green product*. Penelitian dilakukan terhadap usaha Industri Kecil dan Mikro (IKM) sektor olahan makanan di Kelurahan Pudak Payung Kota Semarang. Daerah ini dikenal sebagai kampung jajanan pasar yang menjadi andalan kota Semarang. Produk makanan yang dihasilkan bervariasi. Sebagai andalan pemerintah kota Semarang, pelaku usaha jajanan pasar dituntut untuk menghasilkan produk makanan yang ramah lingkungan. Namun, seberapa jauh tanggung jawab sosial pelaku IKM dalam menghasilkan produk jajanan pasar ramah lingkungan yang dapat menentukan kinerja usahanya hingga kini belum diketahui secara pasti, sehingga perlu untuk diteliti. Diharapkan hasil penelitian tersebut dapat meningkatkan tanggung jawab sosial pelaku Industri Kecil dan Mikro sektor olahan makanan di kelurahan Pudak Payung terhadap lingkungan usahanya.

Perumusan masalah dalam penelitian ini :

1. Apakah terdapat pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *green product* sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung kota Semarang.
2. Apakah terdapat pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja usaha sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung kota Semarang.
3. Apakah terdapat pengaruh *green product* terhadap kinerja usaha sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung kota Semarang.
4. Apakah *green product* memediasi hubungan antara *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung kota Semarang.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *green product* sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung Kota Semarang.
2. Pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja usaha sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung Kota Semarang.
3. Pengaruh *green product* terhadap kinerja usaha sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Pudak Payung Kota Semarang.

4. *Green product* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha sektor Industri Kecil dan Mikro olahan makanan di Puduk Payung kota Semarang.

Corporate Social Responsibility, Green Product, Kinerja Usaha dan IKM

Corporate social responsibility merupakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan usaha sekitarnya. Tanggung jawab sosial tersebut berupa upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat yang memberikan dampak positif bagi lingkungannya (Husen, 2022). Meskipun *corporate social responsibility* itu tergolong masih baru, namun sejumlah perusahaan di Indonesia sudah cukup banyak yang menjalankannya, termasuk sektor UKM (Annisa, 2021). Selain itu, penerapan *corporate social responsibility* dalam usaha dapat mendatangkan peluang, inovasi maupun keunggulan kompetitif bagi Perusahaan seperti kinerja keuangan, merk dan pemecahan masalah (Leki & Christiawan, 2013).

Green product merupakan produk bersifat ramah lingkungan yang dihasilkan untuk mencegah kerusakan lingkungan sekitarnya. Artinya, produk yang dibuat tidak mencemarkan dan membahayakan manusia, hewan maupun alam sekitarnya secara terus menerus. Selain itu, *green product* didesain dan dibuat untuk mengurangi pemakaian sumber daya alam secara berlebihan pada saat proses produksi dan diupayakan meminimalkan dampak lingkungan yang merugikan selama proses produksi (Rusniati & Rini (2019). Chen & Chai dalam Budiyanto & Prasaja (2020) mengemukakan mengenai produk ramah lingkungan, yaitu suatu produk yang memadukan strategi daur ulang serta mengurangi kemasan atau memakai bahan yang tidak membahayakan seperti bahan tidak beracun guna meminimalkan dampak merugikan pada lingkungan sekitarnya. Pendapat itu diperkuat oleh Kasali dalam Abdillah & Agung (2018) yang menyatakan bahwa produk hijau (*green product*) itu produk yang menimbulkan rasa aman dan tidak membahayakan kesehatan manusia serta tidak merusak lingkungan sekitarnya. Produk ramah lingkungan ditandai antara lain bahan yang dipergunakan tidak membahayakan lingkungan, produk dan kemasannya dapat di daur ulang, memanfaatkan bahan kemasan yang ramah lingkungan dari daur ulang serta penggunaan energi dan sumber daya lainnya rendah. Selain itu, selama proses uji coba tidak menggunakan hewan (Despasya, 2020).

Performance atau kinerja usaha merupakan hasil dari suatu proses kegiatan (Nurlaila dalam Muchlisin, 2014). Penilaian kinerja dilakukan secara periodik, yaitu mengenai aktivitas operasional dari suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan pada sasaran, standar dan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya (Mudjiarto & Vimesa (2020). Menurut Beaver dalam Tutik (2020), kinerja perusahaan merupakan tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan, baik terkait dengan keuntungan, investasi, pertumbuhan tenaga kerja dan perkembangan perusahaan secara umum.

Industri Kecil dan Mikro dalam penelitian ini merupakan kelompok Industri Kecil dan Mikro sektor olahan makanan dengan kriteria kepemilikan modal usaha paling banyak Rp.5.000.000.000,- dengan nilai penjualan paling banyak Rp.15.000.000.000,- setahun (Peraturan Pemerintah no.7 tahun

2021). Dari uraian diatas, maka penerapan *corporate social responsibility* oleh IKM dalam kegiatan usahanya dapat mempengaruhi *business performance* melalui *green product*.

Penelitian Terdahulu dan Hipotesis Penelitian

Hadih et al. (2020) dalam penelitiannya, mengungkapkan bahwa CSR berpengaruh terhadap *green product innovation* industri batik kreatif di Sidoarjo dan Bangkalan. Hasil penelitian tersebut dapat disusun hipotesis penelitian: *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *green product* IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang (H₁)

Suaidah & Putri (2020) dalam penelitiannya mengenai industri makanan dan minuman menunjukkan adanya pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja perusahaan. Hal itu didukung oleh hasil penelitian Nurhidayah & Ni'am (2022), yang membuktikan adanya pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja usaha pada UMKM penjual bunga kopeng. Dari hasil tersebut dapat disusun hipotesis penelitian: CSR berpengaruh terhadap kinerja usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang (H₂)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumiati & Romi (2021) menunjukkan bahwa *green product* berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil dan mikro di Sumatera Barat. Penelitian senada juga dilakukan oleh Sari & Sari (2020) mengenai adanya pengaruh *green product* terhadap kinerja perusahaan manufaktur yang terdapat di Indonesia. Hal senada juga ditunjukkan hasil penelitian Fitriani (2015) bahwa *green process innovation* dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disusun hipotesis penelitian. *Green product* berpengaruh terhadap kinerja usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang (H₃)

Hasil penelitian Hadih et al. (2020) memperlihatkan bahwa *green product* memediasi hubungan pengaruh CSR terhadap kinerja usaha. Berdasarkan hasil tersebut dapat disusun hipotesis penelitian: *Green product* memediasi hubungan antara CSR dengan kinerja usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang (H₄)

METODE RISET

Objek penelitian ini adalah pengelolaan usaha industri kecil dan mikro sektor olahan makanan. Populasinya berupa seluruh pelaku industri kecil dan mikro sektor olahan makanan pada kampung pusat jajanan di Puduk Payung, Banyumanik, Semarang. Pengambilan sampel menggunakan *quota sampling*, yaitu ditetapkan sebanyak 43. Alasan pemilihan 43 pelaku industri dan mikro sebagai responden, karena usahanya yang sudah cukup lama, yakni lebih dari 5 tahun.

Data yang diperlukan berupa data primer, yaitu mengenai variabel *social corporate responsibility*, *green product* dan kinerja usaha. Data tersebut diperoleh melalui kuesioner berupa pernyataan yang disusun dengan skala *likert*. Sebelum kuesioner disebarkan ke 43 responden, pernyataan dalam kuesioner diuji terlebih dahulu untuk mengetahui reliabilitas dan validitasnya.

Variabel dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Sedangkan, suatu pernyataan itu dikatakan valid, apabila *r* hitung atau korelasi antara skor butir pernyataan dengan total skor konstruk > *r* tabel (Gozali, 2017). Pengujian dilakukan dengan menggunakan 30 orang pelaku usaha mikro. Hasil pengujian variabel *corporate social responsibility* yang semula 23 pernyataan menjadi 15 pernyataan dengan uji *Cronbach's Alpha* 0,851>0,60 dan *r* hitung masing-masing pernyataan >0,361. Sementara, untuk variabel *green product* yang semula 12 pernyataan menjadi 9 pernyataan dengan uji *Cronbach Alpha* 0,851>0,60 dan *r* hitung masing-masing pernyataan >0,361. Sedangkan, hasil uji variabel kinerja usaha yang semula 20 pernyataan menjadi 18 pernyataan dengan uji *Cronbach Alpha* 0,857>0,60 dan *r* hitung masing-masing pernyataan >0,361.

Selanjutnya, data terkumpul dianalisis dengan teknik deskriptif kuantitatif, yaitu menggunakan regresi linier sederhana (Singgih, 2014). Regresi ini untuk menguji pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *green product*, pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja usaha dan pengaruh *green product* terhadap kinerja usaha dengan penjelasannya sebagai berikut:

$$\text{Green Product} = b_0 + b_1 \text{ Corporate Social Responsibility}$$

- b_0 : Konstanta
- b_1 : Koefisien dari variabel *corporate social responsibility*
- H_{10} : *Corporate social responsibility* tidak berpengaruh terhadap *green product*. H_{10} diterima, apabila tingkat signifikansinya >5%
- H_{11} : *Corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *green product*. H_{11} diterima, apabila tingkat signifikansinya <5%.

$$\text{Kinerja Usaha} = b_0 + b_1 \text{ Corporate Social Responsibility}$$

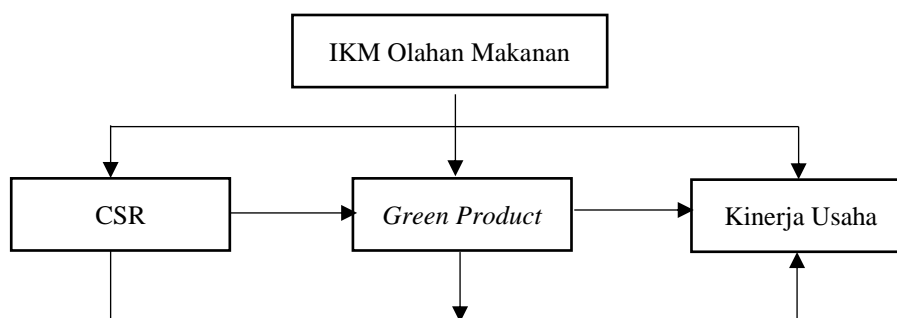
- b_0 : Konstanta
- b_1 : Koefisien dari variabel *corporate social responsibility*
- H_{20} : *Corporate social responsibility* tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha. H_{20} diterima, apabila tingkat signifikansinya >5%.
- H_{21} : *Corporate social responsibility* berpengaruh terhadap kinerja usaha. H_{21} diterima, apabila tingkat signifikansinya <5%.

$$\text{Kinerja Usaha} = b_0 + b_1 \text{ Green Product}$$

- b_0 : Konstanta
- b_1 : Koefisien dari variabel *green product*
- H_{30} : *Green product* tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha. H_{30} diterima, apabila tingkat signifikansinya >5%.
- H_{31} : *Green product* berpengaruh terhadap kinerja usaha. H_{31} diterima, apabila tingkat signifikansinya <5%.

Sedangkan, untuk mengetahui peran *green product* dalam memediasi hubungan *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha menggunakan uji Sobel (Bambang, 2021). Dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, apabila nilai $Z > 1,96$, *green product* merupakan variabel yang memediasi hubungan *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha (H_{41}). Sebaliknya, apabila nilai $Z < 1,96$,

green product bukan variabel yang memediasi hubungan *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha (H_{40}). Dari uraian diatas dapat disusun kerangka analisis penelitian pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Kerangka Analisis Penelitian

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Keterangan :

1. Menguji pengaruh variabel CSR terhadap *green product* dengan uji t melalui persamaan linear sederhana.
2. Menguji pengaruh variabel CSR terhadap kinerja usaha dengan uji t melalui persamaan linear sederhana.
3. Menguji pengaruh variabel *green product* terhadap kinerja usaha dengan uji t melalui persamaan linear sederhana.
4. Menguji variabel *green product* memediasi hubungan antara CSR dengan kinerja usaha dengan Uji Sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Data terkumpul mengenai variabel *corporate social responsibility*, *green product* dan kinerja usaha selanjutnya diolah dengan menggunakan program SPSS dengan analisis regresi linier sederhana. Analisis regresi linier sederhana dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel *corporate social responsibility* terhadap variabel *green product*.(uji H_1) maupun terhadap variabel kinerja usaha (uji H_2) maupun ada atau tidaknya pengaruh variabel *green product* terhadap kinerja usaha (uji H_3). Selanjutnya dari hasil uji regresi tersebut dapat ditentukan statistik uji Sobel, yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya variabel *green product* sebagai variabel yang mediasi pengaruh variabel *corporate social responsibility* terhadap variabel kinerja usaha (uji H_4).

Uji H_1 mengenai Pengaruh Variabel *Corporate Social Responsibility* terhadap Variabel *Green Product* IKM Olahan Makanan di Puduk Payung

Hasil uji regresi linier sederhana mengenai seberapa jauh pengaruh variabel *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap variabel *green product* dapat dilihat pada **Tabel 1**, bahwa variabel CSR berpengaruh terhadap variabel *green product*. Hal itu ditunjukkan dengan significant sebesar $0,011 <$

0,05. Dari hasil uji tersebut, maka hipotesis penelitian (H_1) yang menyatakan bahwa CSR berpengaruh terhadap *green product* IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang diterima.

Tabel 1. Koefisien Korelasi Variabel CSR dengan Green Product

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.324	0.459		5.064	0
CSR	.365	0.137	0.383	2.658	0.011

Dependent Variable: Green Product

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji H_2 Mengenai Pengaruh Variabel Corporate Social Responsibility terhadap Kinerja Usaha IKM Olahan Makanan di Puduk Payung

Hasil uji regresi linier mengenai seberapa jauh pengaruh variabel *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap variabel kinerja usaha dapat dilihat pada **Tabel 2**, bahwa variabel CSR berpengaruh terhadap variabel kinerja. Hal itu ditunjukkan dengan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Dari temuan ini, maka hipotesis (H_2) yang menyatakan bahwa CSR berpengaruh terhadap kinerja usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang diterima.

Tabel 2. Koefisien Korelasi Variabel CSR dengan Kinerja Usaha

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.665	0.526		1.264	0.213
CSR	0.766	0.157	0.605	4.87	.000

Dependent Variable: Kinerja Usaha

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji H_3 Mengenai Pengaruh Variabel Green Product terhadap Variabel Kinerja Usaha IKM Olahan Makanan di Puduk Payung

Hasil uji regresi linier sederhana mengenai seberapa jauh pengaruh variabel *green product* terhadap kinerja usaha dapat dilihat pada **Tabel 3**, bahwa variabel *green product* tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja usaha. Hal itu ditunjukkan dengan significant sebesar $0,083 > 0,05$. Dari hasil uji tersebut, maka hipotesis penelitian (H_3) yang menyatakan bahwa *green product* berpengaruh terhadap kinerja usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang ditolak.

Tabel 3. Koefisien Korelasi Variabel Green Product dengan Kinerja Usaha

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.954	0.711		2.748	0.009
Green Product	0.356	0.2	0.267	1.777	0.083

Dependent Variable: Kinerja Usaha

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji H₄ mengenai Green Product memediasi hubungan antara CSR dengan Kinerja Usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang.

Hasil uji Sobel mengenai *green product* memediasi hubungan antara *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha IKM olahan makanan di Puduk Payung Semarang dapat dilihat pada **Tabel 4**, bahwa hasil statistik uji Sobel menunjukkan angka sebesar $0,148 < 1,96$. Dari hasil temuan tersebut, maka dapat dikemukakan apabila *green product* tidak memediasi hubungan antara *corporate social responsibility* dengan kinerja usaha. Hal itu didukung dengan hasil uji linier sederhana, yang menunjukkan apabila *green product* tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha.

Tabel 4. Sobel Test Statistic

Keterangan	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients
Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap Green Product (GP)	0,365	0,137
Pengaruh Green Product (GP) terhadap Kinerja Usaha.	0,356	0,200

Sobel Test Statistic = 0.148

Sumber: Hasil Sobel Test Statistic (2023)

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian diatas, dapat dikemukakan bahwa tanggung jawab sosial responden sebagai pelaku IKM sektor olahan makanan di Puduk Payung kota Semarang terhadap lingkungan sekitarnya cukup besar. Hal itu ditunjukkan antara lain dengan sikapnya yang peduli dan menjaga kebersihan disekitar usahanya dari segala kotoran maupun limbah yang dihasilkan dari proses produksi makanan. Disamping itu, untuk mencegah polusi maupun pemborosan biaya, mereka menggunakan bahan bakar sesuai kebutuhan untuk pengolahan bahan mentah menjadi produk makanan. Sikap peduli terhadap lingkungannya juga ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam kegiatan sosial, seperti pertemuan dengan warga sekitarnya, pemberian bantuan kepada warga yang kesusahan, keikutsertaan dalam kerja bakti dengan masyarakat sekitarnya maupun pemberian iuran uang keamanan secara rutin. Selain itu, terhadap sesama pelaku usaha, diantara mereka ada juga yang memberi bantuan modal dalam jumlah kecil, manajemen dan teknik produksi. Keikutsertaan responden dalam kegiatan sosial merupakan suatu strategi yang secara tidak langsung telah membantu dalam mempromosikan produk olahan makanan yang dihasilkan. Selanjutnya, upaya itu telah mempererat hubungan baik dengan masyarakat dan membentuk *image* positif atas keberadaan produk olahan makanan yang sehat, sehingga masyarakat sudah percaya terhadap kualitas produk makanan yang dihasilkan pelaku IKM.

Image positif tersebut telah mendorong masyarakat membeli produk olahan makanan yang ditawarkan. Masyarakat sudah percaya sepenuhnya terhadap sikap tanggung jawab pelaku IKM tanpa mempersoalkan produk makanan dan minuman yang dihasilkan. Hal itu membuat nilai IKM olahan makanan sebagai perusahaan berskala kecil dan mikro memiliki nilai yang tinggi di Masyarakat sejalan

dengan penerapan CSR (Hurhayati *et al.*, 2019). Apalagi daerah Pudak Payung oleh Pemerintah Kota Semarang telah ditunjuk sebagai Pusat Jajanan di kota Semarang.

Tanggung jawab sosial terhadap kepentingan internal usahanya juga tidak luput dari perhatian pelaku IKM. Hal itu terlihat dari kebijakan sebagian besar pelaku IKM yang memperhatikan kesejahteraan pegawainya, seperti pemberian cuti lebaran dan bantuan pinjaman. meskipun yang diberikan tidak seberapa besar. Di sisi lain, kesulitan pegawai dalam menyelesaikan aktivitasnya juga selalu diatasi dengan tepat. Kebijakan itu dilakukan agar pegawainya dapat termotivasi dalam mendukung kelancaran pelaku IKM dalam menjalankan usahanya. Dengan demikian, tanpa disadari, pelaku IKM sudah menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia, meskipun tidak seefektif perusahaan berskala besar.

Sikap dan tanggung jawab sosial pelaku IKM tersebut mendorong sebagian besar dari mereka menghasilkan produk olahan makanan yang ramah lingkungan. Semakin baik tanggung jawab sosial pelaku IKM dalam menjalankan usahanya, maka produk yang dihasilkan juga akan semakin ramah terhadap lingkungan. Artinya, produk tersebut merupakan produk yang semakin dapat menjamin keamanan dan keselamatan konsumen maupun kepentingan masyarakat umum.

Produk makanan yang bersifat ramah lingkungan disebabkan karena pelaku IKM dalam memproduksi makanan mengikuti standar yang ditetapkan oleh Dinas Kesehatan, seperti pemakaian bahan baku sayuran, buah-buahan, ikan maupun daging, dan sebagainya. Sebagian besar diantaranya memilih bahan-bahan yang segar dan tidak mengandung formalin. Disamping itu, mereka juga berupaya menjaga ekosistem sekitarnya tetap baik dengan menghasilkan produk yang dapat didaur ulang dan tidak merusak tatanan lingkungan sekitarnya.

Keberhasilan pelaku IKM dalam menerapkan rasa tanggung jawab sosial, selain terlihat dari produk makanan yang bersifat ramah lingkungan juga dapat terlihat dari kinerja usahanya. Semakin baik dan efektif pelaku IKM dalam menerapkan tanggung jawab sosial perusahaan, maka semakin baik pula kinerja usahanya, baik dari aspek aspek pemasaran, produksi, sumber daya manusia, maupun keuangan.

Namun demikian, kondisi produk yang ramah lingkungan tidak menentukan kinerja usahanya. Artinya seberapa kondisi produk ramah lingkungan yang dihasilkan tidak menentukan kondisi kinerja usaha pelaku IKM. Oleh karena itu, kondisi produk ramah lingkungan yang dihasilkan pelaku IKM tersebut tidak dapat disebut sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara rasa tanggung jawab sosial dengan kinerja usahanya. Dengan demikian, rasa tanggung jawab sosial pelaku IKM produk olahan makanan berpengaruhnya secara langsung terhadap kinerja usahanya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *corporate social responsibility* terbukti berpengaruh terhadap *green product* maupun kinerja usaha. Hasil temuan tersebut mengindikasikan bahwa kondisi produk olahan makanan ramah lingkungan maupun kinerja usaha tergantung dari bagaimana pelaku IKM olahan makanan di Puduk Payung kota Semarang mengimplementasi praktek *corporate social responsibility* dalam usahanya. Semakin efektif pelaku IKM tersebut dalam menerapkan praktek *corporate social responsibility*, maka hal itu akan diikuti dengan semakin ramahnya produk olahan makanan yang dihasilkan dan semakin baiknya kinerja usahanya. Sebaliknya, *green product* tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja usaha tidak ditentukan oleh kondisi produk olahan makanan. Artinya, meskipun produk olahan makanan yang dihasilkan itu semakin ramah, namun kinerja usahanya belum tentu semakin baik. Dengan demikian *green product* tidak memediasi hubungan pengaruh *corporate social responsibility* dan kinerja usaha pelaku IKM olahan makanan di Puduk Payung kota Semarang.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah agar CSR dapat disusun dalam perencanaan usaha sektor IKM olahan makanan yang di dalamnya memuat kegiatan maupun besaran dana CSR, sehingga dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan CSR. Selain itu, CSR yang sudah disusun dalam perencanaan usaha dapat berfungsi sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan CSR.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini berupa *scope*-nya yang sempit, yaitu hanya pada IKM olahan makanan di wilayah kampung jajanan, Puduk Payung, kecamatan Banyumanik, kota Semarang, padahal IKM di wilayah kecamatan Banyumanik cukup banyak. Selain itu, penelitiannya tidak fokus pada IKM olahan makanan jenis tertentu. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum menunjukkan pengaruh penerapan CSR terhadap kinerja usaha melalui *green product* pada seluruh IKM olahan makanan di kecamatan Banyumanik maupun pada jenis olahan makanan tertentu.

Saran

Saran yang dapat dikemukakan antara lain pelaku IKM olahan makanan di Puduk Payung agar menjaga, sekaligus meningkatkan aktivitas CSR supaya produk yang dihasilkan semakin ramah lingkungan sehingga konsumen tetap membeli dan menjadi pelanggan setia. Untuk membuktikan bahwa *green product* merupakan variabel yang memediasi hubungan pengaruh CSR dengan Kinerja Usaha, maka perlu dilakukan penelitian pada IKM olahan makanan jenis tertentu. Disamping itu, penelitian terhadap hal yang sama dapat diperluas kepada IKM olahan makanan di seluruh wilayah di Banyumanik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. M., & Agung, U. (2018). Pengaruh green product dan corporate social responsibility terhadap keputusan pembelian yang dimediasi oleh minat beli (studi pada konsumen lampu philip LED Jogjakarta). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(2) 2018. <http://dx.doi.org/10.21831/jim.v15i2.34759>
- Annisa, A (2021). *Corporate social responsibility*. Dikutip dari <https://ukmindonesia.id> (7 Agustus 2022)
- Budiyanto, B., & Prasaja, G. M. (2020). Pengembangan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dengan pemodelan green product dan green advertising terhadap keputusan pembelian di Kabupaten Purworejo Provinsi Jawa Tengah. *Segmen Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(3), Juli 2020. <http://ejournal.umpwr.ac.id/index.php/segmen/article/view/6043>
- Despasya, Y. (2020). *Berbagai macam produk ramah lingkungan yang dapat anda coba untuk lestarian lingkungan*. Dikutip dari www.cleanipedia.com (9 Agustus 2022)
- Fitriani, L. K. (2015). Analisis green innovation dampaknya terhadap keunggulan bersaing produk dan kinerja pemasaran (studi empiris pada UKM Batik Ciwaringin Kabupaten Cirebon). *Journal of Management and Business Review*, 12(2), 105-125. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v12i2.41>
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadiyah, F., Bambang, T., & Noorlailie, S., (2020). Peran Green Product Innovation Dalam Memediasi Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Bisnis Industri Kreatif. *Journal of Accounting Science*, 4(1), 12-28. <https://doi.org/10.21070/jas.v4i1.397>.
- Handoko, L. B. (2021). *Sobel test untuk menguji variable mediasi*. Dikutip dari <https://accounting.binus.ac.id/2021/11/16/sobel-test-untuk-menguji-variable-moderasi/> (7 Oktober 2022).
- Husen, M. (2022). CSR adalah tanggung jawab perusahaan, ini jenis dan manfaatnya. Dikutip dari <https://katadata.co.id>. (9 Agustus 2022).
- Kalsum, Umi. (2017). Pengaruh pengungkapan corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan dengan pofitabilitas sebagai variabel moderasi studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI periode 2012-2015. *Thesis*. Universitas Lampung, Bandar Lampung.
- Kementrian Sekretaris Negara RI. (2021). *Peraturan pemerintah republik indonesia nomor 7 tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Dikutip dari <https://jdih.setkab.go.id> (10 Agustus 2022).
- Leki, R. & Christiawan, J. Y. (2013). Pengaruh corporate social responsibility (CSR) terhadap penjualan dan biaya operasional perusahaan di Bursa Efek Indonesia Tahun 2007-2011. *Business Accounting Review*, 1(2), 2013.
-

- Muchlisin, R. (2014). *Pengertian, indikator dan faktor yang mempengaruhi kinerja*. Dikutip dari <https://www.kajianpustaka.com>. (10 Agustus 2022)
- Mudjiarto & Vimesa, Y.A. (2020). Pengaruh faktor kemampuan terhadap kinerja UMKM peserta program PKT di Wilayah Kebayoran Lama Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen*, 16(2), Juli, 2020. <http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/1124>
- Nurhayati, N., Eliana, E., & Jusniarti, N. (2021). Pengaruh corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan dengan menggunakan profitabilitas sebagai variabel moderating (studi kasus pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode tahun 2016-2018). *Jihbiz: Global Journal of Islamic Banking and Finance*. 3(1), (2021). <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/jihbiz/article/view/9633>
- Nurhidayah, E., & Ni'am, I. (2022). Pengaruh CSR Terhadap kemampuan inovasi dan kinerja UMKM (studi kasus penyaluran dana CSR PT SPHC pada UMKM Bunga Kopeng). *Jurnal CAPITAL, Kebijakan Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 4(2), 11-26. <https://doi.org/10.33747/capital.v4i2.150>
- Rusniati & Rini, R. (2019). Green product: Pengaruh pengetahuan produk, pengetahuan pembelian dan pengetahuan pemakaian terhadap keputusan pembelian. *Jurnal INTEKNA*, 19(1), Mei 2019, 1-68. <https://doi.org/10.21776/ub.jtp.2020.021.01.1>
- Sari, P. N. & Sari, H. (2020). Pengaruh pengungkapan green product innovation dan green process innovation terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi Unesa*, Vol.09, No.01, September 2020. <http://jurnal mahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-akuntansi>
- Singgih, S. (2014). *Panduan lengkap SPSS versi 20 edisi revisi*. Jakarta : PT.Elex Media Komputindo.
- Suaidah, M. Y., & Putri, A.C.K. (2020). Pengaruh kinerja lingkungan dan corporate social responsibility terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Dewantara*, 3(2), Juli (2020) – Desember 2020. <https://doi.org/10.26533/jad.v3i2.666>
- Sumiati & Romi, S. (2021). Kontribusi GHRM, green input, green process dan green product terhadap economic performance. *Jurnal Menara Ekonomi*, VII(2), Oktober. <https://jurnal.umsb.ac.id/index.php/menaraekonomi/article/view/2870>
- Tutik, S. (2020). Analisis pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsurya*, 5(2), Juni 2020. <https://doi.org/10.35968/jbau.v5i2.430>
- Untung, U & Murni, W. A. (2020). Strategi green product guna meningkatkan kinerja usaha kecil menengah berbasis ramah lingkungan. *Journal of Research and Technology*, 6(1), 33–40. <https://journal.unusida.ac.id/index.php/jrt/article/view/138>

Pengaruh *Perceived Ease of Use*, *Perceived Usefulness*, dan *Perceived Enjoyment* terhadap Minat untuk terus Menggunakan Aplikasi Investasi di Indonesia

Ivan Agus Setiawan Pambudi

Program Studi Magister Manajemen, Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
ivanagussp@gmail.com

Widyarso Roswinanto*

Program Studi Magister Manajemen, Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
wid@ppm-manajemen.ac.id

Ciu Heny Meiria

Program Studi Magister Manajemen, Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
chenymeiria.ppm@gmail.com

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, dan *perceived enjoyment* terhadap minat untuk terus menggunakan aplikasi investasi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan model TAM dengan kebaruan penelitian *perceived enjoyment* pada aplikasi investasi. Survei dilakukan dengan melibatkan 328 responden yang pernah melakukan transaksi pembelian produk investasi di aplikasi investasi. Data dianalisis dengan SEM menggunakan aplikasi JASP. Penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived usefulness* dan *perceived enjoyment* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *intention to continue using*. Adapun *perceived ease of use* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived usefulness* dan *perceived enjoyment*. Namun *perceived ease of use* memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan terhadap *intention to continue using* secara langsung. Pengaruh yang paling signifikan terhadap *intention to continue using* adalah *perceived enjoyment*. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang berhubungan langsung dengan *perceived enjoyment* untuk membuat konsumen tetap terus menggunakan aplikasi investasi.

Kata Kunci:

Aplikasi Investasi; Intention to Continue Using; Perceived ease of use; Perceived Enjoyment; Perceived usefulness

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, and *perceived enjoyment* on the *intention to continue using investment applications* in Indonesia. This research uses the TAM model with the novelty of examining *perceived enjoyment* in investment applications. Survei was administered involving 328 respondents who had ever made transactions purchasing investment products on investment applications. Data were analyzed by SEM using the JASP application. This research was conducted by analyzing the results of questionnaires from 328 respondents who had made investment product purchase transactions in investment applications. This study uses JASP as a tool for conducting SEM analysis. This study shows that *perceived usefulness* and *perceived enjoyment* have a positive and significant effect on *intention to continue using*. Meanwhile, *perceived ease of use* has a positive and significant effect on *perceived usefulness* and *perceived enjoyment*. However, *perceived ease of use* has a negative and insignificant relationship to *intention to continue*

using directly. The most significant effect on intention to continue using is perceived enjoyment. Therefore, companies need to pay attention to things that are directly related to perceived enjoyment to make consumers continue to use investment applications.

Keywords:

Intention to Continue Using; Investment Application; Perceived ease of use; Perceived Enjoyment; Perceived usefulness

PENDAHULUAN

Perubahan kebutuhan dan kewajiban di masyarakat yang diakibatkan oleh perkembangan zaman tidak dapat dihindarkan lagi. Hal ini diperkuat juga dengan adanya fenomena pandemi yang melanda seluruh dunia. Fenomena ini yang menjadi pemicu masyarakat Indonesia untuk memahami bahwa mereka harus memiliki perencanaan keuangan, termasuk dana darurat, asuransi kesehatan, dan investasi (Aulivia, 2022).

Survei "*Insights and Future trends of Investment in Indonesia*" yang dilakukan oleh (Populix, 2022) menyebutkan bahwa mayoritas populasi Indonesia memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya untuk berinvestasi. 72% responden yang terdiri kalangan generasi milenial pada survei mengatakan bahwa telah memulai perilaku untuk berinvestasi. Angka ini meningkat jika berbanding dengan hasil survei sebelumnya yang di mana hanya 44% responden saja yang telah memulai perilaku untuk berinvestasi.

Pasar modal Indonesia masih memiliki peningkatan dan pergerakan yang positif untuk tahun 2023 dan tahun-tahun setelahnya (Puspaningtyas, 2023). Ini karena adanya iklim investasi yang mendukung, pertumbuhan ekonomi dalam negeri, dan menyambut tahun politik 2024. Menurut (Ramyakim & Widyasari, 2022), jumlah investor pasar modal Indonesia mengacu pada single investor identification mencapai 10.000.628 orang. Sedangkan menurut data dari Kemendagri (2022) adapun jumlah penduduk Indonesia sebanyak 273.879.750 jiwa. Hal ini menyimpulkan bahwa hanya 3,89% saja masyarakat Indonesia yang telah melakukan investasi di pasar modal Indonesia. Menurut data yang didapat dari Statista (2022) terdapat kurang lebih 58% masyarakat Amerika Serikat yang telah memulai untuk berinvestasi di sektor pasar modal Amerika. Hal ini juga dipertegas dari data yang didapat dari Jones (2022) yang menyatakan bahwa terdapat 61% masyarakat Amerika Serikat yang melakukan investasi pasar modal. Angka ini mengalami kenaikan dari angka 55% di tahun 2020 dan 56% di tahun 2021.

Dibandingkan dengan beberapa negara Asia Tenggara, persentase masyarakat Indonesia yang telah melakukan investasi masih rendah. Menurut data yang didapat dari Jatmiko & Uly (2022) keterlibatan masyarakat untuk memulai berinvestasi di sektor pasar modal masih lebih kecil jika berbanding dengan Singapura sebesar 26% dan Malaysia sebesar 9%. Hal diperkuat dengan data dari Purwanti (2022) yang menyatakan bahwa jumlah masyarakat yang telah melakukan investasi di pasar modal di negara Singapura berjumlah 16,2%, Malaysia 8,7%, dan Thailand 5%. Berdasarkan dari data ini minat konsumen masyarakat Indonesia untuk melakukan investasi di pasar modal masih lebih rendah jika berbanding dengan negara Amerika Serikat maupun negara Asia Tenggara.

Seiring berkembangnya masyarakat yang telah memulai untuk berinvestasi, mulai lahir industri teknologi keuangan yang menciptakan berbagai layanan yang dapat mempermudah masyarakat dalam melakukan transaksi maupun investasi. Tumbuhnya industri aplikasi investasi menimbulkan dampak

terhadap aplikasi investasi yang lahir dan tercipta di Indonesia. Hal ini menimbulkan adanya persaingan bisnis yang lebih ketat. Setiap aplikasi investasi melakukan strategi dan kegiatan pemasaran untuk dapat menarik minat konsumen dalam menggunakan aplikasi. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengetahui karakteristik serta kebutuhan konsumen untuk memastikan konsumen selalu menggunakan aplikasi investasi tersebut.

Minat konsumen dalam mengadopsi teknologi dapat diukur menggunakan model *technology acceptance model* (TAM). Menurut Davis (1986) TAM merupakan model hasil adopsi dari berbagai komponen *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dimodifikasi dari kepercayaan, intensitas, dan hubungan perilaku pengguna. Model ini dipercaya dapat menjelaskan faktor penentu penerimaan dari suatu teknologi yang berbasis informasi secara umum. Ada sejumlah variabel yang dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk mengadopsi teknologi, antara lain *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, dan *perceived enjoyment*.

Beranjak dari penelitian sebelumnya, model TAM telah banyak dipakai untuk melihat niat menggunakan dan mengadopsi teknologi dari pengguna untuk sistem informasi edukasi, aplikasi pembayaran secara digital, dan sistem informasi lainnya. Namun, masih belum banyaknya penelitian yang memakai objek aplikasi investasi. Sementara aplikasi investasi memiliki berbagai persamaan dengan sistem informasi lainnya, di mana pengguna memerlukan aplikasi investasi untuk membantu dalam pekerjaan melakukan transaksi pembelian atau penjualan dari produk investasi.

Meskipun terdapat beberapa penelitian yang menggunakan model TAM secara umum, penelitian ini mengutamakan kebaruan pada variabel *perceived enjoyment* yang belum digunakan untuk aplikasi transaksi di investasi. Adapun variabel *perceived enjoyment* lebih sering dipakai untuk penelitian yang menggunakan objek sistem informasi pendidikan maupun pekerjaan formal lainnya. Hal ini menuntut agar pengguna untuk terus menggunakan dan menghindari rasa kejenuhan pada saat pemakaian. Variabel ini ingin penulis angkat karena perlu adanya rasa rekreasi atau *enjoyment* saat menggunakan aplikasi investasi agar dapat meningkatkan jumlah pengguna aplikasi serta mempertahankan pengguna untuk tidak berpindah ke kompetitor lain.

Melihat peluang yang terdapat pada pasar modal di Indonesia dan masih rendahnya persentase masyarakat yang melakukan investasi. Maka penulis tertarik untuk menggunakan model dan kerangka konseptual yang serupa namun pada objek penelitian yang berbeda, yakni aplikasi investasi. Penulis tertarik untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap minat untuk menggunakan kembali pada aplikasi investasi di Indonesia

Menurut Davis (1986), *perceived ease of use* (PEOU) merupakan kondisi di mana pengguna meyakini bahwa suatu sistem informasi memberikan kemudahan dan tidak memerlukan usaha yang keras untuk mempelajarinya. Menurut Alalwan *et al.* (2016), *perceived usefulness* merupakan kepercayaan seseorang saat menggunakan teknologi atau adaptasi inovasi tertentu dapat meningkatkan

kinerja dari pekerjaan yang sedang dilakukannya. Menurut Venkatesh & Davis (2000), *perceived enjoyment* menyatakan adanya perasaan seorang pengguna yang merasakan nyaman sesuai dengan kehendaknya dengan mengesampingkan dari kinerja yang dihasilkan dari penggunaan sistem tersebut. Menurut Chen *et al.* (2013), niat untuk terus menggunakan merujuk pada situasi dimana seorang pengguna telah mengidentifikasi pemakaian yang berulang untuk sebuah tujuan atau harapan dari dirinya.

Apabila saat pengguna merasa mudah dalam mengerti tentang sistem atau aplikasi yang digunakan, maka aplikasi tersebut dapat membawa manfaat atau kegunaan besar bagi pengguna dalam pekerjaan atau aktivitas sehari-harinya. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Chin & Ahmad (2015) bahwa di bidang aplikasi *e-payment*, persepsi kemudahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi manfaat pada bidang aplikasi *e-payment*. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Abdullah *et al.* (2016), yang menyatakan bahwa *perceived ease of use* memiliki pengaruh signifikan terhadap *perceived usefulness* pada bidang sistem informasi untuk edukasi.

H₁: *Perceived ease of use* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived usefulness*

Sebuah aplikasi atau sistem informasi akan selalu digunakan oleh penggunanya apabila pengguna tersebut merasa mudah untuk mempelajari dan menggunakannya. Minat konsumen dalam menggunakan akan tumbuh dan tetap seiring dengan kemudahan yang ditawarkan oleh sistem. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Anggraeni (2015) yang menyatakan bahwa secara simultan persepsi kemudahan dan persepsi kegunaan mempengaruhi dalam meningkatkan niat pengguna untuk menggunakan layanan jejaring sosial. Hal ini juga dipertegas oleh Chatterjee & Kumar (2020), yang menyatakan bahwa *perceived ease of use* mempengaruhi secara positif dan signifikan untuk penggunaan di bidang sosial media marketing. Namun, menurut Chesney (2006) menyatakan bahwa *perceived ease of use* tidak memiliki hubungan yang bertolak belakang atau negatif pada bidang sistem *software* informasi.

H₂: *Perceived ease of use* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to continue using the investment applications*.

Aplikasi yang mudah dipelajari atau dimengerti oleh seorang pengguna dapat memberikan rasa puas dan senang saat memakainya. Hal ini dikarenakan pengguna tidak memerlukan usaha lebih dalam memenuhi aktivitas sehari-hari saat menggunakan aplikasi atau teknologi yang bersangkutan. Menurut Chesney (2006), *perceived ease of use* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived enjoyment* pada bidang *software* informasi. Selain itu, *perceived ease of use* dinyatakan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *perceived enjoyment* terhadap perilaku dalam menonton film *online* (Basuki *et al.*, 2022).

H₃: *Perceived ease of use* berpengaruh positif terhadap *perceived enjoyment*

Perceived usefulness memberikan kepercayaan seseorang untuk menggunakan teknologi atau adaptasi inovasi tertentu yang dapat meningkatkan kinerja dari pekerjaan yang sedang dilakukannya. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Ermawati & Delima (2016), apabila sistem *E-Filling* dapat bermanfaat bagi pengguna dalam mengisi laporan pajak, maka pengguna akan terus memakai sistem tersebut. Pada bidang aplikasi *digital payment*, Naufaldi & Tjokrosaputro (2020) menyatakan bahwa *perceived usefulness* memberikan pengaruh terhadap *intention to use* pengguna aplikasi DANA. Hal ini diperkuat oleh Wida *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa *perceived usefulness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *attitude toward using Instagram*.

H4: *Perceived usefulness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to continue using the investment applications*

Jika seorang pengguna merasa nyaman, puas, dan senang dalam menggunakan aplikasi atau teknologi, maka minat untuk terus menggunakan aplikasi dan teknologi tersebut semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Monica & Japarianto (2022), terdapat pengaruh signifikan antara *perceived enjoyment* terhadap *intention to continue using* pengguna aplikasi *digital payment*. Hal ini berarti pengguna yang merasa nyaman dalam menggunakan aplikasi *digital payment* menjadi semakin betah dan akan tetap terus menggunakan aplikasi. Namun menurut Tyas & Darma (2017), menyatakan bahwa *perceived enjoyment* tidak berpengaruh terhadap sikap pengguna teknologi informasi akuntansi dan keuangan. Hal ini dikarenakan pengaruh pada bidang atau sistem teknologi yang menjadi objek penelitian, dimana teknologi informasi keuangan dan akuntansi memerlukan tingkat fokus dan konsentrasi yang tinggi. Akan menjadi sangat rancu apabila teknologi informasi yang memiliki tingkat formalitas yang tinggi karena berhubungan langsung dengan administrasi negara, namun teknologi informasi lebih mengedepankan faktor kesenangan di dalam sistemnya. Hal ini menjadi wajar apabila teknologi informasi di bidang keuangan dan akuntansi menjadi tidak terlalu penting dalam perencanaannya.

H5: *Perceived enjoyment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to continue using the investment applications*

Selain memberikan pengaruh secara langsung antara *perceived usefulness* dengan *usage intention*, *perceived usefulness* dapat memberi pengaruh secara tidak langsung antara *ease of use* dengan *usage intention* Muftiasa *et al.* (2022), Hal ini juga diperkuat oleh Mutahar *et al.* (2018), yang menyatakan bahwa *perceived usefulness* memberi pengaruh mediasi antara *perceived ease of use* dan *behavioral intention*.

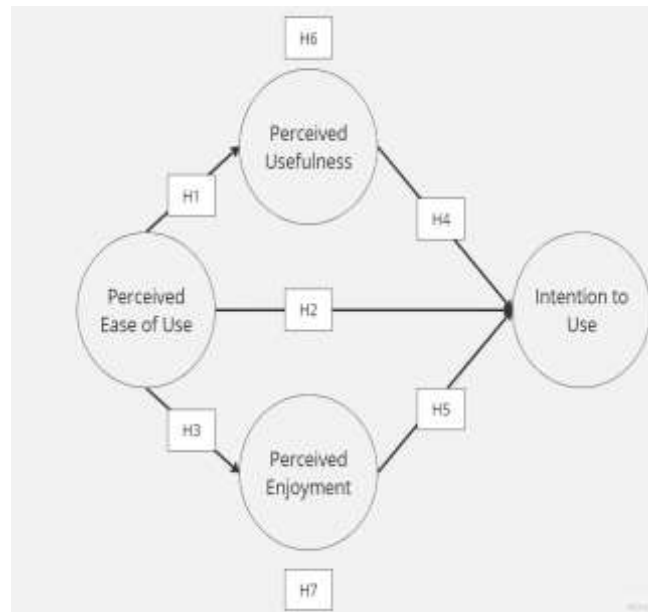
H6: *Perceived usefulness* memediasi *perceived ease of use* dan *intention to continue using the investment applications*

Faktor *enjoyment* secara tidak langsung dapat mempengaruhi niat pengguna untuk terus memakai apabila nilai sebuah teknologi atau aplikasi melebihi ekspektasi. Menurut Hasan *et al.* (2021),

perceived enjoyment dapat memediasi *perceived ease of use* dengan *online shopping intentions*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Holdack et al. (2020), yang menyatakan *perceived enjoyment* memberikan pengaruh secara tidak langsung antara *perceived ease of use* dengan *attitude towards*.

H₇ : *Perceived enjoyment* memediasi *perceived ease of use* dan *intention to continue using the investment applications*

Berikut merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Penulis (2023)

METODE RISET

Jenis penelitian yang diterapkan pada penelitian ini adalah penelitian dengan jenis kuantitatif. Menurut Sekaran & Bougie (2013), pengujian hipotesis merupakan pengujian terhadap suatu pernyataan dari suatu teori untuk membuktikan kebenaran suatu teori yang telah diuji pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini ditujukan untuk membuktikan dugaan terhadap variabel yang berhubungan satu dengan yang lainnya secara uji statistik. Berbagai pernyataan hipotesis digunakan untuk menerjemahkan berbagai dugaan yang dimaksud. Oleh karena itu, penelitian ini tercakup dalam kategori penelitian deskriptif, yang mencakup penjelasan tentang fenomena, karakteristik, atau berbagai fungsi berbagai variabel. Secara umum, penelitian ini berfokus pada korelasi untuk menentukan tingkat korelasi dan kontribusi masing-masing variabel.

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan sebagai data *cross-sectional* berdasarkan sifat dan waktu pengumpulannya. Data *cross-sectional* digunakan untuk menganalisis fenomena yang terjadi dalam jangka waktu tertentu dan digunakan sebagai penilai akurat atau fenomena tersebut selama penelitian berlangsung.

Populasi yang terlibat pada penelitian ini adalah pengguna atau pemakai aplikasi investasi dan pernah melakukan transaksi jual atau beli produk investasi di Indonesia. Menurut Chin (2000), ukuran sampel yang digunakan pada SEM adalah 100-300. Namun dikarenakan banyaknya indikator yang terdapat pada kuesioner, maka untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 10 kali dari parameter yang akan diestimasi Hair *et al.* (2018). Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel *purposive* digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa sampel penelitian diambil hanya dari kelompok responden tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian dan berdasarkan kriteria yang diharapkan untuk memberikan informasinya Sekaran (2006).

Penelitian ini menggunakan survei kuesioner untuk mengumpulkan data secara langsung. Kuesioner ini bersifat tertutup, dengan responden hanya memilih jawaban berdasarkan opsi yang tersedia. Sebelum pengumpulan data, pertanyaan screening digunakan pertama kali untuk menyeleksi responden yang sesuai dengan kriteria penelitian. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengguna yang telah menggunakan aplikasi investasi untuk membeli dan menjual barang investasi.

Software JASP digunakan untuk proses analisis data yang terdapat pada penelitian ini. Pemakaian JASP dikarenakan pemakaian analisis statistik yang lebih luas dan memiliki fleksibilitas dalam pemilihan metode analisis. Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian PLS (*Partial Least Square*) memiliki kemampuan untuk melakukan pengujian model pengukuran sekaligus model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, dan model struktural digunakan untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Menurut Hair *et al.* (2006) *Structural Equation Modeling* (SEM) atau model persamaan struktural merupakan ilmu perilaku (*behavior science*) menggunakan metode modeling statistika yang paling umum. Analisis regresi dan analisis jalan dapat digunakan bersamaan dengan SEM. Model pengukuran atau *measurement model* menjelaskan berbagai hubungan antar variabel indikator dengan variabel laten yang dibangun. Hal ini berarti mengukur seberapa jauh indikator dapat menjelaskan variabel latennya. Sedangkan *structured model* atau model struktural menjelaskan pengaruh antara variabel laten.

Measurement outer model dilakukan untuk memastikan bahwa jawaban dari kuesioner sudah valid dan reliabel untuk digunakan, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dulu menggunakan *software* JASP. Pengujian validitas *convergent* dilakukan dengan mengkorelasikan skor komponen. Ini menghasilkan nilai *loading factor* jika komponen atau indikator berkorelasi dengan konstruk lebih dari 0,7. Namun, untuk penelitian tahap awal pengembangan, nilai *loading factor* 0,5–0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2015).

Structured inner model dilakukan dengan melakukan perhitungan uji *chi-square structured* (*inner*) model serta uji hipotesis. Perhitungan uji *chi-squared* dilakukan untuk membandingkan perhitungan *measurement* (*outer*) model dengan *structured* (*inner*) model. Langkah berikutnya adalah

estimasi koefisien jalur, yang merupakan nilai estimasi untuk masing-masing hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. Nilai *z-value* harus lebih besar dari 1,96 (tingkat signifikansi 5%) atau 1,65 (tingkat signifikansi 10%). Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menghitung nilai *R-Square*, yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel yang diwakili pada model penelitian.

Pengujian mediasi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi, yakni *perceived usefulness* dan *perceived enjoyment*. Suatu variabel dapat dikatakan memediasi apabila variabel tersebut mempengaruhi hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2018). Apabila pengujian Z lebih besar dari 1,96 (diasumsikan tingkat kepercayaan 95%), maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pengujian mediasi dapat dilakukan pada JASP dengan memilih fitur *mediation analysis*. Perlu input variabel independen pada *predictor*, variabel mediasi pada mediator, dan variabel dependen pada *outcome*. Selanjutnya akan muncul perhitungan *indirect effect* serta nilai Z yang digunakan untuk menentukan terdapat pengaruh mediasi atau tidak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan pengumpulan kuesioner dari tanggal 30 Juni 2023 sampai 9 Juli 2023, didapatkan 328 responden yang telah mengisi kuesioner. Pengisian kuesioner ini dibagi menjadi beberapa kategori, seperti jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir responden, pekerjaan responden, pemasukkan 1 bulan terakhir responden, pernah melakukan transaksi di aplikasi investasi, berapa lama menggunakan aplikasi investasi, frekuensi melakukan transaksi dalam aplikasi investasi selama 1 minggu, aplikasi investasi utama. profil responden untuk statistik deskriptif dapat dilihat pada

Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden

Item	Jawaban	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	N	328	100%
	Pria	135	41%
	Wanita	193	59%
Usia	N	328	100%
	< 20 tahun	24	7%
	20 - 30 tahun	209	64%
	31 - 40 tahun	56	17%
	41 - 50 tahun	33	10%
	>50 tahun	6	2%
Pendidikan terakhir	N	328	100%
	SMA	118	36%
	D3	37	11%
	Sarjana(S1)	153	47%
	Magister (S2/S3)	20	6%
Profesi	N	328	100%
	Ibu rumah tangga	2	0%
	Pegawai negeri sipil	36	11%
	Pegawai swasta	130	40%
	Pelajar/mahasiswa	141	43%
	Wiraswasta	19	6%
Pendapatan	N	328	100%

Item	Jawaban	Frekuensi	Persentase
	< 1 juta	68	21%
	1 - 4 juta	72	22%
	4 - 7 juta	85	26%
	> 7 juta	103	31%
Pernah melakukan transaksi di aplikasi investasi?	N	328	100%
	Ya	318	97%
	Tidak	10	3%
Berapa lama telah menggunakan aplikasi investasi?	N	318	100%
	< 1 tahun	85	27%
	1 – 3 tahun	140	44%
	3 – 5 tahun	73	23%
	> 5 tahun	20	6%
Frekuensi transaksi pada aplikasi investasi seminggu	N	318	100%
	< 2	135	43%
	2 – 5	121	38%
	6 – 8	52	16%
	> 8	10	3%

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya dilakukan uji tabulasi silang atau yang sering disebut dengan uji kontingensi. Tujuan dari tabulasi silang ini digunakan untuk mengetahui korelasi atau hubungan yang dihasilkan antar variabel (Ghozali, 2011). Data yang dianalisis adalah hubungan antara variabel dalam baris dengan variabel dalam kolom. Uji tabulasi silang dilakukan di JASP dengan perintah *contingency table*. Rekapitulasi dari hasil uji tabulasi silang dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Rekapitulasi Uji Tabulasi Silang

Variabel	Kesimpulan	Nilai p	Korelasi/tidak korelasi
Jenis kelamin dan lama menggunakan aplikasi investasi	Pria didominasi oleh 1-3 tahun (N=69), sedangkan wanita didominasi oleh 1-3 tahun (N=71)	<0.001	Korelasi
Jenis kelamin dan aplikasi investasi utama	Pria didominasi oleh Bibit (N=52), sedangkan wanita didominasi oleh Bibit (N=119)	0.009	Korelasi
Usia dan lama menggunakan aplikasi investasi	Usia kurang dari 20 tahun didominasi oleh 1 -3 tahun (N=11), sedangkan usia 20-30 tahun didominasi oleh 1-3 tahun (N=92), sedangkan usia 31-40 tahun didominasi oleh 1-3 tahun (N=24), sedangkan usia 41-50 tahun didominasi oleh 3-5 tahun (N=16), sedangkan usia lebih dari 50 tahun didominasi oleh 3-5 tahun (N=3)	0.003	Korelasi
Usia dan frekuensi transaksi dalam satu minggu	Usia kurang dari 20 tahun didominasi oleh <2 kali (N=9), sedangkan usia 20-30 tahun didominasi oleh <2 kali (N=100), sedangkan usia 31-40 tahun didominasi oleh 2-5 kali (N=18), sedangkan usia 41-50 tahun didominasi oleh 2-5 kali (N=14), sedangkan usia lebih dari 50 tahun didominasi oleh 2-5 kali tahun (N=2)	0.008	Korelasi
Pendidikan terakhir dan lama menggunakan aplikasi investasi	SMA/ sederajat didominasi oleh 1 - 3 tahun (N=46), sedangkan diploma/D3 didominasi oleh 3 -5 tahun (N=15), sedangkan Sarjana/S1 didominasi oleh 1- 3 tahun (N=74), sedangkan di atas Sarjana (S2/S3) didominasi oleh 1 -3 tahun (N=10)	<.001	Korelasi
Pendidikan terakhir dan aplikasi investasi utama	SMA/ sederajat didominasi oleh Bibit (N=74), sedangkan diploma/D3 didominasi oleh Bibit (N=10), sedangkan Sarjana/S1 didominasi oleh Bibit (N=79), sedangkan di atas Sarjana (S2/S3) didominasi oleh Bibit (N=8)	0.018	Korelasi

Variabel	Kesimpulan	Nilai p	Korelasi/tidak korelasi
Pekerjaan saat ini dan lama menggunakan aplikasi investasi	Ibu rumah tangga didominasi oleh <1 tahun dan >5 tahun (N=1), sedangkan pegawai negeri didominasi oleh 1 - 3 tahun (N=17), sedangkan pegawai swasta didominasi oleh 1 - 3 tahun (N=63), sedangkan pelajar/mahasiswa didominasi oleh < 1 tahun (N=58), sedangkan wiraswasta didominasi oleh 1 - 3 tahun (N=8)	<.001	Korelasi
Pemasukkan dalam 1 bulan dan lama menggunakan aplikasi investasi	Kurang dari 1 juta Rupiah didominasi oleh <1 tahun (N=26), sedangkan 1 juta Rupiah - 4 juta Rupiah didominasi oleh 1-3 tahun (N=37), sedangkan 4 juta - 7 juta Rupiah didominasi oleh 1-3 tahun (N=38), sedangkan > 7 juta Rupiah didominasi oleh 1-3 tahun (N=45)	<.001	Korelasi
Pemasukkan dalam 1 bulan dan frekuensi transaksi dalam satu minggu	Kurang dari 1 juta Rupiah didominasi oleh <2 kali (N=27), sedangkan 1 juta Rupiah - 4 juta Rupiah didominasi oleh <2 kali (N=38), sedangkan 4 juta - 7 juta Rupiah didominasi oleh 2-5 kali (N=29), sedangkan > 7 juta Rupiah didominasi oleh <2 kali (N=44)	0.006	Korelasi

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pengujian *measurement outer model* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software* JASP. pengujian ini dilakukan dengan menguji berbagai indikator uji model seperti *Goodness of Fit Index (GFI)*, *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, dan *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, *Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)*, dan *Parsimony Normed Fit Index (PNFI)*. Beberapa uji model dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Uji Model

Indikator	Nilai	Syarat penerimaan	Kesimpulan
GFI	0.905	≥ 0.9	Diterima
RMSEA	0.102	≤ 0.08	Ditolak
SRMR	0.042	≤ 0.08	Diterima
NFI	0.902	≥ 0.9	Diterima
PNFI	0.754	0.6-0.9	Diterima

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 3**, menyatakan bahwa model penelitian layak diuji dikarenakan telah memenuhi syarat dari GF, SRMR, NFI, dan PNFI. Meskipun untuk indikator RMSEA mengalami penolakan karena angka yang diuji lebih besar dari 0.08. Menurut Kenny et al. (2015), indikator RMSEA dapat mengalami kesalahan pengukuran ketika berbagai syarat dari *model fit* telah menyatakan model telah cocok.

Menurut Hu & Bentler (1999), RMSEA merupakan indeks pengukuran yang menguji kompleksitas sebuah model. Dalam pengukurannya, apabila sebuah model memiliki tingkat *degree of freedom* dan jumlah sampel yang sedikit dapat menghasilkan nilai RMSEA yang tidak baik, meskipun pengukuran *model fit* lainnya telah menunjukkan angka yang baik. Maka dari itu, pengukuran RMSEA dapat dihiraukan dengan memakai indikator *model fit* yang lain.

Setelah itu, dilakukan beberapa pengujian reliabilitas, yaitu *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *average variance extracted*. Pada penelitian ini terdapat empat variabel yaitu *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, *perceived enjoyment*, dan *intention to continue using*. Syarat penerimaan nilai *Cronbach's Alpha* adalah lebih dari 0,6 yang menandakan bahwa nilai sudah cukup. Adapun syarat dari pemenuhan *composite reliability* adalah nilai harus lebih besar dari 0,7, sedangkan syarat dari pemenuhan nilai *average variance expected* harus lebih besar dari 0,5. Pada **Tabel 4** menunjukkan bahwa seluruh variabel dapat dinyatakan sangat baik dan dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
PEOU	0,937	0,936	0.625
PU	0,924	0,923	0.632
PEN	0,936	0,937	0.648
ITU	0,915	0,915	0.642

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pengujian *structured (inner) model* dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sesuai hipotesis dalam penelitian. Berdasarkan nilai *z-value* pada model struktural dan persamaan struktural, diketahui terdapat empat jalur yang berpengaruh signifikan karena memiliki nilai *z* sebesar 1,96. Sedangkan satu jalur tidak signifikan karena mempunyai nilai *z* sebesar 1,96. Hasil dari JASP dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Variabel	Estimate	Z-Value	P	Kesimpulan
PU→ITU	0.535	2.698	0.007	Diterima
PEN→ITU	0.928	5.224	<.001	Diterima
PEOU→ITU	-0.588	-1.781	0.075	Ditolak
PEOU→PEN	1.136	14.020	<.001	Diterima
PEOU→PU	1.095	13.926	<.001	Diterima

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **Tabel 5**, menunjukkan bahwa variabel *perceived usefulness* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *intention to continue using* sebesar 0.535. Sedangkan variabel *perceived enjoyment* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *intention to continue using* sebesar 0.928. Sedangkan variabel *perceived ease of use* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *perceived enjoyment* sebesar 1.136. Lalu, variabel *perceived ease of use* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *perceived usefulness* sebesar 0.928.

Sedangkan untuk variabel *perceived ease of use* terhadap variabel *intention to continue using* tidak berpengaruh signifikan sebesar -0.588. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived ease of use* tidak mempengaruhi *intention to continue using* dan cenderung memiliki hubungan negatif.

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dapat memediasi dari variabel independen dengan variabel dependen. Adapun variabel mediasi pada model penelitian ini terdiri dari dua variabel, yakni variabel *perceived usefulness* dan *perceived enjoyment*. Nilai *mediation analysis* dapat dilihat pada **Tabel 6**.

Tabel 6. Uji Mediasi

Variabel	Estimate	Z-Value	P
PEOU→PEN→ITU	0.535	8.004	<.001
PEOU→PU→ITU	0.928	3.883	<.001

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **Tabel 6**, menunjukkan bahwa variabel *perceived enjoyment* dapat memediasi variabel *perceived ease of use* dengan variabel *intention to continue using*. Hal ini dilihat dari nilai *z-value perceived enjoyment* bernilai 8.004 yang berarti lebih besar dari 1.96. Hal ini berarti *perceived enjoyment* dapat memediasi sebesar 0.651. Pada variabel *perceived usefulness* dapat memediasi variabel *perceived ease of use* dengan variabel *intention to continue using*. Hal ini dilihat dari nilai *z-value perceived usefulness* bernilai 3.883 yang lebih besar dari 1.96. Hal ini berarti *perceived usefulness* dapat memediasi sebesar 0.298. Hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diteliti, terdapat satu hipotesis yang tidak berpengaruh dan tidak signifikan, yakni pengaruh *perceived ease of use* dengan *intention to continue using*. Sedangkan empat hipotesis lainnya memiliki pengaruh serta signifikan di dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa *perceived ease of use* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *perceived usefulness* sebesar 1.095. Hal ini menyatakan bahwa pengguna merasa apabila sebuah sistem aplikasi memberikan rasa kemudahan dalam menggunakan, maka dapat menimbulkan rasa kegunaan dalam memakai aplikasi. Hal ini menyimpulkan apabila aplikasi investasi memberikan kemudahan serta kejelasan dalam pemakaian, pengguna merasa aplikasi investasi memberikan nilai tambah lebih saat melakukan aktivitas dalam berinvestasi.

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan antara *perceived ease of use* dengan *intention to continue using* secara langsung. Hal ini dapat terlihat dari nilai *z-value* yang bernilai -1.781. Sedangkan sebuah hipotesis dapat dinyatakan memiliki hubungan apabila nilai *z-value* lebih besar dari 1,96. Hal ini menyatakan apabila dengan membuat rasa kemudahan dalam menggunakan sistem tidak dapat langsung menaikkan intensi dari pengguna untuk menggunakan aplikasi investasi. Perlu adanya berbagai faktor yang dapat membawa nilai, agar pengguna dapat menaikkan intensi dalam menggunakan aplikasi investasi.

Perhitungan dilanjutkan untuk menghitung pengaruh antara *perceived ease of use* dengan *perceived enjoyment*. Berdasarkan hasil perhitungan JASP menunjukkan bahwa *perceived ease of use* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived enjoyment* sebesar 1,136. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memberikan kemudahan pada sistem aplikasi investasi dapat membawa dampak kesenangan dan kenyamanan secara langsung atas niat atau intensi dalam menggunakan aplikasi investasi.

Selanjutnya pada penelitian ini membahas ada atau tidak adanya pengaruh hubungan *perceived usefulness* dengan *intention to continue using*. Berdasarkan hasil JASP menunjukkan bahwa *perceived usefulness* memberikan pengaruh positif yang signifikan sebesar 0.535. Hal ini menyatakan bahwa

apabila pengguna merasa sebuah sistem berguna dalam menjalankan aktivitas investasinya, maka hal ini dapat meningkatkan intensi atau niat dalam menggunakan aplikasi investasi.

Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan besarnya pengaruh *perceived enjoyment* terhadap *intention to continue using*. Setelah melakukan perhitungan pada JASP, menunjukkan bahwa *perceived enjoyment* memberikan pengaruh signifikan sebesar 0.928 terhadap *intention to continue using*. Hal ini menyatakan bahwa pandangan pengguna terhadap aplikasi yang menyenangkan dan membuat rasa nyaman, dapat meningkatkan intensi dalam menggunakan aplikasi investasi.

Berdasarkan **Tabel 4**, menunjukkan bahwa variabel *perceived enjoyment* dapat memediasi variabel *perceived ease of use* dengan variabel *intention to continue using*. Hal ini dilihat dari nilai *z-value perceived enjoyment* bernilai 8.004 yang berarti lebih besar dari 1.96. Hal ini berarti *perceived enjoyment* dapat memediasi sebesar 0.651. Pada variabel *perceived usefulness* dapat memediasi variabel *perceived ease of use* dengan variabel *intention to continue using*. Hal ini dilihat dari nilai *z-value perceived usefulness* bernilai 3.883 yang lebih besar dari 1.96. Hal ini berarti *perceived usefulness* dapat memediasi sebesar 0.298.

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh dari variabel *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, *perceived enjoyment*, dan *intention to continue using*. Dari hasil perhitungan JASP, menunjukkan bahwa variabel *perceived ease of use* memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel *perceived usefulness*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chin & Ahmad (2015), yang berfokus pada penelitian di *e-payment* di negara Malaysia. Selain itu, hasil yang sama juga didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Chesney (2006) pada bidang sistem informasi untuk pendidikan “Lego Mindstorm” di Inggris. Hasil penelitian yang serupa didapatkan oleh Abdullah *et al.* (2016) pada bidang sistem informasi pendidikan “E-Portofolio” di Inggris. Pada industri aplikasi investasi, apabila seseorang menganggap sebuah sistem atau teknologi mudah untuk dioperasikan, dijalankan, dimengerti, maka pandangan seseorang terhadap teknologi tersebut merasa bahwa sistem atau teknologi tersebut memberikan rasa kegunaan dalam menjalankannya. Pandangan ini membuat pengguna dalam menjalankan aktivitasnya membutuhkan sistem atau teknologi tersebut karena mempermudah dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Selain itu pada perhitungan JASP juga ditunjukkan untuk menghitung pengaruh variabel *perceived ease of use* dengan variabel *intention to continue using*. Pada perhitungan JASP, menunjukkan bahwa *perceived ease of use* cenderung memiliki hubungan yang negatif terhadap *perceived ease of use*. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Chesney (2006) dimana *perceived ease of use* cenderung tidak memiliki hubungan dengan *intention to continue using* untuk penggunaan sistem informasi pendidikan “Lego Mindstorm” di Inggris. Hasil ini berarti menyatakan bahwa kemudahan bagi pengguna tidak memiliki pengaruh langsung terhadap intensi untuk menggunakan sebuah sistem informasi atau aplikasi, namun faktor kemudahan ini memiliki pengaruh

ke berbagai faktor lain, seperti kegunaan dan kenyamanan, atau berbagai faktor lainnya yang dapat berpengaruh ke niat untuk menggunakan.

Setelah melihat pengaruh variabel *perceived ease of use* dengan variabel *intention to continue using*, selanjutnya penelitian ini juga mengukur peran variabel *perceived ease of use* dan variabel *perceived enjoyment*. Dari hasil perhitungan JASP menyatakan *perceived ease of use* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *perceived enjoyment*. Hasil ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Tyas & Darma (2017) pada penerimaan sistem teknologi informasi di bidang keuangan dan akuntansi pada kota Yogyakarta dan sekitarnya. Hal serupa juga didapat pada penelitian yang dilakukan oleh Chesney (2006) dimana pengguna sistem informasi untuk pendidikan “Lego Mindstorm” merasa dengan adanya faktor kemudahan dalam pemakaian dapat memberi pengaruh terhadap rasa senang saat memakai sistem tersebut. Pada industri aplikasi investasi dengan memberikan rasa mudah dalam menjalankan aplikasi, maka pengguna merasakan nilai kesenangan atau kenyamanan dalam pemakaian aplikasi.

Setelah melihat pengaruh variabel *perceived ease of use* dengan variabel *perceived enjoyment*, selanjutnya penelitian ini juga mengukur peran variabel *perceived usefulness* dan variabel *intention to continue using*. Dari hasil perhitungan JASP menyatakan *perceived usefulness* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *intention to continue using*. Hasil ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Ermawati & Delima (2016) di bidang sistem informasi *E-Filling* saat mengisi laporan pajak di daerah kabupaten Pati. Penelitian di bidang lain terutama di bidang aplikasi *fintech*, yang dilakukan oleh Naufaldi & Tjokrosaputro (2020) juga mendapatkan hasil yang serupa pada masyarakat DKI Jakarta untuk pengguna aplikasi DANA. Hasil yang serupa juga dipertegas pada penelitian Wida et al. (2016) yang meneliti pengguna sosial media *Instagram* di berbagai kalangan grup usia. Hal ini berarti menunjukkan kalau adanya kegunaan terhadap sebuah sistem informasi akan meningkatkan niat penggunaan dari sistem informasi.

Setelah melihat pengaruh variabel *perceived usefulness* dengan variabel *intention to continue using*, selanjutnya penelitian ini juga mengukur peran variabel *perceived enjoyment* dan variabel *intention to continue using*. Dari hasil perhitungan JASP menyatakan *perceived enjoyment* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *intention to continue using*. Hasil ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Teo & Noyes (2011) dimana *perceived enjoyment* mempengaruhi secara signifikan terhadap niat dalam menggunakan *software* edukasi pengajar di Singapura. Hasil yang serupa juga didapat oleh Monica & Japariato (2022) terhadap pengguna aplikasi *digital payment* di Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya faktor kesenangan dalam menggunakan aplikasi, maka dapat meningkatkan niat pengguna terhadap sebuah sistem informasi.

Pada penelitian ini menunjukkan sisi kebaruan atau *novelty* dimana dalam meningkatkan *intention to continue using* pengguna aplikasi investasi tidak dapat dilakukan secara langsung dengan

meningkatkan *perceived ease of use* dalam menggunakan aplikasi. Namun perlu diperhatikan pula berbagai faktor lain yang memediasi dalam pengaruh *perceived ease of use* dengan *intention to continue using*. Pada penelitian ini, diuji dua faktor yang memediasi, yakni *perceived usefulness* dan *perceived enjoyment*. Penelitian ini memfokuskan bahwa selain sistem aplikasi harus berguna dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, perlu memperhatikan pula faktor kesenangan atau kenyamanan dalam menggunakan aplikasi investasi. Namun faktor kesenangan ini perlu diimbangi pula dengan adanya faktor kebergunaan atau *usefulness*. Sehingga pengguna tidak hanya mendapatkan rasa senang atau nyaman saja dalam menggunakan aplikasi investasi, melainkan dapat menjalankan fungsi utama dari aplikasi tersebut, yakni bertransaksi produk investasi.

Dalam penelitian ini terdapat berbagai implikasi manajerial yang dapat dijadikan referensi bagi praktisi, profesional, dan berbagai pemangku kepentingan di aplikasi investasi untuk dapat meningkatkan niat penggunaan aplikasi investasi. Melihat bahwa *perceived usefulness* dan *perceived enjoyment* dapat memediasi *perceived ease of use* dengan niat penggunaan, maka perusahaan aplikasi perlu memberikan pengalaman kemudahan yang dapat meningkatkan rasa kegunaan dan kesenangan pengguna.

Pada uji mediasi yang dilakukan di JASP menunjukkan bahwa nilai mediasi *perceived enjoyment* sebesar 0.651. Sedangkan nilai mediasi yang ditunjukkan oleh *perceived usefulness* sebesar 0.298. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived enjoyment* memiliki pengaruh mediasi yang lebih kuat dibandingkan dengan *perceived usefulness* dalam memediasi *intention to continue using*. Berdasarkan hal ini, perusahaan aplikasi investasi perlu memperhatikan dan memprioritaskan atribut serta dimensi *perceived enjoyment* yang lebih memberi pengaruh signifikan untuk niat penggunaan aplikasi investasi.

Perusahaan aplikasi investasi dapat memberikan *update* fitur yang meyakinkan konsumen bahwa dengan menggunakan aplikasi investasi dapat berguna dalam melakukan kegiatan transaksi produk investasi. Adapun contoh dari penerapan ini adalah dengan mengedepankan fitur *customer service* yang mudah diakses serta mudah dipahami saat konsumen melakukan proses transaksi di aplikasi investasi.

Selain itu, perusahaan aplikasi investasi dapat memberikan sebuah *gimmick* atau fitur yang membuat konsumen betah menggunakan aplikasi untuk proses transaksi dalam jangka panjang. Adapun contoh yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan *gamification* atau tugas harian yang dapat pengguna mudah dipahami sehingga saat melakukan proses transaksi maupun kegiatan lainnya di aplikasi investasi, pengguna memiliki rasa tantangan untuk terus menggunakan aplikasi investasi.

Pada perhitungan JASP menunjukkan bahwa *perceived ease of use* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap penggunaan aplikasi investasi. Maka dari itu perusahaan perlu mengaitkan faktor kemudahan dengan berbagai faktor lainnya. Contoh penerapannya adalah saat memberikan panduan atau instruksi dalam membeli produk investasi, panduan yang diberikan tidak hanya skema

atau dalam bentuk uraian tulisan saja. Namun, panduan diberikan dengan menampilkan perbandingan keunggulan kemudahan dan kegunaan saat bertransaksi dibanding dengan aplikasi investasi lainnya. Selain itu, perlu adanya fitur *feedback* kepada pengguna apabila masih merasa belum jelas terhadap instruksi yang diberikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Seluruh faktor yang diuji pada penelitian ini memiliki pengaruh terhadap niat untuk terus menggunakan, kecuali *perceived ease of use* secara langsung ke niat untuk terus menggunakan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa penting adanya faktor kenyamanan untuk pengguna saat menggunakan aplikasi investasi agar memiliki niatan untuk terus menggunakan kembali. Perlu adanya pengkajian berbagai faktor lainnya yang mungkin dapat berpengaruh dalam penerimaan menggunakan teknologi. Dapat dipertimbangkan berbagai pengaruh lain seperti pengaruh sosial, sikap hedonis, atau perasaan *fear of missing out* (FOMO) pada sebuah aplikasi investasi. Dengan melihat bagaimana *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, dan *perceived enjoyment* berdampak pada niat untuk menggunakan, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atau kajian untuk praktisi, profesional, dan pemangku kepentingan di industri aplikasi investasi. Selain itu dapat dipertimbangkan pula untuk lebih memperkecil cakupan industri investasi, seperti aplikasi investasi saham, atau aplikasi investasi reksadana dan sebagainya. Hal ini untuk mengetahui lebih spesifik perilaku pengguna aplikasi di setiap masing-masing industri investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, F., Ward, R., & Ahmed, E. (2016). Investigating the influence of the most commonly used external variables of TAM on students' perceived ease of use (PEOU) and perceived usefulness (PU) of e-portfolios. *Computers in Human Behavior*, 63, 75–90. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.014>
- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Simintiras, A. C. (2016). Jordanian consumers' adoption of telebanking: Influence of perceived usefulness, trust and self-efficacy. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 690–709. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0093>
- Aulivia, A. (2022). *Tren investasi meningkat, 71% orang indonesia berinvestasi lewat aplikasi / SWA.co.id*. SWA Online. <https://swa.co.id/swa/trends/tren-investasi-meningkat-71-orang-indonesia-berinvestasi-lewat-aplikasi>
- Chatterjee, S., & Kumar Kar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53(February), 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Chen, S. C., Liu, S. C., Li, S. H., & Yen, D. C. (2013). Understanding the mediating effects of relationship quality on technology acceptance: An empirical study of e-appointment system. *Journal of Medical Systems*, 37(6). <https://doi.org/10.1007/s10916-013-9981-0>
- Chesney, T. (2006). An acceptance model for useful and fun information systems. *Human Technology*, 2(October), 225–235.
- Chin, L. P., & Ahmad, Z. A. (2015). Perceived enjoyment and malaysian consumers' intention to use a single platform e-payment. *SHS Web of Conferences*, 18, 01009. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20151801009>
- Chin, W. (2000). Partial least squares for is researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. *Proceedings of the 21st International Conference on Information Systems, ICIS 2000*, 741–742.
- Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. *Science*, 146(3652), 1648–1655. <https://doi.org/10.1126/science.146.3652.1648>
- Ermawati, N., & Delima, Z. M. (2016). Pengaruh persepsi kemudahan penggunaan, persepsi kegunaan, dan pengalaman terhadap minat wajib pajak menggunakan sistem e-Filing. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 5(2), 163. <https://doi.org/10.30659/jai.5.2.163-174>
- Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hasan, A. A.-T., Sumon, S. M., Islam, M. T., & Hossain, M. S. (2021). Factors influencing *online shopping intentions*: The mediating role of perceived enjoyment. *Turkish Journal of Marketing*, 6(3), 239–253. <https://doi.org/10.30685/tujom.v6i3.132>
- Holdack, E., Lurie-Stoyanov, K., & Fromme, H. F. (2020). The role of perceived enjoyment and perceived informativeness in assessing the acceptance of AR Wearables. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102259. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102259>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jatmiko, B. P., & Uly, Y. A. (2022). *Jumlah Investor pasar modal indonesia masih tertinggal dari singapura dan malaysia*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2020/10/22/103000226/jumlah-investor-pasar-modal-indonesia-masih-tertinggal-dari-singapura-dan?page=all>
- Jones, J. M. (2022). *What percentage of americans own stock?* Gallup.Com. <https://news.gallup.com/poll/266807/percentage-americans-owns-stock.aspx>
- Kemendagri. (2022). *Ditjen dukcapil kemendagri*. <https://dukcapil.kemendagri.go.id/phln/read/273-juta-penduduk-indonesia-terupdate-versi-kemendagri>
- Monica, F., & Japariato, E. (2022). Analisa pengaruh perceived ease of use dan melalui perceived enjoyment terhadap behavior intention pada digital payment. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 16(1), 9–15. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.16.1.9-15>
- Muftiasa, A., Sugesco, S., Sultan, M. A., & Hurriyati, R. (2022). The Integration of perceived *usefulness*, ease of use and perceived risk in increasing customer usage intention to access e-channel during Covid-19: evidence from indonesia. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 657(Gcbme 2021), 262–266. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.051>
- Mutahar, A. M., Daud, N. M., Thurasamy, R., Isaac, O., & Abdulsalam, R. (2018). The mediating of perceived *usefulness* and perceived ease of use: the case of mobile banking in Yemen. *International Journal of Technology Diffusion*, 9(2), 21–40. <https://doi.org/10.4018/ijtd.2018040102>
- Naufaldi, I., & Tjokrosaputro, M. (2020). Pengaruh perceived ease of use, perceived *usefulness*, dan trust terhadap intention to use. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 715. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9584>
- Populix. (2022). *Insights and future trends of investment in Indonesia*. Populix. <https://info.populix.co/report/investment-habits/>
- Purwanti, T. (2022). *Baru 1,5% warga RI jadi investor saham, kalah sama tetangga*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20220830171026-17-367833/baru-15-warga-ri-jadi-investor-saham-kalah-sama-tetangga>
-

- Puspaningtyas, L. (2023). *Ekonom BEI: Prospek pasar modal indonesia tetap baik di tahun politik / republika online*. <https://ekonomi.republika.co.id/berita/rxpu23502/ekonom-bei-prospek-pasar-modal-indonesia-tetap-baik-di-tahun-politik> [Republika.Co.Id](https://ekonomi.republika.co.id/berita/rxpu23502/ekonom-bei-prospek-pasar-modal-indonesia-tetap-baik-di-tahun-politik)
- Ramyakim, R. M., & Widyasari, A. (2022). Investor pasar modal tembus 10 juta. *Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI)*, *November*, 1–3. https://www.ksei.co.id/files/uploads/press_releases/press_file/id-id/212_berita_pers_investor_pasar_modal_tembus_10_juta_20221202065619.pdf
- Statista. (2022). *Share of Americans investing in stocks 2023* | Statista. <https://www.statista.com/statistics/270034/percentage-of-us-adults-to-have-money-invested-in-the-stock-market/>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013) *Research methods for business: A skill-building approach*. 6th Edition, Wiley, New York.
- Teo, T., & Noyes, J. (2011). An assessment of the influence of perceived enjoyment and attitude on the intention to use technology among pre-service teachers: A Structural Equation Modeling Approach. *Computers and Education*, *57(2)*, 1645–1653. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.03.002>
- Tyas, E. I., & Darma, E. S. (2017). Pengaruh perceived *usefulness*, perceived ease of use, perceived enjoyment, dan actual usage terhadap penerimaan teknologi informasi: studi empiris pada karyawan bagian akuntansi dan keuangan baitul maal wa Tamwil Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, *1(1)*, 25–35. <https://doi.org/10.18196/rab.010103>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, *46(2)*, 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Wida, P. A. M. W., Yasa, N. N. K., & Sukaatmadja, I. P. G. (2016). Aplikasi Model TAM (Technology Acceptance Model) pada perilaku pengguna Instagram. *Journal of Organizational and End User Computing*, *16(1)*, 59–72. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2004010104>

Pengembangan Model Prediktif Pendeteksi *Financial Fraud* Berdasarkan *Fraud Model Theory*

Putri Andini

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
putridini284@gmail.com

Anava Nesia Santoso

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
anavanesia.edu@gmail.com

Kezia Yokbeth Wilhelmina Danomira

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
keziayokbeth20@gmail.com

Martdian Ratna Sari*

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
martdianratnasari@gmail.com

Noveri Maulana

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
nvr@ppm-manajemen.co.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Financial fraud merupakan salah satu bentuk kecurangan yang paling jarang terjadi, namun mengakibatkan kerugian organisasi yang paling besar. Krisis finansial dan reputasi adalah contoh kerugian dari manipulasi keuangan. Mendeteksi kecurangan, penelitian terkait faktor pendorong fraud telah banyak dilakukan dari aspek keuangan. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi *gap research* terkait masih minimnya pendeteksian kecurangan dengan menggabungkan aspek keuangan dan aspek non keuangan, serta belum adanya model pendeteksian kecurangan yang secara efektif membuktikan telah terjadinya kecurangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data *annual report* perusahaan selama tahun 2018-2022. Analisis dilakukan dengan menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Return on Asset (ROA)*, *Debt Equity Ratio (DER)*, *Organizational Ownership (OSHIP)*, penurunan piutang, *earnings growth*, dan *e-procurement* mampu menjadi faktor pendeteksi organisasi melakukan kecurangan. Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi diharapkan dapat menerapkan sistem dan kontrol yang baik untuk mencegah terjadinya kecurangan seperti menjaga stabilitas, mengurangi ketergantungan terhadap utang, memastikan kepemilikan saham oleh orang dalam sesuai, membatasi jumlah pendapatan dari piutang, dan menerapkan sistem e-procurement yang baik untuk mengurangi risiko kecurangan. Hasil penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi untuk mendeteksi dan mencegah kecurangan laporan keuangan. Namun penelitian ini terbatas pada satu industri yang sama, yaitu industri farmasi.

Kata Kunci:

Kecurangan Laporan Keuangan; Faktor Pendeteksi Fraud; Model Pendeteksi Fraud

ABSTRACT

Financial fraud is among the rarest forms, resulting in the greatest organizational losses. Financial and reputational crises are examples of the costs of financial manipulation. In detecting fraud, much research has been carried out regarding the factors driving fraud from the financial aspect. Therefore, this research fills the gap related to the lack of fraud detection by combining financial and non-financial aspects and the absence of a fraud detection model that effectively proves that fraud has occurred. This research uses a quantitative approach using company annual report data for 2018-2022. Analysis was carried out using multiple regression. The results of this research show that Return on Assets (ROA), Debt Equity Ratio (DER), Organizational Ownership (OSHIP), reduction in receivables, earnings growth, and e-procurement are capable of being factors in detecting organizations committing fraud. Based on the results of this research, organizations are expected to be able to implement good systems and controls to prevent fraud, such as maintaining stability, reducing dependence on debt, ensuring appropriate share ownership by insiders, limiting the amount of income from receivables, and implementing a good e-procurement system for reducing the risk of fraud. The results of this research can also help companies develop strategies to detect and prevent financial statement fraud. However, this research is limited to the same industry, namely the pharmaceutical industry.

Keywords:

Fraudulent Financial Statement; Fraud Detection Factor; Fraud Detection Model

PENDAHULUAN

Survei yang dilakukan *PWC's Global Economic Crime and Fraud (2022)* melaporkan terdapat 46% bentuk kecurangan yang terjadi selama 2 tahun ini. Kecurangan merupakan representasi yang tidak benar atas sesuatu yang bersifat material dan dilakukan secara sengaja untuk mengelabui para *stakeholder* (Zimbelman, 2014). Salah satu bentuk kecurangan yang paling jarang dilakukan namun mengakibatkan kerugian organisasi yang paling besar adalah kecurangan laporan keuangan (Zimbelman, 2014; ACFE, 2022). Zimbelman (2014) menjelaskan bahwa kecurangan laporan keuangan paling banyak dilakukan dengan cara valuasi aset yang tidak tepat, menyembunyikan liabilitas dan beban, membuat pendapatan fiktif, mengungkapkan saldo keuangan secara tidak benar, atau memanipulasi waktu pengakuan pendapatan dan beban (ACFE, 2022) untuk memberikan kesan kinerja keuangan yang baik (Rahmayani, 2018). Faktanya, skema kecurangan ini ternyata menjadi penyebab umum runtuhnya perusahaan-perusahaan besar (Nanda et al., 2019).

Krisis organisasi yang ditanggung akibat melakukan manipulasi keuangan adalah menanggung kerugian finansial, operasional, dan paling parah terjadinya krisis reputasi (Sari & Rofi, 2020). Krisis keuangan yang terjadi dikarenakan menurunnya kepercayaan pemegang saham dan stakeholder yang menyebabkan penurunan nilai saham, denda, dan biaya hukum akibat penurunan produktivitas, investasi, dan pendapatan (Mohamed & Handley-Schachler, 2015; Spicer, 2022). Sedangkan, krisis reputasi merupakan efek domino dari krisis finansial karena kehilangan kepercayaan para investor dan *stakeholder*. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mencegah terulang kembalinya kasus serupa adalah dengan melakukan berbagai upaya pendeteksian yang proaktif, salah satunya dengan menganalisis berbagai aspek keuangan yang dapat menjadi sinyal/indikasi terjadinya *fraud* (Sari & Rofi, 2020).

Dalam mendeteksi kecurangan, banyak penelitian yang menemukan bahwa faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan adalah karena adanya kondisi tekanan yang cukup besar, adanya kesempatan untuk melakukan, rasionalisasi dalam mendukung perilaku tersebut, dan adanya sebuah kekuasaan/kapabilitas dalam melakukannya (Sari, 2020; Schuchter & Levi, 2016; Maulidiana & Triandi, 2020; Aviantara, 2021; Alfarago & Mabrur, 2022; Tarmizi et al., 2022; Citra et al., 2022; Haqq & Budiwitjaksono, 2020; Umar et al., 2020; Ni et al., 2023; Khamainy et al., 2022; Wolfe & Hermanson, 2004; Vousinas, 2019). Faktor-faktor pendorong kecurangan dapat diprediksi melalui kinerja keuangan perusahaan, seperti tekanan dapat tercerminkan dari stabilitas keuangan, *external pressure*, kebutuhan finansial pribadi, dan target keuangan (Umar et al., 2020; Ni et al., 2023; Puspitha & Yasa, 2018; Khamainy et al., 2022). Kesempatan dapat tercerminkan dari sifat industri dan efektivitas *monitoring* dan supervisi perusahaan (Ni et al., 2023; Puspitha & Yasa, 2018; Khamainy et al., 2022), rasionalisasi dapat tercerminkan dari *earnings growth* (Umar et al., 2020; Khamainy et al., 2022), dan kapabilitas seseorang dalam melakukan kecurangan dapat tercerminkan dari sering berubahnya kebijakan-kebijakan akuntansi dalam perusahaan.

Faktor-faktor pendorong tersebut sudah banyak diteliti dari aspek keuangan (Rahman *et al.*, 2020; Salim *et al.*, 2021; Rahman & Jie, 2022; Umar *et al.*, 2020; Nanda *et al.*, 2019; Puspitha & Yasa, 2018; Bawakes *et al.*, 2018) dan aspek non keuangan, namun penelitian tersebut dilakukan secara terpisah dan masih sangat jarang penelitian yang menggabungkan kedua aspek tersebut dalam satu penelitian. Penelitian ini mengisi *gap research* terkait masih minimnya pendeteksian kecurangan dengan menggabungkan aspek keuangan dan aspek non keuangan serta belum adanya model pendeteksian kecurangan yang secara efektif membuktikan telah terjadinya kecurangan. Kebaharuan penelitian ini juga terkait penggunaan beberapa perusahaan yang sudah terbukti melakukan kecurangan laporan keuangan di pasar saham Indonesia, 2 dari 10 perusahaan tersebut berada di industri farmasi (www.cnbcindonesia.com). Melalui penelitian ini, variabel-variabel prediktor yang efektif diharapkan dapat terprediksi.

Teori agensi menjelaskan terbentuknya hubungan antara pemegang saham dan manajemen karena adanya kebutuhan atas informasi keuangan untuk kesejahteraan manajemen dan pengambilan keputusan oleh pemegang saham (Godfrey *et al.*, 2010). Pemegang saham atau *principal*, dalam hal ini, mempekerjakan agen atau manajemen untuk mencapai suatu hasil sesuai kontrak. Sedangkan, manajemen sebagai pendelegasi otoritas dalam pengambilan keputusan operasional perusahaan berkepentingan dalam menyampaikan informasi terkait kondisi aktual perusahaan kepada *principal* karena lebih mengetahui situasi perusahaan. Manajemen tidak hanya bertanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan *principal*, tetapi juga kesejahteraan mereka. Perbedaan kepentingan tersebut menyebabkan asimetri informasi yang memungkinkan manajemen dapat memanipulasi angka-angka akuntansi pada pelaporan keuangan (Messier *et al.*, 2008). Asimetri informasi, konflik kepentingan, insentif dan sanksi, serta transparansi dan akuntabilitas memiliki potensi untuk mempengaruhi terjadinya kecurangan laporan keuangan sebagaimana yang dikembangkan dalam *fraud model theory*, seperti *fraud triangle*.

Penipuan dalam laporan keuangan didefinisikan oleh *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) sebagai representasi keliru kondisi keuangan perusahaan yang secara sengaja digunakan menipu pengguna laporan keuangan. Untuk mendeteksi kesalahan material yang disengaja tersebut, teori *fraud* telah dikembangkan untuk membantu menemukan beberapa faktor pemicu yaitu tekanan, kesempatan, rasionalisasi, kompetensi, kolusi, dan arogansi. Tekanan dapat terbagi menjadi beberapa dimensi, yaitu target keuangan yang digambarkan dengan ROA, *external pressure* yang direpresentasikan dengan DER, dan kebutuhan finansial pribadi yang diprosikan dengan *organizational ownership* (Umar *et al.*, 2020; Ni *et al.*, 2023; Puspitha & Yasa, 2018; Khamainy *et al.*, 2022). Peluang dapat diukur berdasarkan sifat industri dan efektivitas *monitoring* dan supervisi perusahaan dengan skala perhitungan berupa perubahan persediaan, dan piutang (Ni *et al.*, 2023; Puspitha & Yasa, 2018; Khamainy *et al.*, 2022). Rasionalisasi dapat diukur dengan menggunakan rasio *earnings growth* (Umar *et al.*, 2020; Khamainy *et al.*, 2022). Arogansi dapat dijelaskan dengan melihat

jumlah foto CEO dalam laporan tahunan yang diterbitkan perusahaan (Haqq & Budiwitjaksono, 2020; Aviantara, 2021). Kolusi dapat diukur menggunakan adanya pengadaan sistem *e-procurement* perusahaan (Aviantara, 2021).

Berdasarkan teori agensi, manajemen bertanggung jawab dalam memaksimalkan keuntungan para pemegang saham. Tolak ukur keberhasilan tersebut umumnya menggunakan *return on asset* (ROA) sebagai indikator untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan melalui pemanfaatan aset dalam operasi bisnisnya. Semakin tinggi ROA yang ditetapkan, semakin besar pula tekanan yang dirasakan manajemen dalam menunjukkan kinerja baiknya. Tingginya target ROA tersebut seringkali memaksa manajemen untuk membenarkan berbagai cara, termasuk manipulasi laporan keuangan. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Fitri et al. (2019), Salim et al. (2021), Khamainy et al. (2022), dan Nanda et al. (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh ROA terhadap kecurangan laporan keuangan.

H₁: Kenaikan ROA berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Menurut teori agensi, manajemen bertanggung jawab dalam menyampaikan informasi keuangan perusahaan. Informasi keuangan tersebut, salah satunya, digunakan untuk mendapatkan pembiayaan eksternal, seperti utang, sehingga dapat memenuhi kebutuhan untuk tetap bersaing. Dalam rangka memperoleh pendanaan tersebut, manajemen perlu memberikan gambaran kinerja keuangan yang positif guna menjamin kemampuan dalam membayar utang dan beban bunga. *Debt to equity ratio* (DER) adalah metrik untuk mengevaluasi jumlah utang relatif tersebut terhadap ekuitas, serta untuk mengidentifikasi sejauh mana dana yang disediakan peminjam dengan pemilik perusahaan. DER yang terlalu tinggi menunjukkan besarnya tekanan untuk menghasilkan laporan keuangan yang baik sehingga perusahaan terdorong untuk memanipulasi laporan keuangan.

H₂: Kenaikan DER berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Menurut teori agensi, salah satu tanggung jawab manajemen adalah meningkatkan kesejahteraan pribadi mereka melalui pembagian insentif yang dipengaruhi oleh kondisi keuangan perusahaan. Salah satu bentuk insentif yang diberikan adalah pembagian sejumlah saham beredar kepada orang dalam perusahaan atau manajemen. Besarnya kepemilikan saham orang dalam sebanding dengan tekanan untuk memaksimalkan kesejahteraan pribadi. Tekanan yang besar tersebut dapat menjadi alasan manajemen mempercantik laporan keuangan perusahaan. Sesuai dengan temuan Khamainy et al. (2022), *organizational ownership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan.

H₃: *Organizational ownership* berpengaruh terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Manajemen, sebagaimana yang ditegaskan dalam teori agensi, merupakan pelaksana tugas operasional perusahaan, seperti menentukan estimasi atau memberikan pertimbangan pada akun-akun

tertentu dalam laporan keuangan. Tindakan tersebut dapat mendorong terjadinya risiko kecurangan karena *principal* mungkin tidak mengetahui kondisi aktual perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan dapat menaikkan jumlah atau harga persediaan (ACFE, 2022) untuk memperlihatkan kinerja keuangan positif sehingga dapat menarik investor. Perusahaan yang menggunakan kinerja persediaan dalam memberikan insentif dapat melakukan praktik tersebut jika tidak memiliki aktivitas pengawasan yang memadai. Semakin tinggi kenaikan persediaan suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula risiko terjadinya kecurangan.

H₄: Kenaikan persediaan berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Mengacu pada tanggung jawab pendelegasi otorisasi yang dijelaskan dalam teori agensi, manajemen juga harus menentukan persentase perkiraan piutang tak tertagih. Peningkatan piutang yang tidak sebanding dengan jumlah kas masuk dapat menjadi indikasi perputaran kas yang kurang baik. Untuk menutupi hal tersebut, perusahaan seringkali meningkatkan perkiraan jumlah piutang tak tertagih secara tidak sah. Semakin besar penurunan jumlah piutang, semakin tinggi kemungkinan perusahaan memanipulasi perkiraan piutang tak tertagihnya. Pernyataan tersebut telah dibuktikan oleh beberapa penelitian (Khamainy *et al.*, 2022; Sihombing & Cahyadi, 2021; Umar *et al.*, 2020) yang menunjukkan ada pengaruh perputaran piutang terhadap kecurangan laporan keuangan.

H₅: penurunan piutang berpengaruh negatif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Menurut *agency theory*, manajemen memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan laba bagi pemegang saham dan kesejahteraan pribadi mereka. Bagi pemegang saham, laba umumnya digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Pertumbuhan laba (*earnings growth*) yang tinggi dapat mengindikasikan adanya peningkatan secara tidak wajar, seperti manipulasi laba atau unsur laporan keuangan lainnya.

H₆: *Earnings growth* berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Berdasarkan teori agensi, manajemen dipekerjakan untuk memaksimalkan keuntungan pemegang saham dan kesejahteraan mereka. Namun, dalam beberapa kasus, manajemen seringkali bertindak untuk kepentingan pribadi guna meningkatkan insentif hingga status sosial. Misalnya, foto CEO dalam laporan keuangan ditampilkan untuk menunjukkan citra kepemimpinan yang berwibawa. Arogansi yang direpresentasikan secara visual tersebut terkadang mengarahkan CEO untuk mengabaikan kebijakan dan sistem pengendalian internal, termasuk dalam melakukan kecurangan. Sejalan dengan hasil penelitian Haqq & Budiwitjaksono (2020) dan Puspitha & Yasa (2018), foto CEO dapat digunakan untuk memprediksi kecurangan.

H₇: *CEO photo* berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

Untuk meminimalkan konflik kepentingan sebagai hasil dari hubungan antara manajemen dan pemegang saham sesuai teori agensi, perusahaan dapat menggunakan sistem *e-procurement* guna

meningkatkan efisiensi pengadaan dan layanan produk. Akan tetapi, penggunaan sistem yang tidak diikuti dengan pengawasan dan kontrol internal yang memadai dapat menimbulkan risiko pencatatan yang tidak akurat jika tidak diintegrasikan dengan sistem akuntansi yang tepat. Dengan menggunakan sistem tersebut, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya dari pelanggan dan wajib pajak, serta menambah kepercayaan masyarakat dan keuntungan dari persaingan pasar yang ketat untuk melakukan kecurangan melalui penentuan tender yang tidak adil atau penetapan harga yang tidak wajar.

H₈: *E-procurement* berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan

METODE RISET

Perusahaan farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama tahun 2017-2021 menjadi populasi yang difokuskan dalam penelitian ini. Selain itu, metode sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* karena sampel tidak diambil secara acak dan ditentukan sesuai penelitian yang akan dilakukan. Kriteria sampel yang diterima adalah perusahaan farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan mempublikasikan laporan tahunan selama tahun 2017-2021, serta memiliki seluruh variabel penelitian yang dibutuhkan. Sampel yang diperoleh akan dianalisis menggunakan metode *multiple regression analysis* dengan menggunakan model berikut:

$$FFR = \alpha + \beta_1.ROA + \beta_2.DER + \beta_3.OSHIP + \beta_4.INVENTORY + \beta_5.RECEIVABLE + \beta_6.ERNGSGRWTH + \beta_7.CEOPHOTO + \beta_8.PROCUREMENT + \epsilon$$

Tabel 1. Variabel dan Metode Pengukuran

Var	Factor	Measurement	Previous Studies
Y	Kecurangan Laporan Keuangan	$Beneish\ M-Score = -4,840 + 0,920\ DSRI + 0,528\ GMI + 0,404\ AQI + 0,892\ SGI + 0,115\ DEPI - 0,172\ SGAI - 0,327\ LVGI + 4,697\ TATA$	Fitri et al. (2019); Salim et al. (2021); Umar et al. (2020); Achmad et al. (2022); Alfarago & Mabur (2022)
Keterangan :			
<i>DSRI = Day Sales in Receivable Index</i>			
<i>GMI = Gross Margin Index</i>			
<i>AQI = Asset Quality Index</i>			
<i>SGI = Sales Growth Index</i>			
<i>DEPI = Depreciation Index</i>			
<i>SGAI = Sales, General and Administrative Expensive Index</i>			
<i>LVGI = Leverage Index</i>			
<i>TATA = Total Accrual to Total Asset</i>			
X1	Financial Target	$ROA = Earning\ after\ tax / total\ assets$	Fitri et al. (2019); Salim et al. (2021); Khamainy et al. (2022); Nanda et al. (2019)
X2	External Pressure	$DER = Total\ Liability / Total\ Equity$	Khamainy et al. (2022)
X3	Organizational Ownership	$OSHIP = Total\ saham\ yang\ dimiliki\ orang\ dalam / total\ saham\ biasa\ yang\ beredar$	Rahman et al. (2020); Umar et al. (2020)
X4	Ineffective Monitoring	$(Inventory\ tahun\ berjalan / Sales\ tahun\ berjalan) - (Inventory\ tahun\ sebelumnya / sales\ tahun\ sebelumnya)$	Rahman et al. (2020); Haqq & Budiwitjaksone (2020); Puspitha & Yasa (2018); Citra et al. (2022)

<i>Var</i>	<i>Factor</i>	<i>Measurement</i>	<i>Previous Studies</i>
X5	<i>Nature of Industry</i>	<i>Receivable = Accounts Receivable / Sales</i>	Khamainy <i>et al.</i> , (2022); Sihombing & Cahyadi, (2021); Umar <i>et al.</i> (2020); Premananda <i>et al.</i> (2019)
X6	<i>Earnings Growth</i>	<i>Operating Profit tahun berjalan - Operating Profit tahun sebelumnya / Operating Profit tahun sebelumnya</i>	Khamainy <i>et al.</i> (2022)
X7	<i>CEO Photo</i>	<i>Dummy</i> 1 = Jika terdapat lebih dari atau sama dengan 5 foto CEO pada Laporan Tahunan Perusahaan 0 = Jika terdapat kurang dari 5 foto COE pada Laporan Tahunan Perusahaan	Haqq & Budiwitjaksone (2020); Puspitha da Yasa (2018); Achmad <i>et al.</i> (2022); Alfarago & Mabruur (2022); Yadiati <i>et al.</i> (2023); Citra <i>et al.</i> (2022)
X8	<i>E-Procurement</i>	<i>Dummy</i> 1 = Jika perusahaan memiliki <i>E-Procurement</i> 0 = Jika Perusahaan tidak memiliki <i>E-Procurement</i>	Aviantara (2021)

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N		<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
	<i>Valid</i>	<i>Missing</i>				
<i>M-score</i>	30	10	-2.2287	.50634	-3.27	-1.03
<i>ROA</i>	30	10	.0870	.08234	-.02	.31
<i>DER</i>	30	10	.8920	.88598	.09	3.82
<i>OSHIP</i>	30	10	.1520	.65521	.00	3.60
<i>Kenaikan persediaan</i>	30	10	.0040	.04973	-.13	.15
<i>Penurunan piutang</i>	30	10	.2197	.10829	.11	.54
<i>Earnings growth</i>	30	10	.1540	.35974	-.84	1.10
<i>CEO Photo</i>	30	10	.1667	.37905	.00	1.00
<i>E-Procurement</i>	30	10	.7000	.46609	.00	1.00

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan uji statistik deskriptif pada **Tabel 2**, masing-masing variabel memiliki jumlah 30 data. Dari hasil tersebut, ROA memiliki rata-rata 0,0870 yang artinya sampel memiliki keuntungan rata-rata sebesar 8,7% yang diperoleh pada *periode* penelitian. DER memiliki nilai 0,8920 yang menunjukkan sampel memiliki tingkat utang rata-rata sebesar 89,2%. Variabel OSHIP memiliki nilai *mean* sebesar 0,1520, artinya ada 15,2% jumlah saham orang dalam pada sampel. Kenaikan persediaan pada periode penelitian memiliki nilai *mean* sebesar 0,0040 maka rata-rata tingginya persediaan sebesar 0,4%. Penurunan piutang memiliki nilai *mean* 0,2197, artinya sampel memiliki rata-rata rasio piutang sebesar 21,97%. *Earnings growth* memiliki *mean* sebesar 0,1540, maka sampel penelitian rata-rata tingkat pertumbuhan labanya sebesar 15,4%. *CEO Photo* memiliki nilai 0,1667 yang artinya rata-rata muncul 1 sampai 2 kali dalam laporan tahunan. Variabel terakhir *e-procurement* memiliki nilai *mean* 0,7000, maka rata-rata perusahaan memiliki *procurement* sebesar 70%.

Pada **Tabel 3**, hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,0760 atau lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		30
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.27724647
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.122
	<i>Positive</i>	.122
	<i>Negative</i>	-.122
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.670
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.760

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>ROA</i>	.444	2.251
<i>DER</i>	.433	2.308
<i>Kenaikan Persediaan</i>	.878	1.139
<i>Penurunan Piutang</i>	.616	1.625
<i>Earnings Growth</i>	.742	1.348
<i>CEO Photo</i>	.868	1.152
<i>E-Procurement</i>	.812	1.231

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 4**, pengujian multikolinearitas menghasilkan nilai *tolerance* > 0,1 dan *VIF* < 10 yang berarti seluruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tidak terjadinya multikolinearitas.

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	.915	.837	.775	.89093	2.018

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 5**, dapat dilihat bahwa dengan menggunakan signifikansi 5%, uji autokorelasi menghasilkan *Durbin-Watson* (d) sebesar 2.018. Angka tersebut melebihi batas atas sebesar 2.1410 dan kurang dari $(4-dU) 4 - 2.1410 = 1.8590$ atau tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>(Constant)</i>	.413	.109		3.799	.001
<i>ROA</i>	-.695	.473	-.400	-1.470	.156
<i>DER</i>	-.075	.044	-.465	-1.707	.103
<i>OSHIP</i>	.073	.045	.335	1.628	.118
<i>Kenaikan Persediaan</i>	.172	.554	.060	.310	.759
<i>Penurunan Piutang</i>	-.468	.298	-.355	-1.572	.131
<i>Earnings Growth</i>	-.026	.081	-.066	-.325	.749
<i>CEO Photo</i>	-.027	.077	-.072	-.355	.726
<i>E-Procurement</i>	.068	.061	.223	1.120	.275

a. *Dependent Variable: Abs_RES*

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 6**, Uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan menunjukkan seluruh variabel independen pada penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas karena signifikansinya melebihi 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 ^a	.755	.662	.29445

- a. Predictors: (Constant), E-Procurement, ROA, CEO Photo, Kenaikan persediaan, Earnings growth, OSHIP, Penurunan piutang, DER

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **Tabel 7**, seluruh variabel independen teridentifikasi memberikan kontribusi sebesar 66,2% pengaruh simultan terhadap kecurangan laporan keuangan dan 33,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Uji F

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.614	8	.702	8,094	.000 ^b
	Residual	1.821	21	.087		
	Total	7.435	29			

- a. Dependent Variable: M-score

- b. Predictors: (Constant), E-Procurement, ROA, CEO Photo, Kenaikan persediaan, Earnings growth, OSHIP, Penurunan piutang, DER

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil pengujian signifikansi model yang diperlihatkan pada **Tabel 8**, menunjukkan nilai sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh pada praktik kecurangan laporan keuangan.

Tabel 9. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-3.259	.237			-13.765	.000
ROA	3.478	1.030	.566		3.376	.003
DER	.363	.096	.635		3.792	.001
OSHIP	.212	.098	.275		2.170	.042
Kenaikan Persediaan	2.447	1.208	.240		2.025	.056
Penurunan Piutang	2.481	.649	.531		3.825	.001
Earnings Growth	.627	.177	.445		3.550	.002
CEO Photo	.335	.168	.250		1.993	.059
E-Procurement	-.480	.133	-.441		-3.599	.002

- a. Dependent Variable: M-score

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis data pada **Tabel 9**, ROA memiliki dampak positif terhadap kecurangan laporan keuangan yang dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang sangat tinggi, yaitu kurang dari 0,05, sebesar 0,003 atau H_1 terdukung. ROA yang tinggi menjadi salah satu alasan manajemen memanipulasi laporan keuangan perusahaan guna menunjukkan efisiensi penggunaan aset

dalam menghasilkan laba sehingga dapat memaksimalkan keuntungan pemegang saham. Temuan ini juga mengkonfirmasi hasil penelitian Fitri et al. (2019) dan Nanda et al. (2019) yang menegaskan adanya pengaruh positif ROA pada praktik kecurangan laporan keuangan. Dengan demikian, perusahaan perlu menjaga stabilitas kinerja untuk menghasilkan laba dan meningkatkan transparansi informasi sehingga dapat mengurangi tekanan bagi manajemen untuk memanipulasi laporan keuangan. Selain itu, ROA sebaiknya tidak digunakan sebagai satu-satunya rasio profitabilitas oleh pemegang saham sebab kenaikan ROA juga dapat disebabkan oleh penurunan jumlah aset perusahaan.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, DER memiliki dampak positif terhadap praktik manipulasi laporan keuangan. Hasil tersebut mendukung H₂ karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05, yaitu sebesar 0,001 dan arah positif dari koefisien beta. Tingginya tingkat utang yang berbanding lurus dengan beban bunga yang tinggi tersebut menjadi tekanan tersendiri bagi manajemen dalam memenuhi syarat penerimaan utang. Ketergantungan terhadap utang ini tidak hanya meningkatkan kecenderungan terjadinya kecurangan laporan keuangan karena tingginya harapan kreditur atas pengembalian dana yang diberikan, tetapi juga memiliki pengaruh jangka panjang terhadap operasional perusahaan melalui penurunan laba yang diperoleh dan dividen yang dibagikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengurangi ketergantungan terhadap pembiayaan yang berasal dari utang dengan menetapkan batas utang atau mengkaji ulang efektivitas penggunaannya terhadap operasional perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, *organizational ownership* berpengaruh positif terhadap praktik kecurangan laporan keuangan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 atau sama dengan 0,042, serta arah positif dari koefisien beta sehingga dapat disimpulkan H₃ terdukung. Semakin besar persentase kepemilikan saham orang dalam, semakin besar pula potensi untuk memaksimalkan keuntungan pribadi. Dalam hal ini, manajemen sebagai pemilik saham mayoritas tidak akan kesulitan untuk mengendalikan perusahaan karena memiliki hak *voting* yang tinggi. Sesuai dengan tanggung jawab manajemen kepada *principal* dalam teori agensi, perpindahan pengendalian perusahaan dapat menjadi tekanan tersendiri bagi manajemen untuk mengubah laporan keuangan perusahaan demi meningkatkan kesejahteraannya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Khamainy et al. (2022) yang membuktikan bahwa *organizational ownership* berpengaruh signifikan terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan jumlah dan proporsi kepemilikan saham orang dalam yang sesuai melalui pengawasan internal yang memadai untuk mengurangi terjadinya kecurangan laporan keuangan

Hasil uji T yang dilakukan menunjukkan bahwa kenaikan persediaan berpengaruh positif dengan tingkat signifikansi sebesar 0,056 sehingga H₄ tidak terdukung. Namun, variabel ini berpengaruh terhadap kecurangan laporan keuangan pada taraf signifikansi sebesar 0,1. Manipulasi laporan keuangan dengan menaikkan persediaan dapat terjadi karena adanya pencatatan secara ganda, kapitalisasi biaya yang tidak seharusnya, atau biaya persediaan usang yang belum dikurangi. Akan

tetapi, kenaikan persediaan ini tidak selalu dapat dijadikan acuan untuk mendeteksi kecurangan laporan keuangan (Rahman *et al.*, 2020). Sebagai contoh, perusahaan farmasi sebagai sampel penelitian ini cenderung mengelola persediaannya secara hati-hati untuk memastikan stabilitas dan keberlanjutan persediaan, serta kesesuaian kualitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga stabilitas jumlah dan kualitas persediaannya.

Berdasarkan hasil analisis data, penurunan piutang memiliki dampak positif terhadap kecurangan laporan keuangan yang dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang sangat tinggi, yaitu kurang dari 0,05, sebesar 0,001 dan arah koefisien beta yang positif atau H_5 terdukung. Hal tersebut karena peningkatan piutang yang tidak sebanding dengan jumlah kas masuk dapat menjadi indikasi perputaran kas yang kurang baik menyebabkan perusahaan seringkali meningkatkan perkiraan jumlah piutang tak tertagih secara tidak sah. Semakin besar penurunan jumlah piutang, semakin tinggi kemungkinan perusahaan memanipulasi perkiraan piutang tak tertagihnya. Sebelumnya, penelitian ini telah dibuktikan oleh Umar *et al.* (2020) yang menyebutkan adanya pengaruh penurunan piutang terhadap manipulasi laporan keuangan. Maka dari itu, perusahaan perlu membatasi jumlah pendapatan yang berasal dari piutang dan melakukan pengawasan terkait piutang-piutang belum tertagih untuk mengurangi risiko kecurangan laporan keuangan.

Berdasarkan hasil analisis data, *earnings growth* memiliki dampak positif terhadap kecurangan laporan keuangan yang dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang sangat tinggi, yaitu kurang dari 0,05, sebesar 0,002 dan arah koefisien beta yang positif atau H_6 terdukung. Pengaruh peningkatan laba yang tidak wajar terhadap praktik manipulasi laporan keuangan ini disebabkan oleh adanya fleksibilitas standar akuntansi. Untuk merasionalisasikan hal tersebut, perusahaan umumnya menemukan celah dalam aturan akuntansi untuk memperlihatkan kinerja keuangan yang positif. Walaupun peningkatan laba tidak selalu mengindikasikan adanya praktik kecurangan, manajemen perlu menyadari bahwa pemanfaatan *gap policy* secara jangka panjang dapat menurunkan motivasi untuk menghasilkan laba aktual yang berkualitas.

Berdasarkan hasil analisis data, nilai signifikansi dari *CEO photo* adalah sebesar 0,059 dan koefisien beta positif sehingga H_7 tidak terdukung. Akan tetapi, pada taraf signifikansi sebesar 0,1, variabel ini dapat berpengaruh terhadap kecurangan laporan keuangan. Sejalan dengan hipotesis yang dikembangkan, foto CEO dapat merepresentasikan arogansi seseorang yang mungkin cenderung melakukan kecurangan. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Haqq & Budiwitjaksono, 2020; Puspitha & Yasa, 2018) yang menyatakan bahwa foto CEO berpengaruh terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan. Namun, dalam beberapa kasus, foto CEO pada laporan tahunan tidak selalu dapat mencerminkan tingkah laku yang arogan dalam diri seseorang karena juga digunakan untuk memperkenalkan jajaran direksi pada profil perusahaan (Citra *et al.*, 2022; Yadiati *et al.*, 2023).

Berdasarkan hasil analisis data, *e-procurement* memiliki dampak negatif terhadap kecurangan laporan keuangan yang dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang sangat rendah, yaitu kurang dari 0,05, sebesar 0,002 dan arah koefisien beta yang negatif atau H8 tidak terdukung. Hubungan terbalik antara *e-procurement* dengan risiko terjadinya manipulasi laporan keuangan ini terjadi karena sistem yang diterapkan telah digunakan sesuai tujuan, yaitu meningkatkan efektivitas pengadaan dan layanan publik. Sejak sistem dikembangkan, perusahaan juga telah memastikan bahwa pengawasan dan pengendalian internal yang memadai telah dikembangkan sehingga dapat meminimalkan risiko yang dapat terjadi. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Aviantara (2021) yang menegaskan adanya pengaruh penerapan sistem *e-procurement* terhadap terjadinya kecurangan laporan keuangan. Berdasarkan penjelasan tersebut, perusahaan dapat mengurangi risiko manipulasi laporan keuangan melalui penerapan sistem *e-procurement* yang efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengembangkan model pendeteksi *fraud* serta melihat pengaruh dari variabel-variabel keuangan dan non-keuangan yang dibagi berdasarkan faktor-faktor tekanan, peluang, rasionalisasi, arogansi, dan kolusi. Tekanan dapat terjadi ketika adanya target keuangan yang digambarkan dengan ROA, *external pressure* yang digambarkan dengan DER, dan kebutuhan keuangan pribadi yang digambarkan dengan OSHIP. Peluang dapat terjadi sesuai dengan sifat industri perusahaan yang diukur dengan kenaikan persediaan dan efektivitas *monitoring* dan supervisi yang diukur dengan penurunan piutang. Rasionalisasi dapat diproksikan dengan *earnings growth*. Arogansi dapat diukur melalui jumlah foto CEO dalam laporan tahunan. Terakhir, kolusi dapat diukur melalui pengadaan sistem *e-procurement* pada perusahaan. Berdasarkan pembahasan dalam hasil penelitian, ROA, DER, OSHIP, penurunan piutang, dan *earnings growth* merupakan variabel yang mempengaruhi kecurangan laporan keuangan secara positif. Sedangkan, *e-procurement* memiliki dampak negatif pada kecurangan laporan keuangan, *CEO photo*, dan kenaikan persediaan tidak memiliki pengaruh terhadap kecurangan laporan keuangan.

Oleh karena itu, perusahaan dapat mencegah terjadinya kecurangan dengan cara memastikan bahwa target ROA yang ditetapkan tidak terlalu membebankan manajemen dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan tingkat DER dan persentase kepemilikan saham orang dalam melalui penetapan dan pemantauan nilai DER dan proporsi utang yang diikuti oleh pengendalian internal yang memadai. Dalam menetapkan estimasi terhadap akun-akun tertentu, perusahaan harus mempertimbangkan stabilitas jumlah dan keberlanjutan, serta kesesuaian kualitasnya, terutama pada akun persediaan dan piutang yang menjadi peluang terjadinya kecurangan. Perusahaan juga sebaiknya menjaga motivasi manajemen dalam menghasilkan laba aktual dan menerapkan sistem *e-procurement* yang dilengkapi dengan pengendalian internal yang memadai.

Dalam mendeteksi kecurangan, implikasi manajerial yang telah disebutkan juga masih dapat dikembangkan mengingat adanya keterbatasan selama proses penelitian. Penggunaan perusahaan di industri farmasi sebagai sampel penelitian belum dapat digunakan untuk mewakili perusahaan-perusahaan di industri yang berbeda. Selain itu, penelitian ini juga belum memasukkan kompetensi/kapabilitas karena tidak ditemukan variabel yang cocok untuk mewakilinya. Terakhir, jumlah variabel non-keuangan yang dimodelkan juga kurang proporsional dibandingkan dengan variabel keuangan. Maka dari itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menemukan variabel lainnya yang dapat mendeteksi kecurangan laporan keuangan melalui faktor keuangan dan non-keuangan. Melalui model prediktif tersebut, kita dapat mencegah dan meminimalkan kerugian yang timbul dari kecurangan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- ACFE. (2022). *Occupational Fraud 2022: A Report to The Nations*. Jakarta: ACFE.
- Achmad, T., Ghozali, I., & Pamungkas, I.D. (2022). Hexagon fraud: detection of fraudulent financial reporting in state-owned enterprises Indonesia. *Economies*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/economies10010013>
- Alfarago, D., & Maburur, A. (2022, June 24). Do fraud hexagon components promote fraud in Indonesia? *Etikonomi*, 21(2), 399-410. <https://doi.org/10.15408/etk.v21i2.24653>
- Aviantara, R. (2021). The association between fraud hexagon and government's fraudulent financial report. *Asian Pacific Fraud Journal*, 6(1), 26-26. <http://dx.doi.org/10.21532/apfjournal.v6i1.192>
- Bawakes, H. F., Simanjuntak, A. M. A., & Daat, S. C. (2018). Pengujian teori fraud pentagon terhadap fraudulent financial reporting. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 13(1), 114-134. <https://doi.org/10.52062/jakd.v13i1.1429>
- Citra, A., Lindrianasari, Syaipudin, U., Dharma, F., & Metalia, M. (2022). Fraud detection of financial statements through the fraud hexagon approach in Indonesian SOEs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(22), 45-58. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i2230709>
- CNBC Indonesia. (2021). *Deretan skandal lapkeu di pasar saham RI, Indofarma-Hanson! CNBC Indonesia*. Retrieved April 7, 2023 from cnbcindonesia.com
- Direktorat Jenderal Bea Cukai. (2020). *Apa yang dimaksud dengan korupsi, kolusi dan nepotisme? Bojonegoro: KPPBC tipe Madya Pabean C Bojonegoro*. Retrieved April 10th, 2023 from <https://bcbojonegoro.beacukai.go.id/uFAQs/apa-yang-dimaksud-dengan-korupsi-kolusi-dan-nepotisme>
- Francesco, I., & Hastuti (2022). The effect of e-procurement implementation and government internal control system against fraud prevention of government procurement of goods/services (survey of procurement officials in Cimahi City). *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(3), 237-243. <http://dx.doi.org/10.35313/iarj.v2i3.4126>
- Gio, U.P. (2015). *Belajar olah data dengan EViews*. Medan: USU Press.
- Godfrey, Jayne., et al. (2010). *Accounting theory. 7th Edition*. Australia: John Wiley & Sons.
- Haqq, A. P. N.A., & Budiwitjaksono, G. S. (2020). Analisa teori fraud pentagon sebagai pendeteksi kecurangan pada laporan keuangan. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 22(3). https://akt.febi.uin-alauddin.ac.id/assets/file/AKPM-6440_camerafullpaper.pdf?1626845429

- Herdiyanto, D.G., & Ardiyanto, M.D. (2015). Pengaruh tax avoidance terhadap nilai perusahaan. *Diponegoro of Journal Accounting*, 4(1), 274-283. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/16817>
- Huang, S. Y., Lin, C. C., Chiu, A. A., & Yen, D. C. (2017). Fraud detection using fraud triangle risk factors. *Information Systems Frontiers*, 19(6), 1343–1356. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9647-9>
- Katadata.co.id. (2022). *Kolusi adalah kerja sama dalam hal buruk, ini pengertiannya*. Retrieved April 5th, 2023 from <https://katadata.co.id/intan/berita>
- Khamainy, A. H., Ali, M., & Setiawan, M. A. (2022). Detecting financial statement fraud through new fraud diamond model: The case of Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 29(3), 925–941. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2021-0118>
- Maulidiana, S., & Triandi, T. (2020). Analysis of fraudulent financial reporting through the fraud pentagon theory. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 143, 214-219. <https://doi.org/10.15294/jda.v7i1.4036>
- Menteri Keuangan. (2008). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 17/PMK.01/2008 tentang "Jasa Akuntan Publik"*. Jakarta: Kemenkeu RI
- Messier, W. F., Glover, S. M., Prawitt, & Douglas F. (2008). *Auditing dan assurance services: A systematic approach 6th edition*. Boston: MCGraw-Hill.
- Mohamed, N., & Handley-Schachler, M. (2015). Roots of responsibilities to financial statement fraud control. *Procedia Economics and Finance*, 28, 46–52. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01080-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01080-1)
- Nakashima, M. (2021). Can the fraud triangle explain fraudulent financial statements? Evidence from Japan. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 13(1), 198-232. <https://s3.amazonaws.com/web.nacva.com/JFIA/Issues/JFIA-2021-No1-12.pdf>
- Nanda, S. T., Zenita, R., & Salmiah, N. (2019). Fraudulent financial reporting: A fraud pentagon analysis. *GATR Accounting and Finance Review*, 4(4), 106–113. <https://ssrn.com/abstract=3528327>
- Ngadiman, & Puspitasari, C. (2014). Pengaruh leverage, kepemilikan institusional, dan ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak (tax avoidance) pada perusahaan sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2010-2012. *Jurnal Akuntansi*, 18(3), 408-421. <http://journal.tarumanagara.ac.id/index.php/jakt/article/view/2163>
- Nihayah, A.Z. (2019). *Pengolahan data penelitian menggunakan software SPSS 23.0*. Semarang: UIN Walisongo Semarang.
- Nuryadi, et al. (2017) *Dasar-dasar statistik penelitian*. Yogyakarta: Universitas Mercu Buana.
- Paiman. (2019). *Teknik analisis korelasi dan regresi ilmu-ilmu pertanian*. Yogyakarta: UPY Press.

- Premananda, N. L. P., Budiarta, I. K., Bambang Suprasto, H., & Nyoman Badera, I. D. (2019). Fraud diamond analysis in detecting fraudulent financial reporting (study on Indonesian Capital Market). *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 47(2), 84-95. <https://gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/10176/0>
- Puspitha, M. Y., & Yasa, G.W. (2018). Fraud pentagon analysis in detecting fraudulent financial reporting. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 42(5), 93-109. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v6i1.14646>
- PwC. (2022). *PwC's global economic crime and fraud survey 2022*. London: PricewaterhouseCoopers. Retrieved April 5th, 2023 from www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html.
- Rahman, A., Negeri, P., Ji, M., & Almamater, N. (2020). detection of financial statement fraud triangle (fraud triangle) in LQ45 companies listed in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Technical Vocational and Engineering Technology*, 2(1). <http://www.journal.pktm.org/index.php/ijtv/article/view/23>
- Rahman, M. J., & Jie, X. (2022). Fraud detection using fraud triangle theory: evidence from China. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2022-0219>
- Rahmayuni, Sri. (2018). Analisis pengaruh fraud diamond terhadap kecurangan laporan keuangan (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI Tahun 2013-2016). *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang*, 6(1), 1-20. <https://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/2951/2177>
- Ratnasari, M., & Rofi, M. A. (2020). Faktor-faktor yang memotivasi kecurangan laporan keuangan. *Journal of Management and Business Review*, 17(1), 79-107. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v17i1.202>
- Santosa, S., & Ginting, J. (2019). Evaluasi keakuratan model beneish m-score sebagai alat deteksi kecurangan laporan keuangan. (kasus perusahaan pada Otoritas Jasa Keuangan di Indonesia). *Majalah Ilmiah Bijak*, 16(2), 75-84. <https://doi.org/10.31334/bijak.v16i2.508>
- Schuchter, A., & Levi, M. (2016). The fraud triangle revisited. *Security Journal*, 29(2), 107-121. <http://dx.doi.org/10.1057/sj.2013.1>
- Sekaran, Uma. (2017). *Research method for business (7th Edition)*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sihombing, T., & Cahyadi, C.C. (2021). The effect of fraud diamond on fraudulent financial statement in asia pacific companies. *Ultimaccounting Journal Ilmu Akuntansi*, 13(1), 143-155. <https://doi.org/10.31937/akuntansi.v13i1.2031>
- Situngkir, N.C., & Triyanto, D.N. (2020). Detecting fraudulent financial reporting using fraud score model and fraud pentagon theory: Empirical study of companies listed in the L.Q. 45 Index. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 23(3), 373-410. <http://doi.org/10.33312/ijar.486>
-

- Spicer, C. (2022). The implications of fraud on non-shareholder stakeholders. *Thesis*. Scholar Commons: Senior Theses, 574.
- Sujana, E., Putra, N., & Wahyuni, M.A. (2019). Testing of fraud diamond theory based on local wisdom on fraud behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 69(1), 12-15. <https://doi.org/10.2991/teams-18.2019.3>
- Supriyanto, S., Tay, M.L., Chairika, S., & Maria, S. (2022). Manajemen risiko kecurangan pada perusahaan perbankan di Indonesia. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 2(1), 223–232. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i1.535>
- Ulum, M.H. (2018). *Buku statistik*. Malang: STIKes Widya Cipta Husada.
- Umar, H., Partahi, D., & Purba, R. (2020). Fraud diamond analysis in detecting fraudulent financial report. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 6638-6646. <http://dx.doi.org/10.14414/tiar.v9i2.1632>
- Vousinas, G.L. (2019). Advancing theory of fraud: The S.C.O.R.E. Model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 372-381. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2017-0128>
- Wicaksono, A., & Suryandari, D. (2022). The analysis of fraudulent financial reports through fraud hexagon on public mining companies. *Accounting Analysis Journal*, 10(3), 220-228. <https://doi.org/10.15294/aaj.v10i3.54999>
- Widana, I.W., & Muliani, P.L. (2020). *Uji persyaratan analisis*. Lumajang: Klik Media.
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74(12), 38–42. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2546&context=facpubs>
- Yadiati, W., Rezwiandhari, A., & Ramdany. (2023). Detecting fraudulent financial reporting in state-owned company: hexagon theory approach. *JAK (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi*, 10(1), 128–147. <https://doi.org/10.30656/jak.v10i1.5676>
- Yanti, D. D., & Munari, M. (2021). Analisis fraud pentagon terhadap kecurangan laporan keuangan pada sektor perusahaan manufaktur. *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 17(1), 31-46. <https://doi.org/10.24127/akuisisi.v17i1.578.g401>
- Zimbelman, Mark F. (2014). *Akuntansi forensik: Forensic accounting (ed.4)*. Jakarta: Salemba Empat.

Perspektif Penelitian Pembelajaran Organisasi di Sektor Pariwisata dan Perhotelan: Tinjauan Literatur Sistematis

Muhammad Fadlullah Ali*

Fakultas Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Semarang, Indonesia
muhammadfadlullahali@students.undip.ac.id

Natasya Armitha Putri

Fakultas Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Semarang, Indonesia
natasyaarmithaputri@students.undip.ac.id

Mufli Intan Putri

Fakultas Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Semarang, Indonesia
mufliintan@students.undip.ac.id

Ismi Darmastuti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Semarang, Indonesia
ismidarmastuti@lecture.undip.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Penelitian mengenai organisasi dan manajemen di sektor industri pariwisata dan perhotelan mengalami peningkatan, terutama pada masa pasca-pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dari pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dalam perspektif pariwisata dan perhotelan (T&H). Metode penelitian yang digunakan merupakan tinjauan literatur dalam 5 tahun terakhir bersumber dari Proquest, ScienceDirect, Emerald. Kata kunci yang digunakan untuk mengekstraksi catatan adalah; "*Organizational Learning*", "*Tourism*", dan "*Hospitality*". Sebanyak 304 kemudian *discreening* menggunakan aplikasi Rayyan, sehingga didapatkan 9 artikel relevan untuk ditinjau lebih lanjut. Pedoman pelaporan menggunakan Meta-Analisis (PRISMA). Karakteristik artikel yang dibahas berbahasa Inggris, partisipan penelitian adalah karyawan, profesional ataupun para pelaku usaha di sektor pariwisata dan perhotelan, menggunakan jenis penelitian kualitatif atau kuantitatif, serta fokus pada pembelajaran organisasi di sektor pariwisata dan perhotelan. Hasil kajian literatur menemukan 9 artikel yang relevan dalam kajian literatur ini. Hasilnya menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki peran penting dalam pengembangan dan peningkatan kinerja di sektor pariwisata dan perhotelan. Pembelajaran organisasi memberikan dampak terhadap inovasi di sektor pariwisata dan perhotelan. Selain itu, pembelajaran organisasi juga berdampak pada pertumbuhan usaha yang lebih kecil yaitu usaha kecil menengah (SMEs) yang juga bergerak di sektor pariwisata dan perhotelan.

Kata Kunci:

Tinjauan Literatur Sistematis; Pembelajaran Organisasi; Pariwisata; Perhotelan

ABSTRACT

Research on organization and management in the tourism and hotel industry sector has increased, especially in the post-Covid-19 pandemic period. This research aims to determine the role of organizational learning in a tourism and hospitality (T&H) perspective. The research method used is a review of literature in the last 5 years sourced from Proquest, ScienceDirect, Emerald. The keywords used to extract records are; “Organizational Learning”, “Tourism”, and “Hospitality”. A total of 304 were then screened using the Rayyan application, resulting in 9 relevant articles for further review. Guidelines for reporting using Meta-Analysis (PRISMA). The characteristics of the articles discussed are in English, research participants are employees, professionals or business people in the tourism and hospitality sector, use qualitative or quantitative research types, and focus on organizational learning in the tourism and hospitality sector. The results of the literature review found 9 relevant articles in this literature review. The results show that organizational learning has an important role in developing and improving performance in the tourism and hospitality sector. Organizational learning has an impact on innovation in the tourism and hospitality sector. Apart from that, organizational learning also has an impact on the growth of smaller businesses, namely small and medium enterprises (SMEs) which also operate in the tourism and hospitality sectors.

Keywords:

Systematic Literature Review; Organizational Learning; Tourism; Hospitality

PENDAHULUAN

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) muncul sebagai fenomena penelitian bagi praktisi dan akademisi selama beberapa dekade terkakhir (Khalid *et al.*, 2023). Fokus pembelajaran organisasi pada interaksi individu, kelompok dan tingkat organisasi yang menekankan pada pembelajaran bertingkat (Mousa *et al.*, 2021). Proses pembelajaran organisasi merupakan tugas yang kompleks dan berlaku untuk berbagai proses (Argote *et al.*, 2021). Para peserta atau anggota organisasi memperoleh pengalaman psikologis dan sosial melalui kegiatan pembelajaran yang akhirnya akan mengubah keunggulan organisasi (Yu, 2023). Proses tersebut menimbulkan bagaimana cara pengetahuan ditransfer dari organisasi ke tingkat individu dan sebaliknya (Mishra & Reddy, 2021).

Pembelajaran organisasi dikonseptualisasikan sebagai kemampuan untuk belajar dan memberikan keuntungan bagi organisasi (Dong *et al.*, 2023). Seorang individu cenderung untuk berbagi pengetahuan mereka tetapi tidak berdaya untuk mencerahkan segala hak tentang organisasi (Khalid *et al.*, 2023). Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan individu terhadap pembelajaran organisasi (Alerasoul *et al.*, 2021). Pembelajaran organisasi adalah cara yang sah untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi dan hal ini telah didokumentasikan dengan baik oleh penelitian-penelitian sebelumnya dan sangat disarankan untuk memastikan implikasinya dalam berbagai konteks (Khalid *et al.*, 2023).

Sektor pariwisata dan perhotelan di Indonesia merupakan salah satu sektor yang banyak menyerap tenaga kerja dan menjadi andalan bagi sumber devisa Negara. Selain itu pada sektor ini turut berkontribusi dalam memperkenalkan budaya dan kearifan lokal serta mendorong berkembangnya ekonomi kreatif dalam rangka meningkatkan produktivitas masyarakat lokal. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan cara bagi organisasi agar terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru pada organisasi, sehingga dapat meningkatkan peran sektor pariwisata dan perhotelan.

Walaupun penelitian atau studi mengenai pembelajaran organisasi dalam organisasi atau perusahaan telah banyak dilakukan, namun peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang merangkum peran dari perspektif pembelajaran organisasi di sektor industri pariwisata dan perhotelan yang dipelajari dalam waktu terdekat yakni 5 tahun terakhir antara 2018-2023. Kurun waktu tersebut memiliki berbagai fenomena yang dapat dianalisis secara komparatif sehingga mampu menghasilkan kajian yang menarik dan solutif atas keadaan yang penuh tantangan, terutama ketika dihadapkan dengan masalah pandemi sebagai fakta isu global. Adapun rumusan masalah dalam studi ini adalah tentang bagaimana pembelajaran organisasi memiliki dampak pada sektor pariwisata dan perhotelan. Sehingga studi ini akan meninjau tentang opini melalui pembelajaran organisasi dalam bidang penelitian pariwisata dan perhotelan. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran dari perspektif pembelajaran organisasi di sektor industri pariwisata dan perhotelan.

Selain itu, penelitian ini juga menyediakan literatur terkait pembelajaran organisasi dari berbagai sudut pandang. Pertama, penelitian ini meningkatkan pemahaman pembelajaran organisasi dalam lingkup pariwisata dan perhotelan. Kedua, secara efektif literatur ini menjelaskan tentang pembelajaran organisasi dan inovasi perusahaan. Selain itu, penelitian ini menawarkan implikasi praktis dan teoritis melalui pembelajaran organisasi dalam lingkup pariwisata dan perhotelan.

Pembelajaran organisasi mendapat perhatian besar di kalangan akademisi dan praktisi selama tahun 1970an hingga 1990an karena meningkatnya tekanan dan laju perubahan pada organisasi. Literatur sebelumnya tentang pembelajaran organisasi dikembangkan melalui dua jalur yang berbeda. Yang pertama menekankan konsep bahwa karyawan terus-menerus belajar dari praktik santai dan interaksi sehari-hari satu sama lain dalam organisasi mereka. Aliran pemikiran kedua mengonseptualisasikan pembelajaran organisasi sebagai suatu proses yang berkaitan dengan pengumpulan informasi dan menyebarkan pengetahuan yang diperoleh (Ali *et al.*, 2020). Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) adalah "proses di mana organisasi mengubah atau memodifikasi model mental, aturan, proses atau pengetahuan mereka, mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka, yang bertujuan untuk mengadaptasi proses organisasi melalui kegiatan yang ditargetkan. Pengarahan sangat penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan yang tidak dapat diprediksi untuk merespons keadaan yang tidak terduga dengan lebih cepat karena sifatnya sebagai proses pengembangan perspektif baru. Kemampuan ini terus menjadi penting karena kompleksitas dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. *Organizational learning* dapat dianggap sebagai tugas manajemen yang melibatkan pengendalian dan perencanaan, dimana fokusnya mencakup penciptaan strategis organisasi, penangkapan, dan internalisasi pengetahuan (Basten & Haamann, 2018).

Menurut Saadat dan Saadat, orang pertama yang memperkenalkan konsep pembelajaran organisasi ke dalam literatur adalah Kurt dan March. Namun, penelitian lain menyatakan bahwa Cangelosi dan Dill adalah orang pertama yang memperkenalkan topik pembelajaran organisasi dengan analisis empiris. Meski begitu, jumlah perdebatan mengenai apakah pembelajaran organisasi harus dikonseptualisasikan sebagai perubahan dalam kognisi atau perilaku telah berkurang belakangan ini. Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai perubahan basis pengetahuan organisasi yang terjadi karena pengalaman masa lalu. Organisasi pembelajar digambarkan sebagai hasil atau produk pembelajaran organisasi, yang pendekatannya kompleks dan multidimensi. Menurut Cyert, dan March, penciptaan pengetahuan, retensi pengetahuan, dan transfer pengetahuan, yang secara keseluruhan dapat diklasifikasikan sebagai pembelajaran organisasi, dapat dikonseptualisasikan sebagai kegiatan formal yang merupakan fungsi dari pengalaman (Odor, 2018).

Pembelajaran organisasi dikonseptualisasikan sebagai "proses bertingkat di mana anggota secara individu dan kolektif memperoleh pengetahuan dengan bertindak bersama dan melakukan refleksi bersama". Selain itu *organizational learning* didefinisikan sebagai proses dimana basis pengetahuan dan wawasan organisasi dikembangkan melalui asosiasi antara tindakan di masa lalu,

dampak dari tindakan tersebut, dan operasi di masa depan. *Organizational learning* mempunyai dua dimensi yang diakui secara luas, yaitu pembelajaran eksploratif dan pembelajaran eksploitatif (Patky, 2020).

Secara keseluruhan, aspek pembelajaran organisasi saat ini merupakan bagian penting dari konsep pengetahuan. Para ahli sepakat bahwa aktivitas kolaboratif tidak hanya meningkatkan akses organisasi terhadap pengetahuan baru namun juga lebih jauh mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memproses dan menggunakannya dalam mengejar inovasi dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, teori terkait pembelajaran organisasi membuka perspektif baru dan signifikan dalam penelitian ini yaitu fenomena pembelajaran organisasi di sektor pariwisata dan perhotelan.

METODE RISET

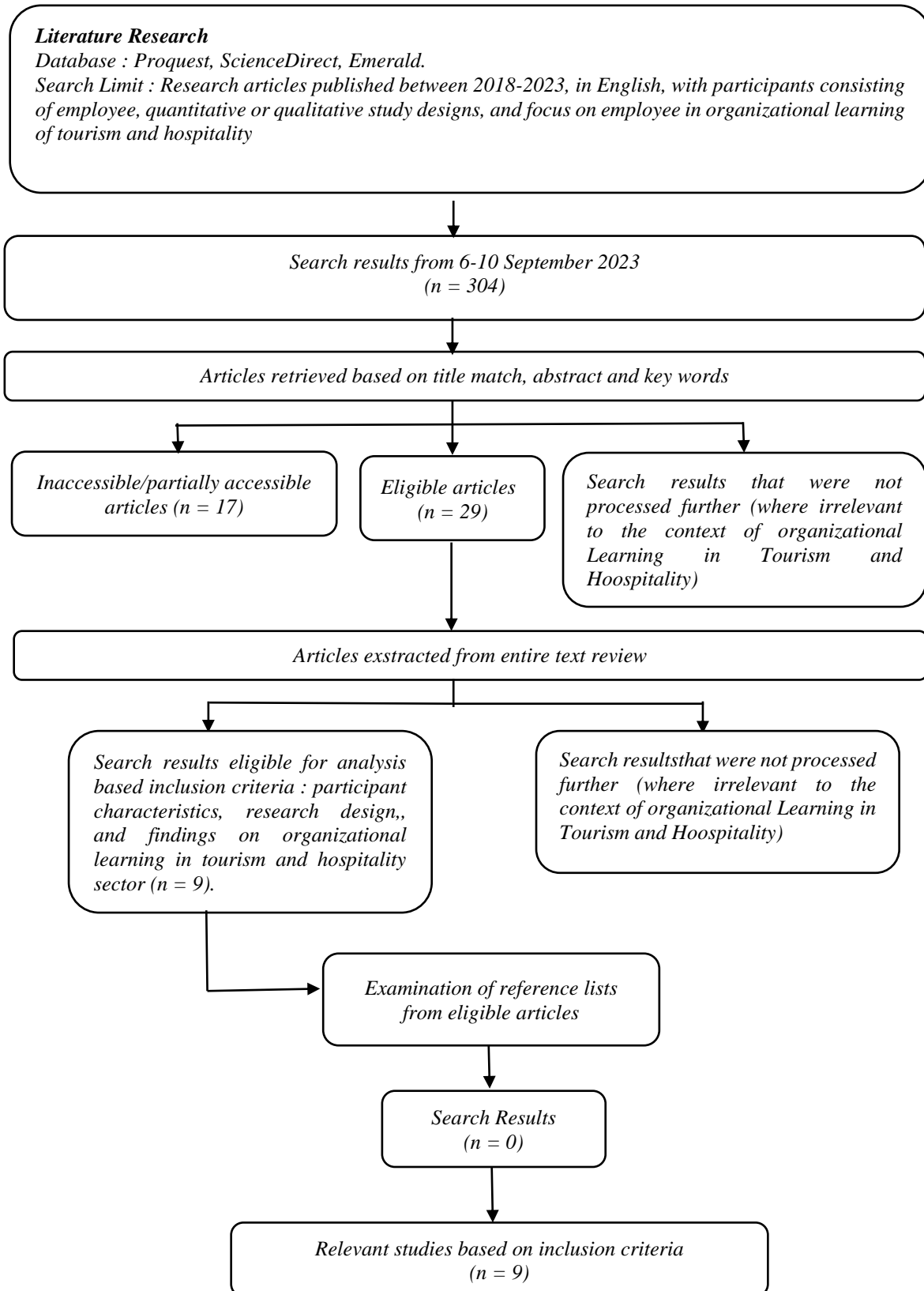
Penelitian ini menggunakan metodologi tinjauan literatur. Tinjauan literatur merupakan cara terbaik untuk mensintesis temuan penelitian yang menunjukkan atau mengungkapkan bidang penelitian kritis dan merupakan komponen penting dalam membangun kerangka teori. Tinjauan literatur penelitian ini mematuhi pedoman PRISMA untuk meningkatkan transparansi, kelengkapan, akurasi dan frekuensi dokumentasi tinjauan sistematis. Proses pengerjaan penelitian dibantu dengan menggunakan aplikasi Rayyan. Aplikasi ini adalah aplikasi online gratis untuk membantu peneliti dalam melakukan tinjauan sistematis.

Sumber pencarian artikel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Proquest*, *ScienceDirect* dan *Emerald*. Kata kunci yang digunakan untuk melakukan tinjauan literatur diantaranya: “*Organizational Learning*”, “*Tourism*”, “*Hospitality*”. Artikel yang diambil merupakan artikel yang diterbitkan antara tahun 2018-2023. Artikel tersebut melibatkan para pekerja di bidang pariwisata dan perhotelan sebagai partisipan. Pada artikel yang dipilih juga menerapkan desain penelitian kualitatif dan kuantitatif. Kemudian untuk penentuan pengambilan, artikel ditetapkan dengan memeriksa judul, kata kunci, aksesibilitas dan ketersediaan teks lengkap.

Berdasarkan **Gambar 1**, penjelasan mengenai proses pengambilan artikel yang direview bersumber dari Proquest, ScienceDirect, Emerald. Proses pengumpulan artikel mulai dari tanggal 1 sampai 10 September 2023. Hasil dari proses pencarian tersebut berjumlah 304 artikel sesuai kata kunci yang dimasukkan. Artikel-artikel tersebut diambil berdasarkan kesesuaian judul, abstrak dan kata kunci.

Hasilnya, artikel yang memenuhi syarat berjumlah 29 artikel. Beberapa artikel tidak dapat diakses atau hanya dapat diakses sebagian. Sedangkan hasil pencarian yang tidak relevan dengan ketentuan metode tidak diproses lebih lanjut. Setelah itu, pencarian artikel yang memenuhi syarat dengan kriteria karakteristik peserta, desain penelitian dan temuan pembelajaran organisasi di sektor pariwisata dan perhotelan. Jumlah artikel yang memenuhi kriteria dan dianalisis lebih lanjut mengenai

pembelajaran organisasi di bidang pembelajaran organisasi berjumlah 9. Penjelasan dan hasil analisis dari 9 artikel tersebut dibahas dalam penelitian tinjauan literatur ini pada bagian hasil dan diskusi



Gambar 1. Proses Seleksi Artikel

Sumber: Kurniadi et al. (2022)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses pengambilan artikel dilakukan antara tanggal 7-10 september 2023. Sumber pencarian jurnal menggunakan *Proquest*, *ScienceDirect* dan *Emerald*. Sebanyak 304 artikel daring menggunakan aplikasi *online* Rayyan, kemudian artikel yang relevan untuk ditinjau lebih lanjut sebanyak 9 artikel.

Tabel 1. Ringkasan Review Artikel

No.	Penulis	variabel	Partisipan	Metode	Temuan	Negara
1	Khalid et al. (2023)	<i>Organizational learning, tourism and hospitality</i>	Pengusaha perempuan sektor pariwisata dan perhotelan di Thailand	Kuantitatif	<i>Organizational learning</i> berpengaruh signifikan terhadap inovasi perusahaan dan budaya organisasi.	Thailand
2	Bhaskara & Filimona u (2021)	<i>Organizational learning, tourism business</i>	18 senior managers of tourism enterprises	Kualitatif		Indonesia
3	Kasim et al. (2018)	<i>Organizational learning, tourism enterprises</i>	254 sampel pelaku usaha small and medium-size hospitality enterprises	Kuantitatif	<i>Market orientation</i> memiliki pengaruh yang kuat terhadap <i>organizational learning</i> .	Malaysia
4	Ali et al. (2020)	<i>Organizational learning, hospitality performance</i>	240 manajer di industri perhotelan	Kuantitatif	<i>Organizational learning</i> mempengaruhi kinerja perhotelan	Inggris dan Pakistan
5	Patwary et al. (2022)	<i>Organizational learning, hospitality industry</i>	291 karyawan hotel dari Malaysia	Kuantitatif	<i>Organizational learning</i> secara signifikan memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan kinerja inovasi	Malaysia
6	Schönher r et al. (2023)	<i>Organizational learning, sustainable tourism</i>	30 organisasi tourism	kualitatif	<i>Organizational learning</i> memungkinkan transformasi pengetahuan sebagai implementasi, yang berkontribusi pada tiga pilar pariwisata berkelanjutan dan memfasilitasi pengembangan jaringan yang mendorong pariwisata berkelanjutan.	Inggris
7	Toubes et al. (2021)	<i>Organizational learning, Tourism SMEs</i>	39 manajer UKM Pariwisata	Kualitatif	UKM pariwisata belum sepenuhnya terlibat dalam proses pembelajaran terutama terkait dengan transfer dan integrasi pengetahuan.	Spanyol
8	Kostadin ović &	<i>Organizational learning, tourism industry</i>	300 karyawan perusahaan pariwisata	Kuantitatif	Dampak signifikan pembelajaran organisasi	Serbia

No.	Penulis	variabel	Partisipan	Metode	Temuan	Negara
	Stankovi ć (2021)				terhadap inovasi di sektor pariwisata.	
9	Adriana <i>et al.</i> (2018)	<i>Organizational learning, hotel industry</i>	289 profesional industri perhotelan melibatkan manajer dan karyawan	Kuantitatif	Terdapat perbedaan tingkat pembelajaran pembelajaran organisasi di hotel antara karyawan dan manajer	Portugal

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Artikel pertama diteliti oleh Khalid *et al.* (2023) yang meneliti tentang praktik inovasi dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) di bidang pariwisata dan perhotelan (T&H) perspektif berbasis gender. tujuan penelitian tersebut bertujuan untuk menyelidiki konsekuensi pembelajaran organisasi terhadap inovasi perusahaan secara langsung dan tidak langsung. Penelitian yang dilakukan oleh Khalid *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi secara signifikan terhadap inovasi perusahaan. Fokus studi ini mengenai peran praktik pembelajaran organisasi di kalangan usaha kecil menengah milik perempuan merupakan kontribusi berharga terhadap literatur mengenai inovasi dan kewirausahaan (Khalid *et al.*, 2023). Penelitian ini juga menyoroti pentingnya beragam jenis praktik pembelajaran organisasi yang mengubah pola inovasi.

Artikel kedua merupakan penelitian oleh Bhaskara & Filimonau (2021) meneliti tentang pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dari perspektif bisnis di bidang pariwisata pada saat pandemi Covid-19. Penelitian tersebut mengevaluasi dampak pandemic terhadap pembelajaran organisasi bisnis pariwisata di Bali, Indonesia. keterbatasan modal manusia dan sosial membatasi organisasi mereka dalam hal pembelajaran organisasi, serta mengungkap kerentanan industri pariwisata Bali terhadap kejadian bencana di masa depan. Studi tersebut juga memberikan bukti lebih lanjut bahwa kurangnya pembelajaran organisasi dapat menghambat pemulihan bisnis pariwisata (Bhaskara & Filimonau, 2021).

Artikel ketiga merupakan kajian yang dilakukan oleh Kasim *et al.* (2018) meneliti pembelajaran organisasi di sektor perhotelan skala kecil dan menengah. Studi tersebut menyiratkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan faktor penting dalam menjelaskan pertumbuhan usaha kecil menengah sektor perhotelan (Kasim *et al.*, 2018). Penelitian juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi membantu dalam meningkatkan pertumbuhan usaha kecil menengah perhotelan (Kasim *et al.*, 2018). Namun, pembelajaran organisasi memerlukan pemanfaatan struktur organisasi terdesentralisasi yang fleksibel yang akan memfasilitasi kedekatan dengan pelanggan sehingga mampu merespon perubahan dinamis di pasar (Kasim *et al.*, 2018).

Artikel keempat merupakan kajian oleh Ali *et al.* (2020) mempelajari tentang pembelajaran organisasi dan kinerja perhotelan. Penelitian menunjukkan bahwa keterkaitan langsung yang kuat antara tingkat kapabilitas dan hubungan tidak langsung antara pembelajaran organisasi dan kinerja melalui kapabilitas tersebut (Ali *et al.*, 2020). Studi tersebut memberikan kontribusi teoritis terhadap penelitian

manajemen serta perhotelan dan pariwisata dengan menghasilkan kerangka integratif dan pemersatu untuk hubungan kinerja dengan pembelajaran organisasi (Ali *et al.*, 2020).

Artikel kelima diteliti oleh Patwary *et al.* (2022) mengkaji tentang pembelajaran organisasi berkaitan dengan kinerja inovasi di industri perhotelan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi di industri perhotelan (Patwary *et al.*, 2022). Lebih lanjut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa organisasi yang mempraktikkan pembelajaran organisasi lebih besar kemungkinannya untuk mendapatkan manfaat dan peningkatan hasil inovasi (Patwary *et al.*, 2022).

Artikel keenam merupakan penelitian yang dilakukan oleh Schönherr *et al.* (2023) meneliti tentang pembelajaran organisasi dan pariwisata berkelanjutan. Studi ini mengidentifikasi pendekatan yang memungkinkan pembangunan pariwisata berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan dengan memfasilitasi kolaborasi melalui transformasi digital, teknologi digital yang memandu arus tamu, penawaran mobilitas online, dan kampanye kesadaran lingkungan online yang mengurangi dampak lingkungan (Schönherr *et al.*, 2023). Penelitian ini mempunyai implikasi terhadap pembelajaran organisasi dan pembuat kebijakan pariwisata (Schönherr *et al.*, 2023).

Artikel ketujuh merupakan kajian yang dilakukan oleh Toubes *et al.* (2021) meneliti terkait pembelajaran organisasi di sektor UKM pariwisata. Studi ini mengeksplorasi kapasitas pembelajaran UKM dan pentingnya membangun mekanisme yang memberikan UKM kunci pembelajaran organisasi sebagai sumber pengetahuan berkelanjutan (Toubes *et al.*, 2021). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa UKM belum sepenuhnya terlibat dalam proses pembelajaran, yang terutama terkait dengan transfer dan integrasi pengetahuan (Toubes *et al.*, 2021).

Artikel kedelapan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Kostadinović & Stanković, (2021) tentang pembelajaran organisasi dalam industri pariwisata sebagai dasar berkembangnya nilai bagi wisatawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan dampak signifikan pembelajaran organisasi terhadap inovasi dan penciptaan nilai bagi wisatawan. Inovasi juga mempunyai dampak signifikan dalam menciptakan nilai bagi wisatawan. Lebih jauh lagi, hasilnya menunjukkan bahwa inovasi membentuk hubungan antara pembelajaran organisasi dan penciptaan nilai bagi wisatawan (Kostadinović & Stanković, 2021).

Artikel kesembilan merupakan penelitian yang dilakukan oleh Adriana *et al.*, (2018) mempelajari tentang pembelajaran organisasi di industri perhotelan antara manajer dan karyawan atau profesional. Penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan pembelajaran organisasi di industri perhotelan antara karyawan dan manajer (Adriana *et al.*, 2018). Kontribusi utama penelitian ini untuk industri perhotelan adalah validasi instrumen untuk mengukur tingkat efisiensi proses (Adriana *et al.*, 2018). Memahami proses Pengarahan Pengarahan, sejak penciptaan pengetahuan hingga

pelembagaannya, dan mengidentifikasi dimensi proses yang perlu ditingkatkan, dan menyusun strategi untuk memperbaikinya guna menghasilkan pembaharuan organisasi (Adriana *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil penjabaran di atas, beberapa hal dapat didiskusikan. Pertama, penelitian tentang pembelajaran organisasi banyak dilakukan di negara-negara Eropa seperti Portugal, Serbia, Spanyol dan Inggris. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian di bagian tempat lainnya masih jarang seperti misalnya di Afrika, Asia dan Amerika. Namun sebagian telah banyak dilakukan di Asia Tenggara yaitu di Indonesia, Thailand dan Malaysia. Tinjauan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dalam lingkup pariwisata dan perhotelan lebih dominan dipelajari di Eropa.

Kedua, metode yang digunakan dalam beberapa artikel di atas menggunakan jenis kualitatif dan kuantitatif. Namun lebih dominan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden yang banyak telah memungkinkan untuk dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif. Meskipun metode kualitatif juga dapat meninjau lebih dalam tentang pembelajaran organisasi melalui wawancara atau metode pengumpulan data lainnya dalam lingkup organisasi atau perusahaan pariwisata dan perhotelan.

Ketiga, secara signifikan pembelajaran organisasi telah banyak memberikan dampak terhadap dunia bisnis di bidang pariwisata dan perhotelan. Dampak tersebut memberikan manfaat yang begitu penting dalam meningkatkan inovasi perusahaan. Sehingga peran dari pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja bisnis dalam lingkup pariwisata dan perhotelan. Inovasi juga mempunyai dampak signifikan dalam menciptakan nilai bagi wisatawan. Inovasi telah membentuk hubungan antara pembelajaran organisasi dan penciptaan nilai bagi wisatawan baik dalam skala kecil (UMKM) ataupun dalam skala yang besar (perusahaan).

KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan ini memberikan penilaian komprehensif mengenai dampak jaringan pembelajaran organisasi antar organisasi ataupun di dalam organisasi itu sendiri dalam konteks khusus yaitu pariwisata dan perhotelan T&H. Laporan ini lebih lanjut mendokumentasikan meningkatnya minat terhadap bidang penelitian ini seiring dengan meningkatnya jumlah publikasi ilmiah dalam beberapa tahun terakhir. Karena industri T&H khususnya berorientasi pada pembelajaran organisasi jaringan dan masing-masing organisasi bergantung pada interaksi dengan orang atau organisasi lain.

Setelah pengambilan artikel menggunakan sumber dari *Proquest, ScienceDirect, Emerald* dan proses seleksi menggunakan aplikasi Rayyan, diperoleh 9 artikel yang relevan dengan tema penelitian dan kriteria inklusi. Sintesis dari 9 artikel ini menunjukkan peran dari pembelajaran organisasi di bidang pariwisata dan perhotelan. Secara khusus, pembelajaran organisasi membantu di sektor pariwisata dan perhotelan tersebut dalam mencapai inovasi perusahaan ataupun meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Selain itu, pembelajaran organisasi juga memberikan dampak signifikan dalam

meningkatkan manajemen usaha pariwisata dan perhotelan secara desentralisasi baik dalam usaha besar atau kecil.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya meninjau tentang literatur di bidang pariwisata dan perhotelan. Kedua, penelitian ini hanya bersumber pada tiga referensi laman jurnal internasional yaitu *Proquest, ScienceDirect, Emerald*. Ketiga, tinjauan literatur ini masih bersifat global, sehingga artikel yang dibahas berasal dari berbagai negara di dunia belum terfokus di satu lingkup atau area mengenai studi pembelajaran organisasi.

Penelitian yang akan datang disarankan untuk meninjau lebih lanjut mengenai literatur tentang faktor-faktor pembelajaran organisasi bukan hanya di bidang pariwisata dan perhotelan, namun lebih luas lagi atau secara spesifik di bidang atau lingkup lainnya. Selanjutnya, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah sumber referensi laman pencarian artikel untuk menambah sumber pengetahuan tentang pembelajaran organisasi. Kemudian, disarankan untuk memilih dan menentukan mengenai studi pembelajaran organisasi baik di bidang pariwisata dan perhotelan atau bidang lainnya yang hanya berfokus dalam satu lingkup atau area. Rekomendasi bagi pelaku usaha di sektor pariwisata dan perhotelan untuk memaksimalkan proses pembelajaran organisasi yang dapat membantu sektor tersebut dalam mencapai tujuan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: an integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, Volume 32, Issue 3100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: The role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85(July 2019), 102349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Dong, X., Yan, M., & Hu, Y. (2023). A dynamic and empowering organizational learning system. *Huawei*, pp 201–231. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-4078-1_9
- Khalid, R., Abdul Hamid, A. B., Raza, M., Promsivapallop, P., & Valeri, M. (2023). Innovation and organizational learning practices in tourism and hospitality sector: A gender-based perspective. *European Business Review*, May. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2022-0191>
- Kurniadi, P., Pertiwi, T. L., Sholihah, K. U., & Sawitri, D. R. (2022). The role of academic resilience in online learning: systematic literature review. *Proceedings of 3rd International Conference on Psychological Studies (ICPsyche) 2022*, 119–130. <https://proceeding.internationaljournalallabs.com/index.php/picis/index>
- Mishra, B., & Reddy, J. M. (2021). “Is ‘character’ the link between organizational learning and learning organization? An interview with Mary M. Crossan. *The Learning Organization*, 28(6), 538–545. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2021-0080>
- Mousa, M., Massoud, H., & Ayoubi, R. (2021). Contexts of organizational learning in developing countries: the role of training programmes in Egyptian public banks. *Personnel Review*, 51(3), 1169-1186). <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0453>
- Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(01), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: A literature review. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 67, No. 9. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>

- Yu, S. (2023). Turning crisis into opportunities: new insights for academic experiences during the pandemic inspired from A cultural-historical and activity theory perspective in an EBR autoethnography. *Research and Teaching in a Pandemic World*. Springer. 303-314. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-19-7757-2_20

Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Kepala Stasiun dan Pengaruhnya terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Loyalty* Petugas Operasional PT Kereta Api Indonesia DAOP 7 Madiun

Nanang Jantan Jumeneng Parikesit*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
Ketingan, Jl. Ir Sutami No.36, Surakarta, Indonesia
nj.parikesit@gmail.com

Catur Sugiarto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
Ketingan, Jl. Ir Sutami No.36, Surakarta, Indonesia
caturugiarto@staff.uns.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan (*employee perception*) terhadap kepala stasiun serta pengaruhnya terhadap *employee loyalty* dan *employee engagement*. Kepala Stasiun merupakan pemimpin dari para ujung tombak keselamatan perjalanan Kereta Api. Kepatuhan petugas terhadap SOP merupakan kunci terwujudnya keselamatan perjalanan kereta api, yang timbul dari loyalitas dan keterlibatan karyawan. Kepala stasiun yang secara emosional berada paling dekat dengan karyawan, lebih mendukung terbentuknya loyalitas dan keterlibatan karyawan, dengan membangun persepsi positif karyawan terhadap kepemimpinan kepala stasiun. Desain penelitian yang dipakai yaitu *Explanatori Research* melalui pendekatan kuantitatif. Adapun populasi penelitian ini yaitu petugas operasional prasarana di wilayah kerja DAOP 7 Madiun. Data yang dipakai yaitu data primer yang dikumpulkan melalui survei terhadap 150 petugas operasional dengan menggunakan kuesioner online. Dari data yang terkumpul kemudian dianalisis dan dilakukan pengujian empiris menggunakan aplikasi *Smart PLS*. Hasil yang diperoleh hypothesis diterima yaitu persepsi karyawan kepada kepala stasiun berpengaruh positif terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan operasional PT KAI daop 7 Madiun. Diharapkan perolehan penelitian ini bisa memberi informasi dan menambah pengetahuan untuk para praktisi, terutama Manajemen PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun untuk menentukan kompetensi yang disarankan pada jabatan Kepala Stasiun.

Kata Kunci:

Keterlibatan Karyawan; Loyalitas karyawan; Persepsi karyawan

ABSTRACT

This research aims to identify employee perceptions of Station Master and their effect on employee loyalty and employee engagement. The Station Master is the leader of the front-liner who is responsible for railway safety. Officer compliance with operation regulations is the key to realizing railway safety, which can arise from employee loyalty and employee engagement. The station master is emotionally close to the employees, supporting the formation of employee loyalty and engagement by building positive perceptions of the station master's leadership. The research design used is explanatory research with a quantitative approach. The population is operational officers of Indonesian Railways Company in the DAOP 7 Madiun. The data used is primary data, collected by survey technique of 150 operational officers using an online questionnaire, then analyzed and empirical testing using the Smart PLS application. The results are that all hypotheses are accepted that perceptions of the Station Master have a positive effect on the loyalty and engagement of operational employees at PT KAI Daop 7 Madiun. Researcher #39 hopes the research results can provide information and increase

knowledge for practitioners, especially the Management of PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun, in determining the recommended competencies for the Station Head position.

Keywords:

Employee Engagement; Employee Loyalty; Employee Perception

PENDAHULUAN

Keselamatan merupakan inti dari bisnis transportasi, terutama PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai operator transportasi perkeretaapian terbesar di Indonesia. Keselamatan merupakan kunci utama tercapainya pelayanan prima dan ketepatan waktu. Setiap insiden kecelakaan yang terjadi memberikan dampak kerugian yang besar pada perusahaan, terlebih lagi bila sampai menimbulkan hilangnya kepercayaan konsumen dan rusaknya reputasi perusahaan, dapat berakibat pada hilangnya kesempatan perusahaan untuk mencetak pendapatan. Berbicara keselamatan di PT KAI, sama dengan berbicara tentang pengelolaan SDM, karena peran manusia masih mendominasi aktivitas operasional perjalanan kereta api dan cukup signifikan sebagai penyebab terjadinya insiden kecelakaan kereta api. Unit operasional merupakan pengelola SDM terbesar di PT KAI yang bertanggung jawab terhadap kelancaran, keamanan, dan keselamatan perjalanan kereta api. Untuk mewujudkan perjalanan kereta api yang aman, selamat dan tepat waktu, PT KAI telah mencetak SDM yang profesional dan memiliki kualifikasi pengetahuan serta keterampilan khusus terkait pengoperasian prasarana dan sarana perkeretaapian, serta bersertifikat nasional dari direktorat Jenderal Perkeretaapian Republik Indonesia. Disamping pengetahuan dan keterampilan, perilaku petugas juga harus menjadi perhatian manajemen PT KAI karena terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keselamatan perjalanan KA. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa faktor SDM cukup signifikan menjadi penyebab terjadinya insiden kecelakaan kereta api.

Di tahun 2022 dari 15 kejadian, tercatat 16 % dari total kejadian kecelakaan KA disebabkan oleh faktor human error dan hal ini menimbulkan kerugian perusahaan hingga 223 miliar rupiah. Ketidaksiplinan dan ketidakpatuhan petugas pada SOP menjadi penyebab timbulnya beberapa insiden dan gangguan terhadap operasional perjalanan kereta api. Dibutuhkan komitmen dan konsistensi karyawan untuk selalu disiplin dan patuh terhadap SOP yang berlaku. Komitmen dan konsistensi serta kepatuhan karyawan muncul disaat karyawan mulai loyal dan melibatkan diri dalam setiap usaha mewujudkan tujuan organisasi, sebagaimana menurut Chaerudin (2020) karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan memiliki sikap setia, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, cinta terhadap pekerjaannya, taat terhadap aturan, menjaga hubungan baik antar pribadi, memiliki rasa ikut memiliki dan bersedia untuk bekerjasama. Menurut Kahn (1990) menyebutkan keterlibatan dan loyalitas karyawan akan membangun kecintaan, rasa ikut memiliki serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan dan faktor yang memberi dampak komitmen dan kinerja pekerja. Sehingga karyawan loyal akan cenderung memberikan yang terbaik dan mendukung segala usaha organisasi. Loyalitas juga mampu menciptakan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan karena melalui loyalitas ini, karyawan secara pribadi dapat berbagi keahliannya, meningkatkan semangat kerja, dan membantu memecahkan masalah konflik, membantu rekan kerja, serta menyarankan perbaikan (Pan, 2018). Disamping loyalitas, keterlibatan karyawan merupakan salah satu sikap yang turut mendukung terbentuknya komitmen dan konsistensi karyawan. Menurut Schaufeli & Salanova (2007), karyawan yang terlibat

akan mengembangkan pengetahuan baru, merespons peluang, bekerja ekstra, mendukung perusahaan dan melibatkan diri dalam pendampingan dan kegiatan sukarela, sementara karyawan yang tidak terlibat menjadi kurang produktif karena mereka tidak berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Menurut Engidaw (2021) keterlibatan dalam pekerjaan organisasi memungkinkan karyawan untuk membuat operasional berhasil, karena dijalankan dengan komitmen bersama antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan organisasi akan terlibat, mereka akan menggunakan potensi mereka untuk mendorong kinerja tinggi (Engidaw, 2021). Kepala Stasiun, dahulu yang oleh masyarakat dan pekerja stasiun lainnya dipanggil dengan sebutan "ndoro sep", merupakan salah jabatan yang memiliki nilai prestisius dan telah lama ada di perusahaan kereta api di Indonesia bahkan masih digunakan di beberapa perusahaan kereta api dunia. Kepala Stasiun memiliki kewenangan sepenuhnya terhadap pengelolaan SDM dan Sumber daya perusahaan yang berada di wilayah stasiunnya, hingga transformasi di PT KAI, memecah dan pengalihan sebagian kewenangan kepala stasiun kedalam beberapa unit kerja baru. Kewenangan dan tanggungjawab Kepala Stasiun yang masih melekat hingga saat ini yaitu sebagai pemimpin dan penanggung jawab tertinggi keselamatan perjalanan kereta api hingga batas wilayah stasiunnya. Kepala Stasiun sebagai pemimpin langsung SDM yang menjadi ujung tombak (*front liner*) keselamatan perjalanan kereta api haruslah mampu menjadi teladan, pembimbing dan motivator yang baik bagi bawahannya. Sebagai atasan yang secara emosional berada paling dekat dengan kepentingan karyawan, kepala stasiun merupakan *figure* yang paling berpengaruh terhadap terbentuknya loyalitas dan keterlibatan karyawan. Hal yang kerap kali dilaksanakan karyawan yaitu memberi penilaian/mempersiapkan kepemimpinan Kepala Stasiun dan hal tersebut berpengaruh terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan. Sebagaimana menurut Cannon & Edmondson (2005); Van Dyck *et al.* (2005); Zhao & Olivera (2006) menyatakan bahwa persepsi terhadap pimpinan berdampak terhadap berbagai hal berkaitan dengan hasil dari pekerjaan karyawan seperti keterlibatan kerja, kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Dengan didasarkan pada beberapa teori di atas kemudian kami beranggapan bahwa persepsi karyawan pada kepemimpinan Kepala Stasiun memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan. Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi persepsi karyawan kepada Kepala Stasiun, kemudian menemukan pengaruhnya terhadap *employee engagement* dan *employee loyalty* pada petugas operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero). Yang diharapkan dari hasil dari studi ini yaitu bisa memperbanyak wawasan para praktisi, khususnya manajemen PT KAI dalam menentukan kriteria kompetensi yang disarankan untuk menduduki jabatan Kepala Stasiun, agar mampu menumbuhkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam mewujudkan dan menjamin keselamatan perjalanan Kereta Api.

Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Definisi utama yang muncul dalam tulisan ilmiah disajikan menurut Kahn (1990) pada studi etnografinya mengenai keadaan psikologis keterlibatan pribadi serta pelepasan di tempat kerja. Kahn (1990) menerangkan keterlibatan sebagai "memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran kerja

mereka; dalam keterlibatan, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan peran. Teori keterlibatan yang kedua didasarkan pada literatur tentang kelelahan kerja”. Dalam tinjauan literatur kelelahan kerja, Maslach (2001) menjelaskan keterlibatan kerja sebagai perluasan dari konstruksi kelelahan, mengingat bahwa keterlibatan adalah kebalikan dari kelelahan.

Menurut Schaufeli *et al.* (2002.) mendefinisikan keterlibatan “sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan dedikasi, semangat, dan penyerapan.” Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa komitmen bukanlah suatu keadaan yang bersifat sementara dan eksplisit, melainkan “keadaan afektif-kognitif yang lebih persisten dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu”. Menurut Armstrong & Taylor (2014), keterlibatan karyawan terjadi disaat karyawan merasa tertarik dan berpersepsi positif terhadap perusahaan, hingga merasa bersemangat dengan pekerjaannya dan siap bekerja ekstra untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan memberikan kemampuan terbaik yang dimilikinya di tempat kerja.

Gupta & Sharma (2016) menyatukan beberapa definisi keterlibatan karyawan dari para praktisi, perusahaan dan peneliti akademis, hingga menghasilkan konsep keterlibatan karyawan sebagai penggabungan berbagai bagian perilaku seperti tanggung jawab (mental, penuh perasaan dan sosial), minat, koneksi (objektif dan dekat dengan rumah), upaya kelihaihan, koneksi yang mendalam, energi, pandangan yang membangkitkan semangat. terlebih lagi, kehadiran mental (pertimbangan dan retensi), yang mengoordinasikan potensi perwakilan ke dalam pelaksanaan pekerja dan secara tegas dihubungkan dengan pencapaian otoritatif.

Banyak asosiasi yang percaya bahwa komitmen pekerja adalah sumber utama yang dominan dan oleh karena itu, telah diakui kemampuannya dalam memecahkan permasalahan organisasi, seperti meningkatkan kinerja dan produktivitas di tempat kerja selama terjadi penurunan ekonomi yang meluas. Menurut Engidaw (2021) keterlibatan dalam pekerjaan organisasi memungkinkan karyawan untuk membuat operasional berhasil, karena dijalankan dengan komitmen bersama antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan memutuskan untuk terlibat, mereka akan menggunakan potensi mereka untuk mendorong kinerja tinggi.

Dengan demikian keterlibatan karyawan merupakan energi, komitmen, dedikasi dan semangat karyawan untuk ikut serta memberikan kontribusi dan kinerja terbaiknya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilatarbelakangi oleh ketertarikan dan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan juga tentang status, kesiapan dan kapasitas perwakilan untuk memberikan upaya opsional dalam membuat kemajuan hierarkis. Dalam penelitian ini keterlibatan karyawan akan diukur dengan melibatkan dua dimensi yaitu keterlibatan pekerjaan (*job engagement*) dan keterlibatan berorganisasi (*organization engagement*) (Saks & Gruman, 2014).

Loyalitas (*Employee Loyalty*)

Loyalitas menandakan pengabdian atau perasaan keterikatan seseorang terhadap suatu pasal-pasal tertentu, dan pengabdian pekerja dapat diartikan sebagai kewajiban wakil terhadap kemajuan perkumpulan dan keyakinan bahwa bekerja pada perkumpulan adalah keputusan yang paling ideal. (Iqbal & Tufail, 2015). Karyawan loyal akan setia kepada organisasi serta melakukan yang terbaik dalam memberikan layanan, yang mempunyai dampak langsung serta signifikan atas kinerja perusahaan jasa (Tomic *et al.*, 2018). Keandalan yang representatif adalah gagasan yang lebih berorientasi pada aktivitas karena berhubungan dengan perilaku pekerja (Duboff & Heaton, 1999). Hal ini mencakup hal-hal seperti apakah karyawan berkomitmen dan menganggap pekerjaan mereka sebagai tanggung jawab pribadi atau tidak, dan apakah mereka merasa ingin mencari pekerjaan lain atau tidak. Sedangkan menurut Chaerudin (2020) karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan memiliki sikap setia, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, cinta terhadap pekerjaannya, taat terhadap aturan, menjaga hubungan baik antar pribadi, memiliki rasa ikut memiliki dan bersedia untuk bekerjasama.

Berkaitan dengan definisi loyalitas sebagai konsep yang berorientasi pada tindakan, Withey (1992) mengemukakan 10 tindakan yang menggambarkan karakteristik loyalitas karyawan meliputi (1) Berikan sesuatu yang ekstra ketika organisasi membutuhkannya, (2) Perlakukan informasi perusahaan dengan sangat rahasia. (3) Bekerja untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi, (4) Lakukan hal-hal di luar panggilan tanpa diminta, (5) Bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan, (6) Melindungi organisasi dari penipuan atau pencurian, (7) Bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, (8) Secara aktif mempromosikan bisnis organisasi di depan umum, (9) Bekerja untuk meningkatkan produk dan layanan, (10) Bertindak hormat terhadap pelanggan dan klien.

Sehingga dengan demikian loyalitas karyawan merupakan komitmen karyawan terhadap keberhasilan organisasi dan keyakinan karyawan bahwa pekerjaan yang dijalannya adalah pilihan terbaik yang dilatarbelakangi oleh rasa kebanggaan, dan kepuasan terhadap organisasi ataupun atasan, yang diungkapkan melalui tindakan diantaranya sikap rela berkorban demi kepentingan organisasi, menjaga rahasia perusahaan, menjaga aset perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, ikut mempromosikan perusahaan kepada banyak orang, dan pilihan untuk tetap bekerja di perusahaan dimana saat ini dia bekerja (tidak keluar dari perusahaan).

Persepsi Karyawan (*Employee Perception*)

Persepsi adalah bentuk utama kontak kognitif manusia dengan dunia di sekelilingnya (Efron, 1969). Dengan demikian persepsi karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kontak kognitif karyawan terhadap perusahaan, pekerjaan, atasan dan segala hal yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan perusahaan. Atasan langsung adalah orang yang paling terlibat langsung dengan pekerjaan karyawan, dan mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap atasan berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan.

Shuck & Herd (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pendorong penting untuk pengembangan tingkat keterlibatan karyawan, dan itu mempengaruhi loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan telah terbukti secara positif mempengaruhi hasil pekerjaan yang penting, seperti modal psikologis karyawan, perilaku proaktif, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan (Azanza *et al.*, 2015); (Arici, 2018); (Liu *et al.*, 2018); (Oh *et al.*, 2018); (Petersen & Youssef-Morgan, 2018); (Kim *et al.*, 2022). Menurut Payne (2014) menyatakan bahwa untuk dapat bekerja secara kolaboratif, karyawan harus merasakan rasa percaya dan dukungan, yang memungkinkan mereka berkomunikasi secara terbuka bahkan tentang isu-isu sulit yang mungkin berbeda dengan perspektif organisasi atau atasan.

Dukungan dan kepercayaan terhadap atasan memegang peranan penting dalam membentuk hubungan kerjasama yang, keterlibatan dan loyalitas karyawan. Menurut Saks & Gruman (2014) mengidentifikasi persepsi dari segi dukungan dan perhatian dari atasan dan organisasi. Kahn (1990) menunjukkan bahwa salah satu alasan keterlibatan karyawan yaitu keamanan kondisi psikologis karyawan, dan aspek yang paling esensial dari keselamatan psikologis bersumber atas besarnya perhatian serta dukungan yang dirasakan pekerja yang diberikan organisasi tempat mereka bekerja dan atasan langsung mereka. Supervisor yang suportif dapat meningkatkan kinerja organisasi. M. Gupta *et al.* (2014) menyelidiki sifat-sifat dukungan penyelia dan menunjukkan bahwa, dalam iklim kerja yang mendukung, kinerja organisasi meningkat karena tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan dan layanan yang berkualitas. Basuil *et al.* (2016) mengusulkan bahwa ketika supervisor mengadopsi strategi yang mengarah pada suasana yang dianggap mendukung, kinerja organisasi akan meningkat melalui komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan menginvestasikan energi dalam pekerjaannya dan menikmati pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya ketika mereka merasa dipercaya dan didukung oleh atasannya (Jose & Mampilly, 2015).

Selanjutnya merujuk pada penelitian Fiske *et al.* (2002); Judd *et al.* (2005) yang memasukkan persepsi kompetensi dan kehangatan sebagai dimensi fundamental pada identifikasi persepsi karyawan terhadap atasan. Kehangatan dan kompetensi memiliki daya tarik intuitif terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan. Persepsi kehangatan sangat penting untuk pemeliharaan hubungan dan fungsi sosial. Kompetensi memberi tahu kita sejauh mana orang lain mampu melaksanakan niat mereka dan fokus pada fungsi tugas dan pencapaian tujuan (Abele & Wojciszke, 2014). Pemimpin yang tidak kompeten dianggap tidak mampu melaksanakan tugasnya Thoroughgood *et al.* (2012), hal tersebut akan mempengaruhi cara bawahan berinteraksi dengan pemimpin mereka (Darioly & Mast, 2011). Ketidakmampuan pemimpin berdampak negatif terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan hasil pekerjaan karyawan seperti keterlibatan kerja, kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan (Cannon & Edmondson, 2005); (Van Dyck *et al.*, 2005); (Zhao & Olivera, 2006). Dengan demikian dalam penelitian ini untuk mengukur persepsi karyawan terhadap atasan akan digunakan dimensi persepsi kompetensi, persepsi kehangatan dan persepsi dukungan atasan.

Permasalahan yang dianalisa dalam penelitian ini adalah menemukan perspektif operasional dari hubungan antara persepsi karyawan kepada kepala stasiun terhadap loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan. Persepsi karyawan terhadap kepala stasiun menjelaskan variasi hubungan persepsi karyawan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan dan atasan dan variasi hubungan persepsi karyawan terhadap keterlibatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut;

O₁: Membuat model penelitian untuk menganalisis hubungan antara *employee loyalty* kepada Kepala Stasiun terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan.

O₂: Menyelidiki hubungan antara persepsi karyawan kepada Kepala Stasiun terhadap loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan.

O₃: Meneliti apakah hubungan–hubungan yang diteliti akan berkontribusi terhadap perbaikan manajerial SDM dan kinerja karyawan di perusahaan jasa transportasi, khususnya PT KAI.

Selanjutnya hipotesis yang diajukan pada penelitian ini atas dasar tujuan dan subjek penelitian dapat didefinisikan sebagai berikut:

H1: Persepsi karyawan kepada Kepala Stasiun berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H2: Persepsi Karyawan kepada Kepala Stasiun berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

METODE RISET

Desain Penelitian

Permasalahan yang diteliti yaitu apakah terdapat pengaruh antara persepsi karyawan pada kepala stasiun terhadap loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan Desain penelitian yang diterapkan pada penelitian ini yaitu *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, menjadi pemeriksaan khusus untuk membedakan keadaan dan hasil logis hubungan antara paling sedikit dua faktor yang saling mempengaruhi (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi, Sampel dan Sampling

Populasi penelitian ialah karyawan operasional prasarana Daop 7 Madiun. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 155 orang dari total populasi yang telah ditentukan. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan pada studi ini ialah *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling*. *purposive sampling* terbatas pada jenis individu terpilih tertentu yang mempunyai data ideal karena sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemeriksaan (Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria sampel yang dapat mengisi kuesioner pada studi ini ialah sebagai berikut: (1) Petugas Operasional Prasarana Daop 7 Madiun; (2) Berada dibawah struktur organisasi UPT Stasiun yang dikepalai oleh kepala stasiun; (3) Masing-masing responden mempunyai satu kesempatan untuk mengisi kuesioner, untuk menghindari bias.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dipakai pada studi ini yaitu data primer yang didapat dari teknik survei dengan menggunakan kuesioner *online* yang diberikan pada responden. Bentuk dasar pertanyaan adalah *scaled response questions* yaitu menyusun pertanyaan atau penjelasan yang menggunakan *Skala Likert*, untuk mengukur tingkat pemahaman atau konflik responden terhadap pernyataan yang diberikan. Penilaian yang digunakan dalam survei studi ini adalah skala 1 sampai dengan skala 5, dengan jenis jawaban yang disesuaikan dengan jenis pertanyaan/pernyataan. Pertanyaan penelitian untuk setiap konstruk seperti yang ditunjukkan pada **Lampiran 1**.

Pengukuran Variabel

Persepsi karyawan mengacu pada penilaian karyawan terhadap kepala stasiun. Adapun dimensi penilaian terhadap kepala stasiun meliputi persepsi kompetensi dan persepsi kehangatan, merujuk pada penelitian yang dilaksanakan (Fiske *et al.*, 2002; Judd *et al.*, 2005). Kompetensi dan kehangatan dianggap memiliki daya tarik intuitif terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan serta membentuk hubungan dan fungsi sosial. Dalam pengukuran dimensi persepsi kompetensi dan persepsi kehangatan digunakan skala likert lima poin yaitu 1 = “tidak sama sekali” hingga 5 = “sangat ...”. Dimensi lainnya yang dipakai pada penelitian ini yaitu persepsi dukungan dan perhatian atasan, seperti yang diajukan dalam penelitian (Saks & Gruman, 2014). Dalam pengukuran dimensi persepsi dukungan atasan digunakan skala likert lima poin yaitu 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

Keterlibatan karyawan mengacu pada keikutsertaan, antusiasme karyawan dalam mendukung mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kinerja terbaik terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan melibatkan dimensi keterlibatan kerja dan keterlibatan berorganisasi (Saks, 2006). Dalam pengukuran dimensi terkait keterlibatan karyawan digunakan skala linkert lima poin yaitu 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

Loyalitas Karyawan mengacu pada perasaan keterikatan karyawan operasional terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Secara garis besar kami menyertakan empat indikator loyalitas karyawan yaitu niat untuk tetap tinggal, kesediaan untuk melakukan pekerjaan ekstra, rasa ikut memiliki, dan kesediaan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab. Dalam pengukuran indikator terkait loyalitas karyawan kami gunakan skala likert lima poin yaitu 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografi Responden

Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografi responden pada penelitian ini. Pada penelitian ini di dominasi responden dengan jenis kelamin Laki-laki sebesar 100 % karena petugas operasional didominasi laki-laki. Rentang usia responden yang paling tinggi pada penelitian ini terdapat pada usia

26 – 35 tahun sebesar 51,6 %. Pendidikan dari responden yang paling tinggi pada penelitian ini terdapat pada tingkat SMA/ Sederajat sebesar 76,8%. Jenis jabatan responden yang paling tinggi pada penelitian ini terdapat pada Petugas Penjaga Perlintasan sebesar 45,2% diikuti oleh Pengatur Perjalanan Kereta Api sebesar 32,3%.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden

Demografi	Karakteristik	Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki – Laki	155	100%
	Perempuan	0	0%
Usia	17 – 25 Th	9	5,8%
	26 – 35 Th	80	51,6%
	36 – 45 Th	44	28,4%
	> 45 Th	22	14,2%
Pendidikan	SD / Sederajat	0	0%
	SMP / Sederajat	3	1,9%
	SMA / Sederajat	119	76,8%
	Diploma I (D1)	2	1,3%
	Diploma II (D2)	1	0,6%
	Diploma III (D3)	3	1,9%
	Sarjana (S1)	27	17,4%
Jabatan	Magister (S2)	0	0%
	PPKA	50	32,3%
	PAP	9	5,8%
	PLR	8	5,2%
	PJL	70	45,2%
	PRS	4	2,6%
	Pelaksana Adm	7	4,5%
	PPKW	7	4,5%

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil Analisis Data

Kami menerapkan pemodelan persamaan struktural/*Structural Equation Modelling* (SEM) dalam mengolah data yang berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji model yang diusulkan. Proses analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS Berikut ini disajikan hasil analisis model pengukuran, analisis model struktural, pengujian hipotesis, dan analisis efek mediasi.

Measure Model Result

Kita menilai validitas dan reliabilitas skala yang kita gunakan dalam model penelitian. Menurut Sekaran & Bougie (2016) uji validitas diukur guna membuktikan apakah instrumen atau alat ukur, teknik, dan proses yang dipakai pada penelitian guna mengukur suatu konsep benar-benar melaksanakan fungsi ukurnya sesuai dengan konsep yang diinginkan. Untuk uji validitas skala, akan kita lakukan penilaian pada validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen berkorelasi dengan prinsip pengukur-pengukur konstruk yang berbeda harusnya tak berkorelasi tinggi. Validitas konvergen dapat dinilai dengan melihat nilai *loading factor*, pada penelitian *exploratory* nilai *loading factor* harus > 0,6 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 (Hair *et al.*, 2019). Dari hasil pengukuran dapat dilihat nilai loading faktor semua konstruk > 0,6 terlihat di **Lampiran 2** dan

nilai AVE semua variable $> 0,5$, dapat dilihat di **Lampiran 3** kolom AVE. Sehingga pengukur variabel yang digunakan pada penelitian ini dinilai valid secara konvergen.

Validitas diskriminan digunakan untuk mengukur validitas tiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya, dengan prinsip pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk harusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen dapat diterima bila nilai *Fornell – Larcker* untuk korelasi antara variabel serupa $>$ dari nilai korelasi berlainan variabel. Selanjutnya pada nilai cross loading, korelasi konstruk dengan item pengukuran konstruk itu sendiri $>$ konstruk lainnya. Validitas konvergen juga dinilai dengan melihat nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) $< 0,9$. Dari hasil pengukuran dapat dilihat nilai *Fornell – Larcker* untuk korelasi variabel *employee engagement* dengan variabel *employee engagemen* $>$ dibandingkan dengan korelasi *employee engagement* terhadap *employee loyalty* maupun *employee perception*, dan begitu pula dengan variabel lainnya dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Kemudian terlihat nilai *cross loading*, korelasi indikator – indikator pengukur *employee loyalty* dengan variabel *employee loyalty* $>$ korelasi indikator – indikator pengukur *employee loyalty* dengan variabel *employee engagement* maupun dengan Variabel *employee loyalty*, begitu pula dengan indikator variabel lainnya yang dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Selanjutnya nilai HTMT korelasi variable *employee perception* dengan *employee engagement*, *employee perception* dengan *employee loyalty* dan *employee loyalty* dengan *employee engagement* $< 0,9$, dapat dilihat pada **Lampiran 6**. Sehingga skala variabel yang dipakai pada studi ini dinilai memenuhi ketentuan validitas diskriminan.

Selanjutnya untuk menguji konsistensi jawaban dari butir pertanyaan atau pernyataan kuesioner dilakukan uji reliabilitas. Persyaratan lulus uji reliabilitas yaitu nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$. Atas perolehan pengukuran dapat dilihat nilai cronbach alpha dari ketiga variabel yang digunakan pada penelitian ini $> 0,7$, dan berada diantara rentang 0,81 sd 1, dapat dilihat pada **Lampiran 3** pada kolom *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sehingga disimpulkan bahwa pertanyaan / pernyataan dalam penelitian ini dinilai sangat reliabel.

Structural Model Result

Pengukuran Struktural Model dilakukan beberapa langkah diantaranya *fit model*, uji multikolinearitas, uji kekuatan prediksi/ *R square*, dan koefisien jalur. Dari hasil pengukuran kelayakan model yang dilakukan, model yang diajukan pada penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria *model fit* yang bisa diamati dari nilai *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) $< 0,10$ yaitu 0,071, lihat **Tabel 2**.

Tabel 2. Standardized Root Mean Residual (SRMR)		
	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,071	0,071

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya untuk memastikan tidak terjadi permasalahan kolinearitas maka dilakukan penilaian nilai VIF. Ketentuan kelayakan uji kolinearitas yaitu bila nilai VIF < 5 maka disimpulkan bahwa tidak terjadi kolinearitas antar konstruk, sebaliknya bila nilai VIP > 5 maka disimpulkan bahwa terjadi kolinearitas antar konstruk (Sarstedt *et al.*, 2017). Dari **Tabel 2** dapat kita lihat nilai VIF hubungan antara *employee perception* dengan *employee engagement* sebesar 1,254, lebih kecil dari 5. Selanjutnya nilai VIF hubungan antara *employee perception* dengan *employee loyalty* sebesar 1,000, <5, sehingga bisa diambil kesimpulan tidak ada multi korelasi antar variabel bebas pada model penelitian yang dilakukan.

Tabel 3. Inner VIF Value

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Loyalty</i>
<i>Employee Engagement</i>		
<i>Employee Loyalty</i>	1,254	
<i>Employee Perception</i>	1,254	1,000

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 4 dapat kita lihat nilai *R Square* untuk *employee engagement* sebesar 0,616 sehingga dapat dikatakan kekuatan prediksi dari *employee perception* dan *employee loyalty* secara simultan terhadap *employee engagement* berada pada kategori sedang (Hair *et al.*, 2017). Sedangkan nilai *R square* untuk *employee loyalty* sebesar 0,203, sehingga kekuatan prediksi *employee perception* terhadap *employee loyalty* berada pada kategori lemah (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 4. R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,616	0,611
<i>Employee Loyalty</i>	0,203	0,198

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Kemudian untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial dan arah korelasi antar variabel bisa diamati di **Tabel 5** (*path Coefficient*). *Path Coefficients* memiliki rentang antara -1 s/d 1. Dari hasil tabel 4 dapat dilihat nilai *path coefficients employee perception* terhadap *employee engagement* sebesar 0,587 (bernilai positif). *nilai path coefficients employee perception* terhadap *employee loyalty* sebesar 0,450 (bernilai positif). Sehingga dapat disimpulkan pengaruh antar variabel eksogen dengan variabel endogen dari model penelitian yang dilakukan ke arah positif atau berpengaruh positif.

Tabel 5. Path Coefficients

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Loyalty</i>
<i>Employee Engagement</i>		
<i>Employee Loyalty</i>	0,583	
<i>Employee Perception</i>	0,587	0,450

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya guna menguji kecocokan model PLS secara komprehensif baik untuk *outer model* maupun *inner model*, dilakukan uji *Goodness of Fit* PLS (GoF PLS). Kriteria nilai pada pengujian GoF yaitu nilai 0,00 s/d 0,24 termasuk kategori kecil, nilai 0,25 s/d 0,37 masuk kategori sedang, dan nilai 0,38 s/d 1 termasuk dalam kategori tinggi.

Nilai GoF bisa didapatkan melalui persamaan berikut;

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Rata} - \text{rata AVE} \times \text{Rata} - \text{rata R Square}}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,5493 \times 0,4095}$$

Dari perhitungan diatas diperoleh hasil GoF sebesar 0,47, maka *goodness of fit model* yang dibuat termasuk dalam kategori tinggi. Maka dari itu bisa diambil simpulan model yang dipakai pada penelitian ini layak dan sesuai.

Uji hipotesis

Secara garis besar hasil uji hipotesis dari model yang diteliti dapat dilihat pada **Tabel 5** untuk pengaruh langsung dan **Tabel 6** untuk pengaruh tidak langsung. Kriteria pengambilan keputusan uji hipotesis yaitu Jika P value < 0,05 dan $t_{\text{statistik}} > Z_{\text{score}}$ 1,96 maka Ha diterima, H0 ditolak, keputusan yang dihasilkan adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variabel endogen dan sebaliknya bila P value > 0,05 dan $t_{\text{statistik}} < Z_{\text{score}}$ 1,96 maka Ha ditolak, H0 diterima sehingga keputusan yang dihasilkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

Tabel 6 bisa diamati P value untuk pengaruh *employee perception* terhadap *employee engagement* / H₁ senilai 0,000, nilai tersebut <0,05 dan nilai T Statistik senilai 5,469, >1,96, sehingga Ha diterima serta H0 ditolak. Ini memperlihatkan *employee perception* berpengaruh positif secara signifikan *employee engagement*. Selanjutnya untuk hipotesis ke dua / H₂, pengaruh *employee perception* terhadap *employee loyalty*, P value senilai 0,000, nilai tersebut <0,05 dan nilai T Statistik senilai 6,659, >1,96, sehingga disimpulkan Ha diterima serta H0 ditolak. Hal ini menjelaskan *employee perception* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee loyalty*.

Tabel 6. Bootstrapping Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Conclusion
<i>Employee Perception</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.325	0.327	0.059	5.469	0.000	H1 Accepted
<i>Employee Perception</i> -> <i>Employee Loyalty</i>	0.450	0.459	0.068	6.659	0.000	H2 Accepted

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya bisa diamati di **Tabel 7** pada pengujian hipotesis ketiga / H₃ yaitu pengaruh tidak langsung antara *Employee Perception* atas *Employee Engagement* melalui *employee loyalty*, P Value yang dihasilkan 0,000, nilai tersebut <0,05 serta nilai T Statistik 6,291, >1,96, hingga bisa diambil simpulan Ha diterima serta H0 ditolak. Ini menjelaskan ada pengaruh tidak langsung antara *employee perception* terhadap *employee engagement* melalui *employee loyalty*, atau *employee loyalty* mampu memediasi secara parsial pengaruh antara *employee perception* terhadap *employee engagement*.

Tabel 7. Specific Indirect Effects

			Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Conclusion
Employee Perception	->	0.263	0.268	0.042	6.291	0.000	H ₃ Accepted	
Employee Loyalty	->							
Employee Engagement								

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Dari perolehan uji hipotesis dapat di tarik kesimpulan *employee perception* berpengaruh positif serta signifikan atas *employee engagement* serta atas *employee loyalty*. Sehingga dengan demikian persepsi positif yang diberikan karyawan kepada atasannya akan berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan dan meningkatnya kemauan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan dan keberhasilan organisasi. Begitu pula sebaliknya bila karyawan berpersepsi negatif terhadap atasannya maka karyawan akan menolak untuk loyal dan memilih untuk tidak melibatkan diri pada setiap usaha yang dilakukan oleh organisasi. Terkait dengan pengaruh tidak langsung antara *employee perception* atas *employee engagement* melalui *employee loyalty* menunjukkan pengaruh yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan mampu memediasi hubungan pengaruh antara persepsi karyawan terhadap keterlibatan karyawan dalam bentuk parsial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian di atas bisa kita lihat persepsi karyawan kepada kepala stasiun berpengaruh positif dan signifikan atas keterlibatan karyawan dan loyalitas karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap atasan adalah salah satu prediktor terbentuknya loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan. Hubungan antara persepsi karyawan kepada kepala stasiun terhadap loyalitas dan keterlibatan para petugas terkait keselamatan perjalanan Kereta Api memiliki nilai pengaruh yang positif, dengan demikian persepsi positif yang diberikan oleh karyawan terhadap figure kepala stasiun akan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan begitu juga sebaliknya persepsi negatif kepada kepala stasiun akan menimbulkan penolakan untuk loyal dan penolakan untuk bekerjasama dengan perusahaan (Cannon & Edmondson, 2005; Van Dyck *et al.*, 2005; Zhao & Olivera, 2006). Menurut Fiske *et al.*, (2002); Judd *et al.*, (2005); Kahn, (1990) kepala stasiun harus mampu menghadirkan persepsi positif di benak karyawannya meliputi kompetensi, kepedulian, perhatian, kehangatan dan dukungan kepada bawahannya, agar timbul loyalitas dan keterlibatan yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Terkait hasil penelitian ini, hal yang bisa menjadi masukan bagi praktisi, khususnya manajemen PT KAI yaitu perlu adanya system assessment yang objektif dalam memilih seorang Kepala Stasiun karena kepala stasiun merupakan atasan langsung yang berada paling dekat dengan psikologis dan emosional SDM operasional dengan tugas dan tanggungjawab yang sangat krusial, karena berkaitan dengan keselamatan perjalanan kereta api beserta aset yang dibawa serta di dalamnya. Gaya

kepemimpinan patut mendapat perhatian cermat dan pemeriksaan transparan karena telah terbukti secara positif mempengaruhi hasil pekerjaan yang penting, seperti modal psikologis karyawan, perilaku proaktif, keterlibatan kerja dan loyalitas (Azanza *et al.*, 2015); (Arici, 2018); (Liu *et al.*, 2018); (Oh *et al.*, 2018); (Petersen & Youssef-Morgan, 2018) (Kim *et al.*, 2022). Seorang kepala stasiun selain harus memiliki kompetensi fungsional terkait bidang tugasnya, juga harus memiliki kompetensi manajerial, sehingga dapat menjadi pertimbangan manajemen PT KAI agar melakukan assesmen terhadap dua kompetensi tersebut dalam menentukan kelayakan seseorang karyawan untuk menduduki jabatan Kepala Stasiun. Selain hal di atas, manajemen PT KAI perlu melakukan pelatihan kepada para Kepala Stasiun terkait Leadership dan manajemen SDM yang baik.

Kami menyadari penelitian yang kami lakukan masih terdapat kekurangan dan masih sangat bisa untuk dikembangkan karena variabel pembentuk loyalitas karyawan terutamanya masih banyak dan bervariasi untuk masing – masing perusahaan. Seperti yang terlihat dari hasil penelitian ini bahwa persepsi terhadap atasan masih memiliki kekuatan prediktor yang lemah terhadap loyalitas karyawan. Sehingga masih sangat memungkinkan bagi para akademisi dan pembaca untuk memasukkan variabel – variabel atau inovasi – inovasi pembentuk kepuasan pekerja sebagai faktor yang mempengaruhi loyalitas pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition. *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 50, Pp. 195–255). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7>
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899–913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Basuil, D. A., Manegold, J. G., & Casper, W. J. (2016). Subordinate perceptions of family-supportive supervision: the role of similar family-related demographics and its effect on affective commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 523–540. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12120>
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently). *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/J.Lrp.2005.04.005>
- Darioly, A., & Schmid Mast, M. (2011). Facing an incompetent leader: the effects of A nonexpert leader on subordinates' perception and behaviour. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 20(2), 239–265. <https://doi.org/10.1080/13594320903429576>
- Duboff, R., & Heaton, C. (1999). Employee loyalty: A key link to value growth. *Strategy & Leadership*, 27(1), 8–13. <https://doi.org/10.1108/Eb054624>
- Efron (1969). What is perception?. R. S. Cohen Et Al. (Eds.), *Proceedings of The Boston Colloquium for The Philosophy of Science 1966/1968* © D. Reidel Publishing Company, Dordrecht, Holland 1969.
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 10(1), 43. <https://doi.org/10.1186/S13731-021-00185-1>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1756-5>
-

- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—a way to better business performance. *Global Business Review*, *17*(3_Suppl), 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Iqbal, A., & Tufail, M. S. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.3,No.1, Pp.1-11, January 2015. <https://www.eajournals.org/wp-content/>
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *30*(3), 231–250. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1047498>
- Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V., & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment: understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(6), 899–913. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.899>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, W.-H., Park, G.-M., & Kim, K.-S. (2022). Effects of authentic leadership on employees' turnover intention and self-efficacy in south korea's casino industry: the moderating roles of employees' gender and age. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, *23*(1), 162–175. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1854922>
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 218–233. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>
- Maslach, Schaufeli, & Leiter. (2001): Job burnout. *Annual Reviews of Psychol.* 2001. *52*:397–422. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 276–290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Pan, Y. (2018). On the influencing factors and strategies of employee loyalty: facebook case study. *Fudan Journal of The Humanities and Social Sciences*, *11*(4), 553–572. <https://doi.org/10.1007/S40647-018-0215-1>
-

- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131–140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>
- Petersen, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 436–452. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0171>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/Hrdq.21187>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research* (Pp. 1–40). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping*, 20(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Thoroughgood; Sawyer; Hunter (2012): Real men don’t make mistakes: investigating the effects of leader gender, error type, and the occupational context on leader error perceptions. *J Bus Psychol* (2013) 28:31–48. <https://www.jstor.org/stable/43285225>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827–846. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Withey ; Cooper (1992): What's Loyalty. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5, No. 3, 1992. <https://doi.org/10.1007/BF01385050>
-

Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030. <https://doi.org/10.5465/Amr.2006.22528167>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian

CONSTRUCT	CODE	ITEM	REFERENCE
Persepsi Kompetensi Pemimpin	POL1	Menurut pandangan anda, seberapa kompeten atasan anda?	Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P., & Xu, J. (2002)
	POL2	Menurut pandangan anda, seberapa percaya diri atasan anda?	
	POL3	Menurut pandangan anda, seberapa mandiri atasan anda?	
	POL4	Menurut pandangan anda, seberapa kompetitif atasan anda?	
	POL5	Menurut pandangan anda, seberapa cerdas atasan anda?	
Persepsi Kehangatan Pemimpin	POL6	Menurut pandangan anda, seberapa toleran atasan anda?	Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P., & Xu, J. (2002)
	POL7	Menurut pandangan anda, seberapa hangat atasan anda?	
	POL8	Menurut pandangan anda, seberapa baik hati atasan anda?	
	POL9	Menurut pandangan anda, seberapa tulus atasan anda?	
Persepsi Support Atasan	POL10	Atasan saya peduli dengan pendapat saya.	Saks (2006)
	POL11	Atasan saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya.	
	POL12	Atasan saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai/kemampuan saya.	
	POL13	Bantuan tersedia dari atasan saya ketika saya mempunyai masalah.	
Keterlibatan Kerja	ENG1	Saya benar-benar "menerjunkan" diri saya ke dalam pekerjaan saya.	Saks (2006)
	ENG2	Saya sangat terlibat dalam pekerjaan ini.	
Keterlibatan Berorganisasi	ENG3	Menjadi anggota unit ini sangat menarik hati.	Saks (2006)
	ENG4	Salah satu hal yang paling menarik bagi saya adalah terlibat dengan hal-hal yang terjadi di organisasi ini.	
	ENG5	Menjadi anggota unit ini membuat saya menjadi "hidup".	
	ENG6	Menjadi anggota unit ini merupakan suatu yang menyenangkan bagi saya.	
	ENG7	Saya sangat terlibat dalam unit kerja ini.	
Loyalitas Karyawan	ELO1	Saya akan berikan sesuatu yang ekstra ketika unit kerja saya membutuhkannya.	Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1992)
	ELO2	Saya akan perlakukan informasi perusahaan dengan sangat rahasia.	
	ELO5	Saya akan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan.	
	ELO6	Saya akan melindungi perusahaan dari penipuan atau pencurian.	
	ELO8	Saya akan aktif mempromosikan bisnis perusahaan di depan umum.	
	ELO9	Saya akan bekerja untuk meningkatkan produk dan layanan perusahaan.	
	ELO10	Saya akan bertindak hormat terhadap pelanggan dan klien.	
	ELO11	Saya akan lanjutkan pekerjaan di perusahaan ini.	
	ELO12	Saya akan memberikan kontribusi usaha ekstra demi perusahaan ini.	
	ELO13	Saya menjadi bagian dari perusahaan ini.	

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 2: Loading Factor

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
POL1			0.642
POL2			0.675
POL3			0.729
POL4			0.689
POL5			0.685
POL6			0.729
POL7			0.744
POL8			0.724
POL9			0.751
POL10			0.717
POL11			0.738
POL12			0.757
POL13			0.637
ELO1		0.683	
ELO2		0.609	

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
ELO3		0.773	
ELO4		0.827	
ELO5		0.728	
ELO6		0.786	
ELO7		0.794	
ELO8		0.768	
ELO9		0.746	
ELO10		0.749	
ENG1	0.701		
ENG2	0.689		
ENG3	0.808		
ENG4	0.803		
ENG5	0.755		
ENG6	0.809		
ENG7	0.774		

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 3: Constructs Reliability And Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keterlibatan Karyawan	0.880	0.884	0.907	0.584
Loyallitas Karyawan	0.912	0.914	0.927	0.560
Persepsi Karyawan	0.918	0.921	0.929	0.504

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 4: Fornell-Larcker Criterion

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
Keterlibatan Karyawan	0.764		
Loyallitas Karyawan	0.730	0.749	
Persepsi Karyawan	0.587	0.450	0.710

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 5: Cross Loading

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
POL1	0.336	0.287	0.642
POL2	0.354	0.286	0.675
POL3	0.383	0.340	0.729
POL4	0.354	0.289	0.689
POL5	0.361	0.243	0.685
POL6	0.437	0.383	0.729
POL7	0.412	0.322	0.744
POL8	0.347	0.277	0.724
POL9	0.431	0.326	0.751
POL10	0.428	0.302	0.717
POL11	0.464	0.339	0.738
POL12	0.539	0.336	0.757
POL13	0.487	0.378	0.637
ELO1	0.528	0.683	0.296
ELO2	0.462	0.609	0.368
ELO3	0.622	0.773	0.420
ELO4	0.556	0.827	0.319
ELO5	0.531	0.728	0.303

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
ELO6	0.560	0.786	0.312
ELO7	0.525	0.794	0.300
ELO8	0.590	0.768	0.376
ELO9	0.521	0.746	0.359
ELO10	0.537	0.749	0.293
ENG1	0.701	0.554	0.457
ENG2	0.689	0.521	0.318
ENG3	0.808	0.600	0.491
ENG4	0.803	0.549	0.522
ENG5	0.755	0.487	0.511
ENG6	0.809	0.642	0.432
ENG7	0.774	0.535	0.392

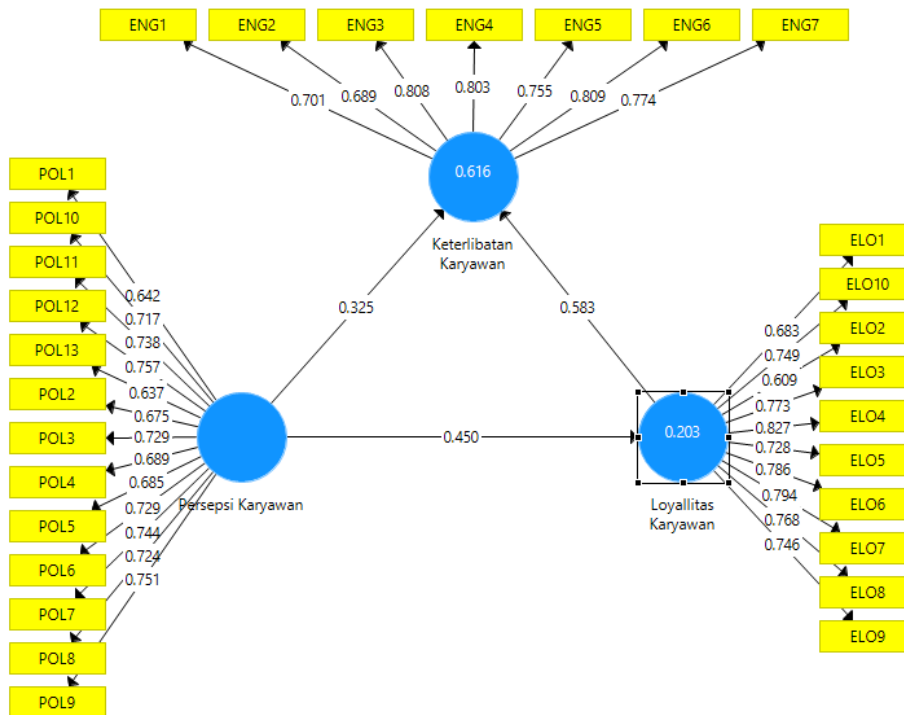
Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

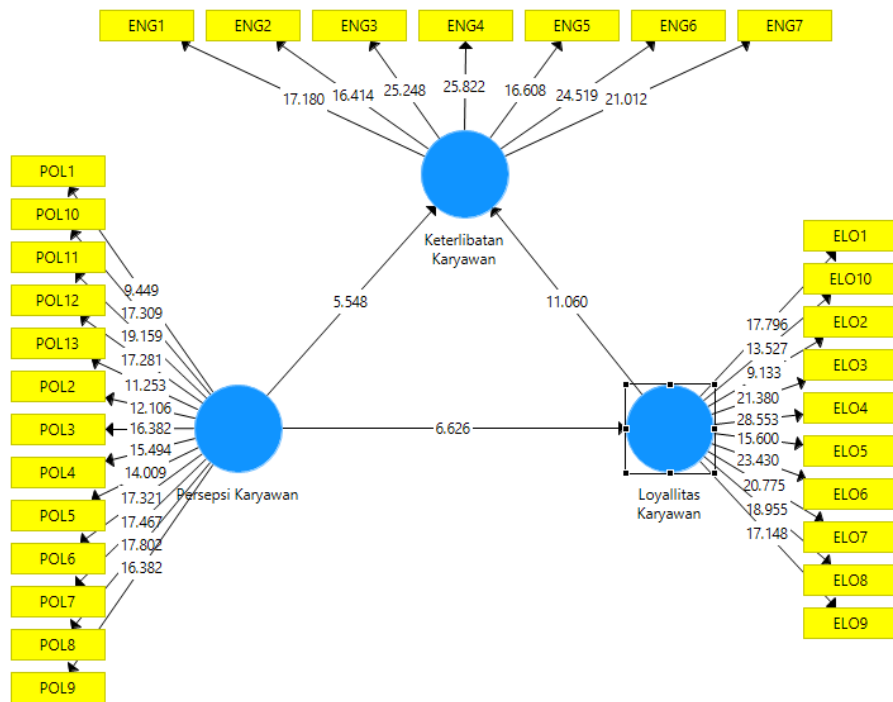
Lampiran 6: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
Keterlibatan Karyawan			
Loyallitas Karyawan	0.810		
Persepsi Karyawan	0.640	0.484	

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 7: Path Model





Sistematik Reviu Literatur Gaya Kepemimpinan Positif di Bidang Pelayanan Kesehatan (2019-2023): Tren dan Penelitian Lanjutan

Margaretha Emmanuella Sinaga*

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
margarethaemmanuel@gmail.com

Hervikarani Purnomo Putri

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
hervikarani.purnomo@gmail.com

Mirwan Surya Perdhana

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
mirwan@live.undip.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Pemimpin sangat penting dalam setiap organisasi, khususnya di bidang kesehatan, agar tercapai keselamatan pasien dan lingkungan kerja yang sehat. Penelitian ini bertujuan menyusun pemahaman komprehensif terhadap penelitian pengaruh gaya kepemimpinan di bidang pelayanan kesehatan, sehingga dapat mendukung pengembangan penelitian selanjutnya. Gaya kepemimpinan yang direviu yaitu transformasional, karismatik, etis, pelayan, dan otentik. Sistematik *literature review* ini menggunakan metode PRISMA dengan alat analisis Rayyan.ai. Artikel dikumpulkan dari *Scopus* dengan lingkup rentang penelitian di tahun 2019-2023. Sebanyak 60 artikel dianalisis konteks, intervensi, mekanisme, dan *outcome*. Hasilnya diketahui sektor penelitian paling besar yaitu rumah sakit publik. Penelitian ini juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional masih merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan diteliti sehingga skala pengukuran yang mendominasi adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling banyak diteliti hubungannya dengan gaya kepemimpinan. Adanya batasan dalam penelitian ini mendorong penelitian selanjutnya untuk melakukan tinjauan sistematis yang mencakup berbagai metode penelitian, gaya kepemimpinan, dan sumber situs pencarian. Implikasi dari temuan tinjauan ini mendukung pentingnya teori kepemimpinan transformasional, karismatik, etis, pelayan, dan otentik di bidang pelayanan kesehatan sehingga perlu dilakukan penelitian lebih jauh.

Kata Kunci:

Kepemimpinan; Transformasional; Karismatik; Etis; Pelayan; Otentik; Sistematik Reviu; Pelayanan Kesehatan

ABSTRACT

Leaders are very important in every organization, especially in the healthcare sector, to achieve patient safety and a healthy work environment. This research aims to develop a comprehensive understanding of research on the influence of leadership style in the healthcare sector, so that it can support the development of further research. The leadership styles reviewed are transformational, charismatic, ethical, servant, and authentic. This systematic literature review uses the PRISMA method with Rayyan.ai analysis tool. Articles are collected from Scopus within the scope in 2019-2023. A total of 60 articles were analyzed for the contexts, interventions, mechanisms, and outcomes. The results show that the largest research sector is public hospitals. This research also found that transformational leadership style is still the most dominant leadership style researched, therefore the dominant measurement scale is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Job satisfaction is the most researched factor in relation to leadership style. The existence of limitations in this research encourages further research to conduct a systematic review that includes various research methods, leadership styles, and search site sources. The implications of the findings of this review support the importance of transformational, charismatic, ethical, servant, and authentic leadership theories in the field of health services so that further research is needed.

Keywords:

Leadership; Transformational; Charismatic; Ethical; Servant; Authentic; Systematic Review; Healthcare

PENDAHULUAN

Kepemimpinan diartikan sebagai proses yang melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk membimbing dan mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Robbins *et al.*, 2021) Setiap pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam pengambilan keputusan dan mempengaruhi bawahannya (Thanh & Quang, 2022). Maka dari itu, agar dapat meningkatkan perilaku positif karyawan, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi dilemma tersendiri bagi organisasi (Abdullahi *et al.*, 2020).

Adanya pandemi COVID-19 yang belum lama ini terjadi, penelitian yang menaikkan isu-isu yang berkaitan dengan tenaga kesehatan banyak dilakukan (Awad & Ashour, 2022; Salehi *et al.*, 2023). Kepemimpinan sebagai aspek yang selalu hadir dalam sistem organisasional, turut memainkan peran penting dalam sistem pelayanan kesehatan (Brún *et al.*, 2019). Berbagai penelitian terkait kepemimpinan juga telah dilakukan di bidang pelayanan kesehatan (Alilyyani *et al.*, 2018), termasuk yang meneliti para perawat (James *et al.*, 2021), pasien (Ring & Fairchild, 2009), dan manajemen rumah sakit (Chatterjee *et al.*, 2018). Penelitian baru-baru ini juga telah berfokus pada kepemimpinan yang positif, seperti kepemimpinan transformasional yang dinilai sangat penting untuk kinerja rumah sakit (Curado & Santos, 2022), kepemimpinan pelayan penting untuk keadilan organisasi dan penyimpanan di tempat kerja (Yasir & Jan, 2023), kepemimpinan karismatik penting dalam perilaku inisiatif serta kepemimpinan otentik (Alkaabi & Wong, 2020) dan etis (Freire & Bettencourt, 2020) yang penting untuk kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, kepemimpinan yang tepat akan mampu mengurangi dampak permasalahan yang mungkin timbul pada industri kesehatan. Sehingga, kebutuhan untuk meneliti gaya kepemimpinan di bidang ini masih diperlukan.

Penerapan suatu gaya kepemimpinan akan mempengaruhi bagaimana pengambilan keputusan pemimpin sehingga berdampak pada berbagai aspek organisasi serta pengikutnya. Beberapa penelitian telah melakukan suatu penelitian metode tinjauan sistematis mengenai peran gaya kepemimpinan dalam bidang kesehatan, baik secara umum (Brún *et al.*, 2019); (Reichenpfader *et al.*, 2015) maupun secara khusus untuk masing-masing tipe gaya kepemimpinan yaitu otentik (Alilyyani *et al.*, 2018), transformasional (Haoyan *et al.*, 2023), karismatik (Moura *et al.*, 2019), etis (Kim *et al.*, 2022) dan pelayan (Aij *et al.*, 2017). Belum ditemukan penelitian yang meninjau peran kelima gaya kepemimpinan dalam bidang pelayanan kesehatan dalam satu studi yang sama. Maka dari itu, untuk memetakan pengetahuan saat ini tentang peran gaya kepemimpinan positif di bidang pelayanan kesehatan dan mengidentifikasi kesenjangan yang perlu diatasi, penelitian ini akan melakukan penelitian tinjauan sistematis literatur mengenai kelima gaya kepemimpinan yang positif secara komprehensif. Berdasarkan tinjauan ini, disajikan rangkuman untuk memperluas penelitian di masa depan yang diharapkan akan mendorong pengembangan teoritis dan empiris sehingga dapat meningkatkan pemahaman pada pengaruh gaya kepemimpinan yang positif terhadap berbagai aspek kegiatan pelayanan kesehatan.

Penelitian ini akan melakukan pemahaman komprehensif terkait pengaruh gaya kepemimpinan dalam penelitian pelayanan kesehatan terkini yaitu tahun 2019-2023. Tinjauan ini didasarkan pada empat pertanyaan yang mencakup empat bidang yaitu konteks, intervensi, mekanisme, dan *outcome* yang berkontribusi terhadap kemajuan pengetahuan dalam studi manajemen dan organisasi (Long & Cooke, 2023) sesuai pada **Tabel 1**. Penelitian ini dilakukan dengan mengeksplorasi berbagai objek penelitian, mengilustrasikan gaya kepemimpinan yang dominan, menunjukkan alat pengukuran yang digunakan, dan memetakan *outcome* dari setiap gaya kepemimpinan.

Tabel 1. Pertanyaan Penelitian

Komponen	Pertanyaan Penelitian
Konteks	Apa sektor penelitian pada pelayanan kesehatan yang dianalisis penelitian pengaruh gaya kepemimpinan?
Intervensi	Apa gaya kepemimpinan yang paling dominan pada pelayanan kesehatan?
Mekanisme	Apa pengukuran yang digunakan pada penelitian?
<i>Outcome</i>	Apa hasil dari penelitian pengaruh gaya kepemimpinan pada pelayanan kesehatan?

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Gaya kepemimpinan yang positif pada penelitian ini yaitu transformasional, karismatik, etis, pelayan, dan otentik. Kepemimpinan otentik, etis, dan pelayan sebagai bentuk kepemimpinan positif yang menekankan perilaku etis dan moral (Hoch *et al.*, 2018). Sementara kepemimpinan karismatik untuk menyelaraskan visi pengikut dengan visi pemimpin sebagai kebalikan dari kepemimpinan transformasional dimana terdapat mutualitas dalam hubungan pemimpin-pengikut yang berimplikasi pada “transformasi” baik pemimpin maupun pengikut secara bersamaan (Mittal & Dhar, 2015).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan relasional yang membuat pengikut memiliki kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin agar termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan secara formal untuk mencapai tujuan organisasi (Boamah *et al.*, 2018). Kepemimpinan transformasional berorientasi pada masa depan dan terbuka terhadap inovasi, perubahan, dan reformasi (Sammur & Scicluna, 2020). Ini adalah pendekatan kepemimpinan yang tepat untuk perawat (Boamah *et al.*, 2018; Iqbal *et al.*, 2020; Sammur & Scicluna, 2020) dan menjamin kepuasan kerja perawat yang lebih baik di sektor kesehatan (Abdelhafi *et al.*, 2016).

Kepemimpinan karismatik sebagai keterampilan penting bagi para profesional keperawatan yang menghasilkan pengaruh positif pada pengikutnya terutama di saat situasi krisis dan adanya perubahan (Moura *et al.*, 2019). Pemimpin karismatik mengubah sifat kerja untuk mencapai visi organisasi dengan menjadikannya tampak lebih heroik, benar secara moral, dan bermakna (Gebert *et al.*, 2016). Teori kepemimpinan karismatik menyoroti pentingnya menggunakan elemen kepemimpinan karismatik dalam konteks kepemimpinan publik selama krisis kesehatan global (Giebe *et al.*, 2022).

Pemimpin etis selain dapat menciptakan lingkungan yang beretika dan harmonis tetapi juga dapat meningkatkan perilaku pengikutnya di tempat kerja (Islam *et al.*, 2019). Kepemimpinan etis telah membantu menciptakan iklim kerja yang mendukung bagi karyawan untuk mencegah mereka diintimidasi dan mendorong perilaku etis dalam diri mereka (Mishra & Tikoria, 2021). Pemimpin etis

cenderung mendorong karyawannya untuk fokus pada perilaku membantu. Dalam paradigma pelayanan kesehatan yang baru disebutkan bahwa rumah sakit harus memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasien serta tetap mengacu pada kode etik profesi (Samsualam *et al.*, 2021).

Kepemimpinan pelayan dapat digunakan di sektor kesehatan dan layanan sosial untuk memberikan pengalaman pengawasan yang mendukung kepada karyawan, sehingga mengurangi dan mencegah dampak kelelahan pada kesejahteraan karyawan (Mahon 2021). Pemimpin pelayan fokus pada pengikutnya dan mendukung perkembangan mereka melalui pendekatan etis dan humanistik serta hubungan interpersonal yang positif (Fahlberg & Toomey, 2016). Hal tersebut sesuai dengan hakikat keperawatan sebagai kelompok profesional yang mempunyai kemampuan mendengarkan, empati, kesadaran, dan persuasi (Trastek *et al.*, 2014).

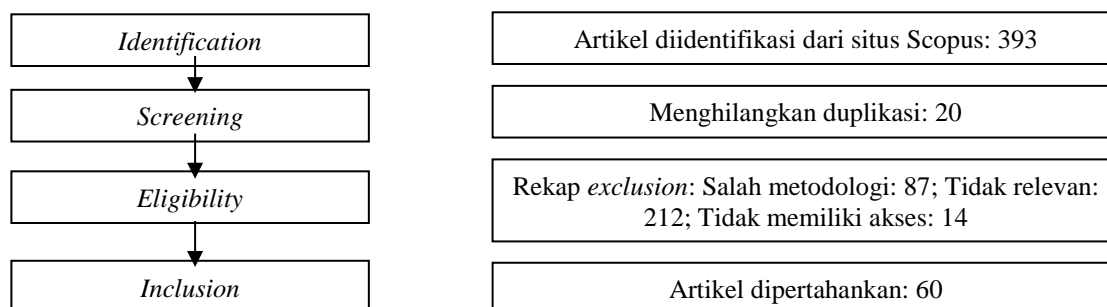
Kepemimpinan otentik diturunkan dari konsep kapasitas psikologis positif (*positive psychology*) dan konteks organisasional yang sudah sangat berkembang, yang kemudian meningkatkan *self-awareness* dan *self-regulated positive behaviors* pemimpin dan rekanan, sehingga dapat mendorong pengembangan diri yang positif (Hoch *et al.*, 2018). Pemimpin otentik bersikap transparan dan konsisten antara nilai dan keyakinan pribadi, perkataan, dan tindakan, sehingga dikenal dengan karakternya yang selalu didasarkan pada standar moral yang tinggi (Robbins *et al.*, 2021). Kepemimpinan otentik dalam keperawatan mencakup kualitas pelayanan dan nilai-nilai kemanusiaan, di antara etika lain yang tertanam dalam praktik keperawatan (Alilyyani *et al.*, 2018).

METODE RISET

Tujuan utama studi ini untuk menyusun pemahaman komprehensif pada penelitian pengaruh gaya kepemimpinan di bidang pelayanan kesehatan, sehingga dapat mendukung pengembangan penelitian selanjutnya. Proses peninjauan sistematis yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari (Elkhwesky *et al.*, 2022) yang membedakan proses tersebut dalam 4 fase, yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Pengumpulan artikel untuk membuat suatu tinjauan literatur sistematis menggunakan bantuan alat AI (*artificial intelligence*), yaitu Rayyan.ai, agar dapat menemukan artikel yang memenuhi kriteria.

Pencarian artikel-artikel tersebut dilakukan dari situs *website* yang menjamin akreditasi jurnal-jurnalnya, yaitu *Scopus*. Untuk menginvestigasi dan memastikan keselarasan penelitian terkait gaya kepemimpinan di bidang kesehatan, penelitian ini menggunakan kata kunci sesuai dengan topik penelitian ini, seperti “*transformational*”, “*charismatic*”, “*ethical*”, “*servant*”, “*authentic*” yang dikombinasikan dengan “*leadership*” serta “*healthcare*”. Adapun pembatasan pencarian dilakukan pada penelitian kuantitatif dengan rentang tahun 2019-2023, jenis artikel berupa artikel penelitian, serta artikel berbahasa Inggris. Perlu diketahui pula bahwa pengambilan data populasi artikel ini dilakukan

dan terbatas hingga tanggal 14 September 2023. Kemudian artikel yang telah teridentifikasi disortir menggunakan Rayyan.ai untuk mendapatkan artikel dengan kriteria yang sesuai dengan kebutuhan.



Gambar 1. Proses Tinjauan Literatur Sistematis Gaya Kepemimpinan di Bidang Pelayanan Kesehatan diadaptasi

Sumber: Elkhwesky et al., (2022)

Artikel-artikel yang telah teridentifikasi kemudian disortir menggunakan Rayyan.ai untuk menghilangkan artikel duplikasi. Kemudian, artikel disortir kembali dengan beberapa metode, yaitu melalui abstrak mendeteksi beberapa kata kunci *exclusion* dan *inclusion* dengan sekaligus membaca abstrak serta menganalisis artikel secara independen dan rinci dengan meninjau abstrak, literatur, metodologi penelitian, hasil dan kesimpulan. Beberapa hal yang diperhatikan dalam memilih artikel untuk penelitian ini adalah artikel dengan desain studi kuantitatif, kejelasan skala pengukuran, populasi dalam bidang pelayanan kesehatan, serta adanya gaya kepemimpinan positif dan *outcomes*-nya. Pemilihan penelitian kuantitatif secara khusus digunakan karena penelitian ini ingin merangkum pengukuran yang digunakan pada berbagai penelitian pengaruh gaya kepemimpinan. Selain itu, proses pemilahan artikel memiliki hambatan berupa tidak adanya akses terbuka untuk membaca artikel secara lengkap. Hal ini memaksa dilepasnya artikel-artikel tersebut karena tidak mampu memberikan informasi yang dibutuhkan secara lengkap.

Setelah melalui proses seleksi artikel teridentifikasi, didapatkan sebanyak 60 artikel yang telah memenuhi kriteria. Artikel-artikel tersebut kemudian dirangkum dan dianalisis untuk mengidentifikasi dominasi yang terdapat dalam penelitian-penelitian gaya kepemimpinan positif di bidang pelayanan kesehatan dalam 5 tahun terakhir.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini terbagi menjadi empat bagian guna menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini menunjukkan jurnal yang menerbitkan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan pada pelayanan kesehatan, menunjukkan berbagai sektor penelitian yang diteliti, menggambarkan gaya kepemimpinan yang dominan, merangkum berbagai alat pengukuran gaya kepemimpinan, dan meninjau hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dalam penelitian pelayanan kesehatan.

Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini menyarankan agenda untuk memperluas studi di masa depan melalui kemajuan teoritis dan empiris berdasarkan tinjauan literatur.

Jurnal Yang Menerbitkan Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pelayanan Kesehatan

Penelitian gaya kepemimpinan pada pelayanan kesehatan telah mendapat basis di berbagai sumber jurnal (**Tabel 2**). Mayoritas publikasi diterbitkan di jurnal kesehatan sebanyak 30 artikel, kemudian di jurnal ilmu sosial sebanyak 25 artikel, dan di jurnal sains sebanyak 5 artikel. Pada jurnal ilmu sosial diantaranya berasal dari jurnal manajemen dan kepemimpinan seperti *Management Research, Leadership & Organization Development Journal*, dan *International Journal of Public Leadership* dan jurnal psikologi seperti *Frontiers in Psychology* dan *SA Journal of Industrial Psychology*. Sementara publikasi terbanyak pada jurnal *International Journal of Environmental Research and Public Health* sebanyak 6 artikel.

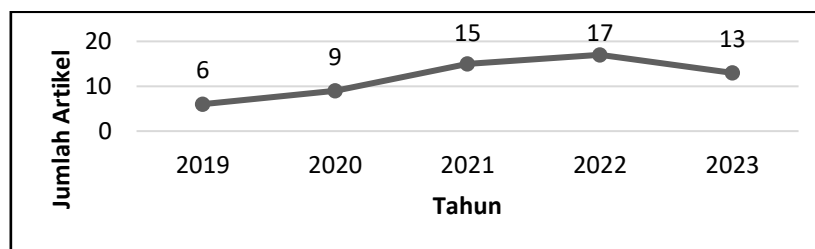
Selama kurun waktu 2019-2023, terlihat penelitian pengaruh gaya kepemimpinan di bidang pelayanan kesehatan terbanyak pada tahun 2022 sebanyak 16 artikel (**Gambar 2**). Tingginya penelitian pada tahun 2022 kemungkinan besar sebagai reaksi pada pandemi Covid-19. Misalnya pada sebuah penelitian di Belanda dimana kepemimpinan transformasional melalui ketahanan individu berkontribusi secara tidak langsung pada tingkat ketahanan tim (Hendriks et al., 2022).

Tabel 2. Jurnal Yang Menerbitkan Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pelayanan Kesehatan Selama Tahun 2019-2023

Jurnal	Jumlah Penelitian
Jurnal Kesehatan	30
<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	6
<i>Leadership in Health Services</i>	4
<i>Nursing Open</i>	2
<i>Journal of Family and Community Medicine</i>	2
<i>Journal of Nursing Scholarship</i>	1
<i>SAGE Open Nursing</i>	1
<i>BMC Health Services Research</i>	1
<i>BMJ Leader</i>	1
<i>Asia Pacific Journal of Health Management</i>	1
<i>Studies in health technology and informatics</i>	1
<i>Journal of Nursing Management</i>	1
<i>Journal of Research in Nursing</i>	1
<i>International Journal of Health Care Quality Assurance</i>	1
<i>Nursing Ethics</i>	1
<i>Pan African Medical Journal</i>	1
<i>International Nursing Review</i>	1
<i>Scandinavian Journal of Caring Sciences</i>	1
<i>Worldviews on Evidence-Based Nursing</i>	1
<i>Australasian Emergency Care</i>	1
<i>Journal of healthcare leadership</i>	1
Jurnal Ilmu Sosial	25
<i>Management Research</i>	1
<i>Australian Journal of Public Administration</i>	1
<i>Jurnal Pengurusan</i>	1
<i>Problems and Perspectives in Management</i>	1
<i>World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i>	1
<i>Cogent Business & Management</i>	1
<i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i>	1

Jurnal	Jumlah Penelitian
<i>Economic Research-Ekonomika Istraživanja</i>	1
<i>Frontiers in psychology</i>	1
<i>Public Performance & Management Review</i>	1
<i>Human Research in Rehabilitation</i>	1
<i>Human Resource Development Quarterly</i>	1
<i>Journal of Organizational Effectiveness</i>	1
<i>Leadership & Organization Development Journal</i>	1
<i>Management and Accounting Review</i>	1
<i>International Journal of Innovation, Creativity and Change</i>	1
<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	1
<i>International Journal of Public Leadership</i>	1
<i>Psychology Research and Behavior Management</i>	1
<i>SA Journal of Industrial Psychology</i>	1
<i>Journal of Business Ethics</i>	1
<i>Sustainability</i>	1
<i>Asia-Pacific Social Science Review</i>	1
<i>Innovation: The European Journal of Social Science Research</i>	1
<i>Journal of Modern Project Management</i>	1
Jurnal Sains	5
<i>Environmental Research Communications</i>	1
<i>International Journal of Advanced and Applied Sciences</i>	1
<i>Arab Gulf Journal of Scientific Research</i>	1
<i>Administrative Sciences, MDPI</i>	1
<i>PLoS ONE</i>	1
Total	60

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 2. Perkembangan Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan di Bidang Pelayanan Kesehatan Tahun 2019-2023

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 3. Sektor Pelayanan Kesehatan pada Penelitian Gaya Kepemimpinan Tahun 2019-2023

Sektor	Jumlah Penelitian
Rumah sakit publik	21
Pelayanan kesehatan publik	9
Perawat	6
Rumah sakit publik dan swasta	5
Rumah sakit swasta	5
Pelayanan kesehatan publik dan swasta	3
Pelayanan ke rumah	2
Pelayanan kesehatan klinis	1
Perawatan akut rawat inap kota	1
Pelayanan kesehatan non-profit	1
Pelayanan kesehatan swasta	1
Pelayanan farmasi	1
Perawatan paliatif	1
Pusat pelayanan kesehatan primer	1
Rumah sakit pendidikan klinis	1
Rumah sakit tersier	1
Total	60

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 3 menunjukkan berbagai sektor pelayanan kesehatan yang diteliti pada penelitian pengaruh gaya kepemimpinan selama tahun 2019-2023. Terlihat bahwa penelitian yang hanya mencakup rumah sakit publik sebagai populasi menjadikannya sektor yang paling banyak diteliti, yaitu sebanyak 21 penelitian. Sementara itu, ditemukan juga bahwa beberapa sektor pelayanan yang masih sedikit diteliti merupakan sektor yang memiliki pasien yang membutuhkan perawatan serta pelayanan khusus, seperti perawatan paliatif, rumah sakit tersier, serta perawatan akut rawat inap kota

Jurnal Yang Menerbitkan Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pelayanan Kesehatan

Gaya kepemimpinan dalam studi pelayanan kesehatan yang diteliti selama lima tahun terakhir didominasi oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 59,32%. Selanjutnya secara berurutan gaya kepemimpinan otentik (15,25%), kepemimpinan etis (13,56%), kepemimpinan pelayan (10,17%), dan kepemimpinan karismatik (1,69%). Rincian jumlah penelitian pada setiap gaya kepemimpinan ditunjukkan pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Gaya Kepemimpinan pada Penelitian Pelayanan Kesehatan Tahun 2019-2023

Gaya Kepemimpinan	Jumlah Penelitian	Presentase
Transformasional	36	59.32%
Otentik	9	15.25%
Etis	8	13.56%
Pelayan	6	10.17%
Karismatik	1	1.69%
Total	60	100.00%

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pengukuran Yang Digunakan Pada Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pelayanan Kesehatan

Salah satu aspek yang perlu diperhatikan pada sebuah penelitian kuantitatif adalah skala pengukuran yang digunakan untuk mengumpulkan data. Beragam skala pengukuran pada penelitian pengaruh gaya kepemimpinan pada pelayanan kesehatan dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Tabel 5. Skala Pengukuran Gaya Kepemimpinan pada Penelitian Pelayanan Kesehatan Tahun 2019-2023

Gaya Kepemimpinan				
Transformasional	Pelayan	Etis	Otentik	Karismatik
<i>Multi-factor Leadership Questionnaire Short scale (MLQ-5X) (Bass & Avolio, 1995)</i>	(Choudhary, Akhtar & Arshad, 2013)	<i>Ethical Leadership Work Questionnaire (ELW) (Brown et al, 2005)</i>	<i>Authentic Leadership Inventory (ALI) (Neider & Schriesheim, 2011)</i>	Conger et al. (2000)
<i>The Global Transformational Leadership scale (GTL) (Carless et al, 2000)</i>	Ehrhart's (2004)	Arli, Denni et al (2018)	<i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa et al., 2008)</i>	
<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2004)</i>	Khuntia & Suar (2004)			
<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) (Van Knippenberg, 2014)</i>	Liden et al (2015)			

Gaya Kepemimpinan	
<i>Leadership Practice Inventory (LPI) (Kouzes & Posner 2013)</i>	Page and Wong (2000)
<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) (McCall, 1986)</i>	Barbuto and Wheeler (2006)
<i>Afaneh dan Al-Alhoub (2022)</i>	Liden et al (2008)
<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ-6S) (Bagheri et al., 2015)</i>	Yukl, Mahsud, Hassan and Prussia (2013)
<i>Ismail et al. (2010)</i>	
<i>Ayadi and Khalil (2019)</i>	
<i>Alarifi (2014)</i>	
<i>House (1998)</i>	
<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1990)</i>	
<i>Questionnaire on Integrative Leadership (Rowold & Poethke, 2017)</i>	

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hasil Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Penelitian Pelayanan Kesehatan

Penerapan gaya kepemimpinan pada pelayanan kesehatan terbukti mempengaruhi banyak faktor. Adapun hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan selama lima tahun terakhir mempengaruhi faktor-faktor sesuai pada **Tabel 6**.

Tabel 6 Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Pelayanan Kesehatan

Faktor	Jumlah Penelitian	Faktor	Jumlah Penelitian
Kepuasan kerja karyawan	7	Motivasi otonom	1
<i>Burnout</i>	4	Produktivitas	1
<i>Psycap</i>	3	Kesehatan	1
Keterlibatan kerja	3	Pandangan Iklim Keselamatan	1
Kualitas perawatan	3	Perilaku kewargaan organisasional	1
Kinerja organisasi	3	Keamanan kerja yang dirasakan	1
<i>Turnover intention</i>	3	Kesejahteraan psikologis	1
Kerja tambahan	3	Penindasan	1
Efektivitas	3	Kesehatan mental	1
Kepuasan	3	Budaya tim	1
Komitmen Organisasional	2	Perencanaan kompetensi	1
<i>Intention to leave</i>	2	Keberanian moral perawat	1
Keterlibatan karyawan	2	Keberlanjutan sosial organisasi	1
Perilaku kerja yang inovatif	2	Perilaku pro-lingkungan	1
Kesopanan di tempat kerja	2	Sikap kerja	1
Kepatuhan keselamatan	2	Sikap	1
Kesejahteraan	2	Norma subjektif	1
Kinerja pengikut	1	Kontrol perilaku yang dirasakan	1
Kinerja pekerjaan	1	Valensi misi	1
Inovasi organisasi	1	Pemberdayaan psikologis	1
Kreativitas tim	1	Kinerja dalam peran/peran ekstra	1
Pembuatan pekerjaan tim	1	Kreativitas karyawan	1
Pemberdayaan struktural	1	Tekanan psikologis	1
Komitmen berkelanjutan	1	Modal sosial di tempat kerja	1
Pemenuhan kontrak psikologis	1	Pelecehan kerja	1

Faktor	Jumlah Penelitian	Faktor	Jumlah Penelitian
Motivasi intrinsik	1	Kepuasan pasien/pelanggan	1
Persepsi dukungan organisasi	1	Percaya pada pemimpin	1
Ketahanan tim	1	Perawatan yang berpusat pada orang	1
Budaya keselamatan pasien	1	Kejadian pasien yang merugikan	1
Iklim yang baik	1	Kualitas hidup	1
Kinerja tim	1		
Pengembangan tim	1		

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

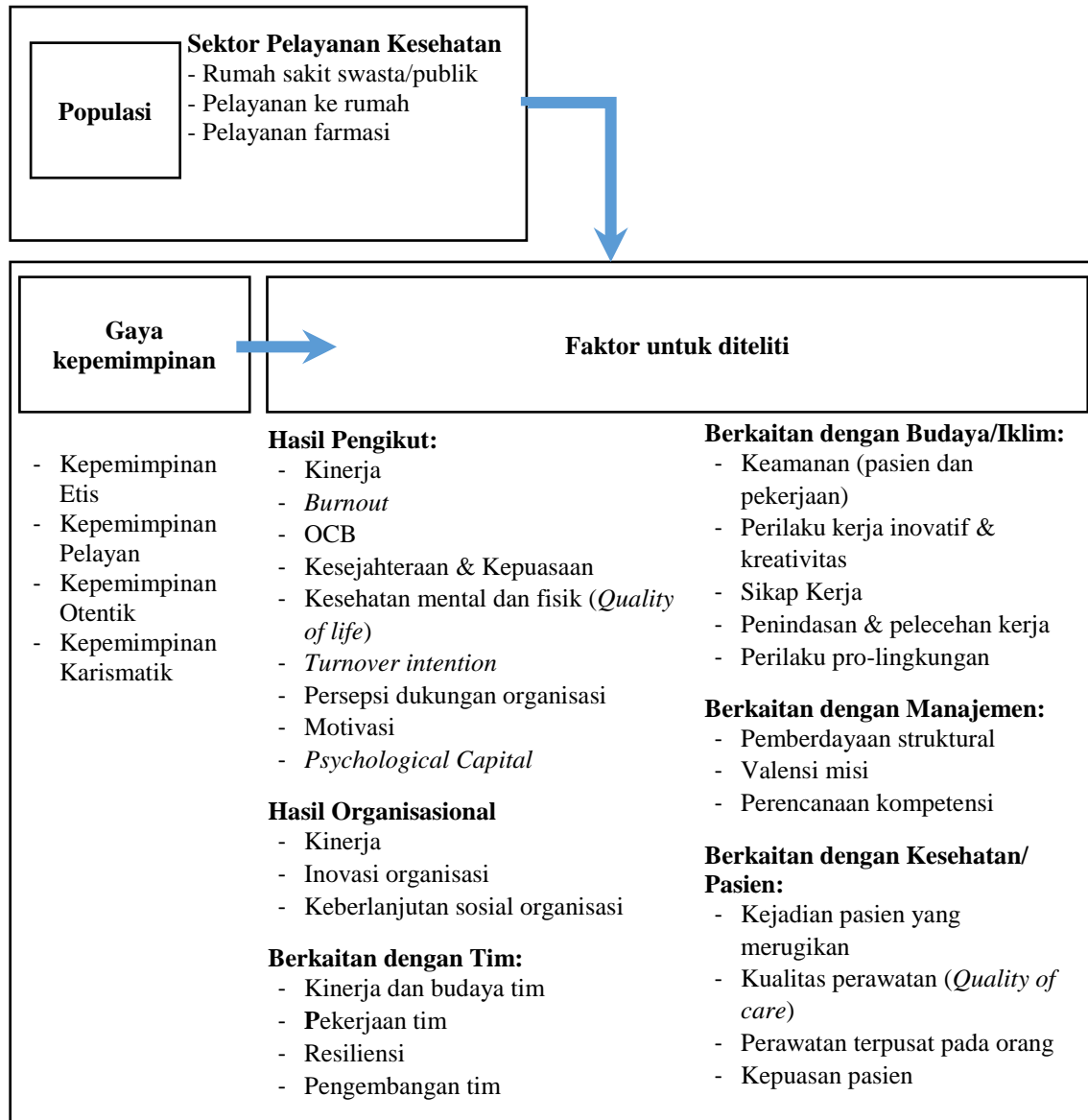
Dari berbagai faktor tersebut, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor yang paling banyak diteliti yaitu sebanyak 7 penelitian. Sementara faktor yang paling banyak diteliti untuk masing-masing gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan (5), kepemimpinan karismatik terhadap kreativitas tim (1), kepemimpinan pelayan terhadap kinerja organisasi (2), dan kepemimpinan otentik terhadap *psycap* (2). Pada penelitian gaya kepemimpinan etis, tidak ada yang faktor mendominasi penelitian kepemimpinan etis pada bidang pelayanan kesehatan. Namun, beberapa faktor yang diteliti hubungannya dengan kepemimpinan etis yaitu kontrak psikologis, sikap, dan kepuasan kerja. Kemudian, pada kepemimpinan karismatik hanya ditemukan satu penelitian dimana penelitian tersebut meneliti kreativitas tim. Banyaknya faktor yang dapat dipengaruhi oleh penerapan suatu gaya kepemimpinan menunjukkan besarnya pengaruh pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Hasil rekapitulasi hasil revidi berdasarkan keempat pertanyaan penelitian dapat dilihat pada **Tabel 7**.

Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Revidi

RQ	Transformasional	Karismatik	Etis	Pelayan	Otentik	Hasil
RQ1	Rumah sakit publik (12)	Rumah sakit publik (1)	Pelayanan kesehatan publik (3)	Rumah sakit publik (3)	Rumah sakit publik (3)	Rumah sakit publik
RQ2	36	1	8	6	9	Transformasional
RQ3	MLQ-5X (Bass dan Avolio, 1995) (14)	Conger et al. (2000) (1)	<i>Ethical Leadership Work Questionnaire</i> (ELW) (Brown et al, 2005) (7)	Liden et al (2015) (2)	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ) (Walumbwa et al., 2008) (5)	MLQ-5X (Bass dan Avolio, 1995)
RQ4	Kepuasan kerja karyawan (5)	Kreativitas tim (1)	Kepuasan kerja karyawan (1)	Kinerja organisasi (2)	PsyCap (2)	Kepuasan kerja karyawan

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pada **Tabel 7**, penelitian ini melihat masih besarnya potensi penelitian yang dapat dilakukan pada pengaruh gaya kepemimpinan terutama di bidang pelayanan kesehatan (**Gambar 3**). Peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut pengaruh gaya kepemimpinan yang positif di bidang pelayanan kesehatan dapat menjadikan saran penelitian tersebut sebagai sebuah petunjuk.

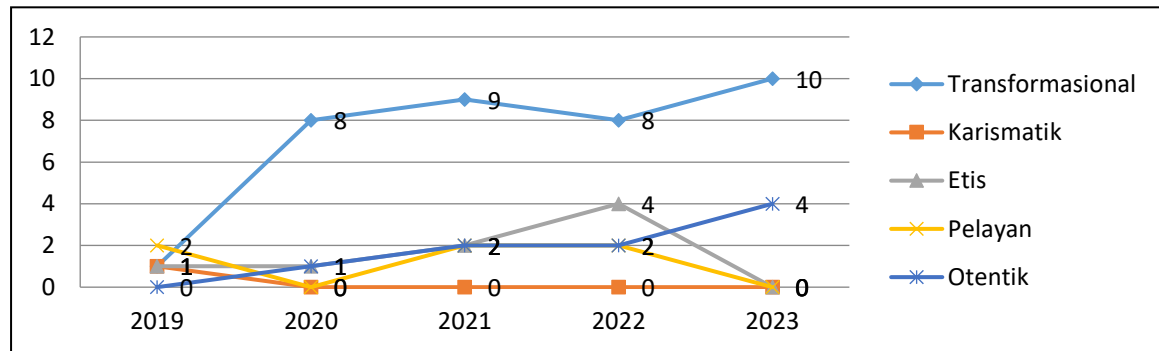


Gambar 3. Saran Penelitian Lanjutan
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Potensi atau saran penelitian lanjutan ini didasarkan pada jumlah penelitian yang masih sedikit diteliti. Seperti bagaimana saran penelitian lanjutan lebih menyarankan untuk meneliti gaya kepemimpinan etis, pelayan, otentik, serta karismatik. Seperti yang dapat dilihat pada **Gambar 4**, jumlah penelitian terkait keempat kepemimpinan tersebut masih kalah jauh dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian terhadap kepemimpinan karismatik terakhir dilakukan pada tahun 2019. Hal ini menaikkan pertanyaan terkait relevansi kepemimpinan karismatik di masa yang akan datang pada bidang pelayanan kesehatan.

Begitu juga dengan populasi serta faktor-faktor yang disarankan untuk penelitian lanjutan, yaitu didasarkan pada kurangnya penelitian secara ekstensif dan bukti secara empiris dalam penelitian dengan kombinasi dari populasi dan faktor-faktor tersebut. Maka dari itu, diperlukan penelitian lebih lanjut terkait hal ini serta untuk mendalami peran gaya kepemimpinan lainnya yang belum banyak diteliti

dalam bidang pelayanan kesehatan. Adapun saran penelitian lanjutan dari penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian untuk kesenjangan penelitian di masa mendatang.



Gambar 4. Jumlah Penelitian Gaya Kepemimpinan pada Tahun 2019-2023

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini meninjau 60 artikel yang berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan di bidang pelayanan kesehatan. Tinjauan ini menemukan bahwa rumah sakit publik sebagai sektor yang paling banyak diteliti, gaya kepemimpinan yang dominan diteliti yaitu transformasional, skala pengukuran penelitian yang paling banyak digunakan yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire-5X* (MLQ), serta variabel independen yang paling banyak diteliti yaitu kepuasan kerja. Dari hasil revidi dalam studi ini, diketahui bahwa sebagai variabel independen, gaya kepemimpinan karismatik, etis, pelayan, dan otentik masih sedikit diteliti di bidang pelayanan kesehatan. Sehingga, gaya kepemimpinan tersebut memerlukan penelitian lanjutan untuk memperkaya bukti empiris atau mengeksplorasi lebih dalam peran gaya kepemimpinan dalam dunia kesehatan. Maka dari itu, penelitian ini mengemukakan saran penelitian pengaruh gaya kepemimpinan yang berpotensi menjadi penelitian lanjutan.

Implikasi dari temuan tinjauan ini berperan mendukung pentingnya teori kepemimpinan positif seperti transformasional, karismatik, etis, pelayan, dan otentik di bidang pelayanan kesehatan. Sistem dari layanan kesehatan selalu berada dalam kondisi bersaing untuk meningkatkan kesehatan masyarakat dan di saat yang bersamaan menghindari peningkatan biaya kesehatan (Specchia et al., 2021). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa peran pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta kinerja dari sistem layanan kesehatan itu sendiri (Daswati et al., 2021; Vatnøy et al., 2022)). Maka dari itu, teori kepemimpinan perlu terus dilakukan penelitian, baik untuk mengeksplorasi perannya terhadap aspek pelayanan kesehatan ataupun untuk menilai relevansinya dengan masa depan yang selalu berubah. Selain itu, temuan dari penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengeksplorasi penelitian lanjutan terkait gaya kepemimpinan transformasional, karismatik, etis, pelayan, dan otentik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya penelitian ini hanya merevidi pengaruh gaya kepemimpinan pada penelitian kuantitatif dimana gaya kepemimpinan secara spesifik

merupakan variabel independen saja. Penelitian ini secara komprehensif meninjau artikel penelitian pengaruh gaya kepemimpinan yang positif, mencakup kepemimpinan transformasional, karismatik, etis, pelayan, serta otentik, yang terdapat dalam situs akademik *Scopus*. Dengan hanya bergantung pada satu situs akademik, menjadikan penelitian ini masih kurang dalam menggambarkan tren penelitian.

Keterbatasan lainnya adalah terdapat beberapa artikel yang ditemukan sesuai dengan topik penelitian tetapi peneliti tidak memiliki akses untuk mengunduh artikel secara utuh, sehingga tidak dapat melengkapi informasi yang dibutuhkan untuk melakukan revidu. Kemudian, kelemahan dari penelitian ini adalah hasil analisis dan uraian yang kurang mendalam. Hal ini dikarenakan studi ini mengkaji lima bentuk gaya kepemimpinan sekaligus, sehingga hanya secara sederhana membahas masing-masing gaya kepemimpinan tersebut.

Agar memperkaya hasil revidu, penelitian selanjutnya dapat memperluas lingkup desain studi dari jurnal artikel dengan mencakup artikel dengan metode penelitian kualitatif, eksperimen, dan *mixed-method*. Selain itu, gaya kepemimpinan tidak secara eksklusif berperan sebagai variabel independen saja, tapi juga dapat berperan sebagai variabel moderasi (Johnson *et al.*, 2022); (Wang *et al.*, 2022) maupun mediasi (Ahmad *et al.*, 2021); (Caputo *et al.*, 2023). Penambahan peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dan mediasi juga akan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai alur kerja setiap variabel yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan.

Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat mereview gaya kepemimpinan yang positif lainnya seperti gaya kepemimpinan transaksional, otokratik, dan inovatif atau bahkan mengeksplor gaya kepemimpinan yang negatif (kepemimpinan destruktif, narsistik, atau toksik). Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas pencarian artikel pada situs lain dan mengintegrasikan hasil dari setiap situs, seperti *Emerald*, *Science Direct*, *Sage Pub*, dan sebagainya, agar dapat mencerminkan tren penelitian dengan lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M., & Almatari, M. (2016). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction : A comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 384–392. <https://doi.org/10.1111/jonm.12333>
- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior : does leaders ' emotional intelligence play A moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9–10), 384–392. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Ahmad, N., Scholz, M., Arshad, M. Z., Khuram, S., Jafri, A., Sabir, R. I., Khan, W. A., & Han, H. (2021). The inter-relation of corporate social responsibility at employee level , servant leadership , and innovative work behavior in the time of crisis from the healthcare sector of Pakistan. *International Journal of Environ Res Public Health* 18(9), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094608>
- Aij, K. H., Rapsaniotis, S., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for lean versus servant leadership in health care : A systematic review of the literature leadership requirements for lean versus servant leadership in health care: A systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S120166>
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 33(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Alkaabi, O., & Wong, C. (2020). Relationships among authentic leadership , manager incivility and trust in the manager. *Leadership in Health Service*, 33(1), 27–42. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0030>
- Awad, N. H. A., & Ashour, H. M. A. (2022). Crisis , ethical leadership and moral courage : ethical climate during COVID-19. *Nursing Ethics*, 29(6), 1441–1456. <https://doi.org/10.1177/09697330221105636>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Brún, A. De, Donovan, R. O., & Mcauliffe, E. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings : A systematic review. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3883-x>
- Caputo, A., Gatti, P., Clari, M., Garzaro, G., Dimonte, V., & Cortese, C. G. (2023). Leaders ' role in shaping followers ' well-being : crossover in a sample of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032386>
-

- Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature review on leadership in healthcare management. *Journal of Social Science Studies*, 5(1), 38–47. <https://doi.org/10.5296/jsss.v5i1.11460>
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Daswati, Buntuang, P.C.D, Hattab, S., & Kornelius, Y. (2021). Effect of servant leadership on the performance of A regional general hospital. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2). <https://doi.org/507–518>. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.40](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.40)
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castaneda-Garcia, J.-A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925–1958. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>
- Fahlberg, B. B., & Toomey, R. (2016). Servant Leadership : A Model For Emerging Nurse Leaders. *Nursing 2023*, 46(10), 49–52. <https://doi.org/10.1097/01.nurse.0000494644.77680.2a>
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction : the mediating effect of work – family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 319–330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338>
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016). Leaders ’ charismatic leadership and followers ’ commitment — the moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.006>
- Giebe, C., Goswami, A., & Rigotti, T. (2022). Perceptions of charismatic leadership and safety behaviors during the covid-19 pandemic – A follower-centric perspective in india and germany. *International Journal of Public Leadership*, 18(2), 189–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2021-0042>
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qionglings, L., & Sien, L. (2023). Quantitative systematic review of the transformational leadership style as A driver of nurses ’ organisational commitment. *Nursing Open*, 10(7), 4160–4171. <https://doi.org/10.1002/nop2.1671>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., & Dulebohn, J. H. (2018). Do ethical , authentic , and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership ? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2020). The impact of transformational leadership on nurses ’ organizational commitment : A multiple mediation model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 262–275. <https://doi.org/10.3390%2Fjihpe10010021>

- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses mediating role of organizational identification porr working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
- James, A. H., Blanchard, D., Bennett, C. L., & Stanley, D. (2021). Nursing and values- - based leadership : A literature review. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 916–930. <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>
- Johnson, R., I., Rohde, & M., D. (2022). Job stress, emotional exhaustion, job satisfaction, and turnover intentions: the role of servant leadership. *North American Journal of Psychology*, 24(3), 543–560. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-2045792>
- Kim, S., Jeong, S. H., & Seo, M. H. (2022). Nurses’ ethical leadership and related outcome variables: systematic review and meta-analysis. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2308–2323. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.13726>
- Long, T., & Cooke, F. L. (2023). Advancing the field of employee assistance programs research and practice: A systematic review of quantitative studies and future research agenda. *In Human Resource Management Review*, 33(2), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100941>
- Mahon, D. (2021). Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector? *Leadership in Health Services*, 34(2), 198–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0001>
- Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: A study in hospital context. *Journal of Management Development*, 40(5), 198–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-08-2020-0245>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 438–452. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Moura, A. A. De, Hayashida, K. Y., Bernardes, A., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2019). Charismatic leadership among nursing professionals : an integrative review. *Leadership In Health Service*, 72(Supp 1), 315–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHS-05-2022-0050>
- Reichenpfader, U., Siw, C., & Nilsen, P. (2015). Leadership in evidence-based practice : A systematic review. *Leadership in Health Services (Bradford, England)*, 28(1), 298–316. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2014-0061>
- Ring, L., & Fairchild, R. M. (2009). Leadership and patient safety : A review of the literature. *Journal of Nursing Regulation*, 4(1), 52–56. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(15\)30164-2](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(15)30164-2)
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Randel, A. (2021). *Global Edition Management (Fifteenth)*. Pearson Education Limited.
-

- Salehi, N., Brunetto, Y., & Dick, T. (2023). The role of authentic leadership on healthcare street-level bureaucrats' well-being during the pandemic. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 271–289. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12584>
- Sammut, R., & Scicluna, A. (2020). Nurses and nurse managers perceived transformational leadership behavioural practices : A survey. *Leadership in Health Service*, 33(4), 385–396. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2020-0002>
- Samsualam, Agus, A. I., & Amir, H. (2021). Nurses caring behavior in hospital: A literature review. *STRADA Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 10(1), 225–231. <https://doi.org/10.30994/sjik.v10i1.607>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Pilla, A. Di, Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction . results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 2–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Laissez-faire leadership styles and employee engagement : evidence from vietnam ' s public sector. *SAGE*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Trastek, V. F., Hamilton, N. W., & Niles, E. E. (2014). Leadership models in health care d A case for. *Mayo Clinic Proceedings*, 89(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.10.012>
- Vatnøy, T. K., Dale, B., Skinner, M. S., & Karlsen, T.-I. (2022). Associations between nurse managers' leadership styles , team culture and competence planning in norwegian municipal in- - patient acute care services : A cross- - sectional study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(2), 482–492. <https://doi.org/10.1111/scs.13064>
- Wang, H., Zhou, X., Song, C., Yin, P., & Shi, R. (2022). The effect of hindrance stressors on the line emotional exhaustion among front- - healthcare workers in the recuperation period during the COVID- - 19 epidemic in China : A prospective cross- - sectional study. *BMJ Open*, 12(6), 1–10. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-049191>
- Yasir, M., & Jan, A. (2023). Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. *Leadership in Health Services*, 36(2), 164–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHS-05-2022-0050>

Sisi Gelap Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis Penelitian Kepemimpinan Toksik pada Perawat

Miranda Cempaka Ganda Putri*

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
mirandacempakagp@students.undip.ac.id

Annisa Berliana Ramadhanti

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
annisaberliantar@students.undip.ac.id

Muhammad Fadlullah Ali

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
muhammadfadlullahali@students.undip.ac.id

Mirwan Surya Perdhana

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Jalan Erlangga Tengah No. 17, Semarang, Indonesia
mirwan@live.undip.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk meninjau literatur mengenai kepemimpinan toksik telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun bidang ini telah menghasilkan banyak sekali pengetahuan, studi ini masih belum memiliki pemahaman yang lengkap tentang kepemimpinan toksik. Kami melakukan tinjauan literatur sistematis terhadap penelitian terkait kepemimpinan toksik sehingga penelitian ini dapat menciptakan landasan yang kuat untuk mengembangkan pengetahuan dan teori dalam literatur ini. Proyek ini bertujuan untuk mensurvei literatur tentang kepemimpinan toksik, mengidentifikasi semua bukti empiris dan mengekstrak atribut pekerja pada perawat dari daftar yang berguna berkaitan dengan kepemimpinan toksik. Total sampel sebanyak 14 artikel yang berfokus pada penelitian tentang kepemimpinan toksik digunakan untuk memastikan pemilihan artikel eksplisit yang sesuai dengan studi ini. Penelitian ini memanfaatkan dan mengintegrasikan berbagai wawasan dari literatur kepemimpinan destruktif untuk memajukan pengetahuan, memfasilitasi pengembangan teori yang berbeda, menghasilkan arahan yang berguna untuk penelitian di masa depan, dan membuat rekomendasi kebijakan dan praktik berbasis bukti.

Kata Kunci:

Tinjauan Literatur Sistematis; Kepemimpinan Toksik; Perawat

ABSTRACT

The toxic leadership literature has grown remarkably in recent years. Although the field has generated an impressive body of knowledge, we still have an incomplete understanding of toxic leadership. We conduct a systematic literature review of toxic leadership research so we can create a solid foundation for knowledge production and theory development within this literature. This project aimed to survey the literature on toxic leadership, identify all empirical evidence and extract attributes in the nurse workers of a useful list for early toxic leadership detection. A 14-article sample that focused on attributes with markers considered pivotal for the

early detection of toxic leadership was used to ensure the selection of appropriate explicit articles that follows a transparent and reproducible search strategy. Ultimately, our study leverages and integrates the many insights from the destructive leadership literature to advance knowledge, facilitate nuanced theory development, generate useful directions for future research, and create evidence-based recommendations for policy and practice.

Keywords:

Systematic Literature Review; Toxic Leadership; Nurse

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis dan berpengaruh yang dapat membentuk jalannya organisasi dan tim yang dipimpinnya. Kepemimpinan berfungsi sebagai fondasi dalam membimbing individu dan kelompok menuju tujuan dan sasaran bersama. Studi mengenai kepemimpinan telah menjadi fokus sejak beberapa dekade. Meskipun banyak penelitian berfokus pada sifat dan perilaku pemimpin yang efektif, di sisi lain ada pula pemimpin yang melakukan perilaku disfungsi dan destruktif yang tentu dapat merugikan organisasi dan karyawannya (Bakkal *et al.*, 2019)

Kepemimpinan toksik sering digambarkan sebagai pengawasan yang melakukan perilaku negatif atau destruktif yang sistematis dan terus-menerus akibatnya dapat membahayakan seluruh organisasi (Magwenzi, 2018). Kepemimpinan toksik dapat mengakibatkan menurunnya motivasi, kepuasan kerja, produktivitas dan meningkatnya perputaran karyawan ((Bakkal *et al.*, 2019; Elghabbour *et al.*, 2022).

Rumah Sakit adalah organisasi kompleks yang menawarkan berbagai layanan, memerlukan spesialisasi berbeda dan karyawan dengan karakteristik berbeda. Beban kerja yang berlebihan, kondisi kerja yang ambigu, dan lingkungan kerja yang tidak ergonomis menimbulkan banyak dampak negatif, seperti meningkatnya tingkat stres pada staf rumah sakit. Para peneliti telah menyatakan bahwa lingkungan yang penuh tekanan di institusi layanan kesehatan dapat menyebabkan perilaku negatif, yang mengarah pada fokus pada bagaimana dinamika sistem dan budaya organisasi berperan dalam menunjukkan perilaku yang toksik (Bakkal *et al.*, 2019).

Walaupun penelitian dilakukan di industri rumah sakit, sebagian besar populasi sampelnya berfokus pada perawat. Hal tersebut karena perawat merupakan kelompok profesional terbesar dalam layanan Kesehatan (Abdelaliem & Zeid, 2023). Berdasarkan penelitian yang ditemukan, perawat mengalami beban kerja yang tinggi (Abdollahzadeh *et al.*, 2017). Namun, perawat dengan dukungan dari pimpinannya dapat mengurangi tingkat stress kerja, kepuasan serta kelelahan yang dirasakan para perawat. Akan tetapi, terdapat bukti bahwa pimpinan perawat tidak cukup mendukung mereka yang menimbulkan perasaan frustrasi, tekanan dan stres, pada akhirnya dapat mengakibatkan peningkatan tindakan tidak beradab dikarenakan kurangnya dukungan dari pemimpinnya (Abdollahzadeh *et al.*, 2017).

Dengan adanya fenomena tersebut dengan banyaknya dampak negatif dari jenis kepemimpinan yang toksik. Topik mengenai kepemimpinan toksik terhadap para perawat menjadi perhatian para peneliti, dimana dalam lima tahun terakhir studi tentang hal tersebut semakin bertambah. Untuk mengetahui lebih dalam mengenai dampak kepemimpinan toksik terhadap perawat, penelitian ini memberikan tinjauan komprehensif terhadap perkembangan literatur kepemimpinan toksik terhadap perawat antara tahun 2018 hingga 2023. Walaupun penelitian mengenai kepemimpinan toksik telah banyak dilakukan sebelumnya, namun penulis belum menemukan penelitian yang mensintesis dan

merangkum mengenai dampak kepemimpinan toksik terhadap perawat. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang merangkum dampak dari kepemimpinan toksik terhadap perawat di rumah sakit. Tinjauan ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan gambaran tentang semua masalah yang ada di lingkungan rumah sakit khususnya para perawat dalam lima tahun terakhir dengan mengidentifikasi kesenjangan untuk penelitian masa depan.

Artikel ini membahas tentang kepemimpinan toksik sebagai variabel. Kepemimpinan toksik merupakan variabel yang menarik dan telah diteliti di berbagai bidang dan subjek penelitian. Kepemimpinan adalah keterampilan yang diharapkan di setiap tingkat layanan kesehatan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi iklim organisasi (Alavi & Jahandari, 2005). Perawat dalam posisi kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan pekerjaan yang saling menghormati. Kepemimpinan toksik telah menarik perhatian para peneliti dan menjadi semakin dominan dalam literatur administrasi (Orunbon *et al.*, 2022). Hal ini digambarkan sebagai kumpulan perilaku atau tindakan merusak yang secara langsung atau tidak langsung merugikan anggota suatu organisasi (Labrague *et al.*, 2020).

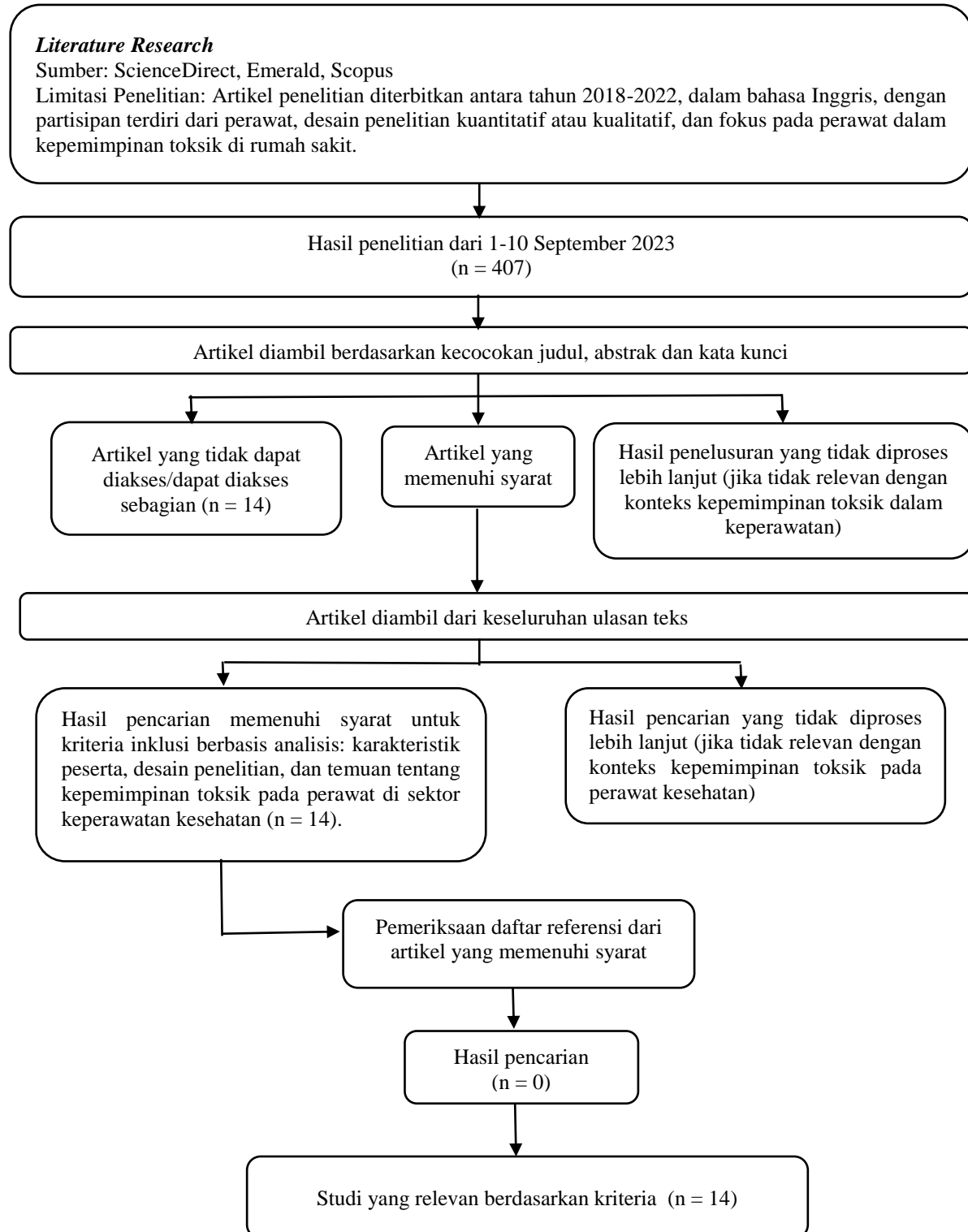
Kepemimpinan yang toksik bertindak sebagai alasan yang memiliki kontribusi untuk keluar ketika ada peluang untuk bekerja di tempat lain. Kepemimpinan ini bersifat destruktif dan berbahaya bagi karyawan dan organisasi (Akca, 2017). Manajer yang toksik berdampak negatif terhadap tenaga kerja organisasi, sehingga menyebabkan banyak masalah peningkatan ketidakhadiran dan penurunan pemikiran kritis, mengakibatkan tingginya pergantian perawat, dan menyulitkan perawat untuk tetap tinggal (Mekawy & Ismail, 2022). Pada tingkat individu, dampak dari kepemimpinan toksik mencakup perundungan dan kesejahteraan psikologis yang buruk (Thoroughgood *et al.*, 2012). Penelitian lain berpendapat bahwa gaya kepemimpinan manajer keperawatan memperkirakan 20,9% varians dalam niat perawat untuk tinggal (Ofei & Paarima, 2022).

Pemimpin tidak mempraktikkan perilaku toksik secara terus menerus. Pemimpin mungkin akan toksik dalam beberapa situasi tetapi tidak dalam situasi lain, tergantung pada situasi dan kondisi (Labrague *et al.*, 2020). Perilaku kepemimpinan yang toksik dapat diklasifikasikan menjadi kecil, narsistik, mempromosikan diri sendiri, atau merendahkan orang lain (Labrague *et al.*, 2020). Narsis dalam kepemimpinan adalah salah satu dari jenis perilaku kepemimpinan toksik yang dapat memberikan hasil pekerjaan yang kurang baik, seperti ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan penurunan minat terhadap pekerjaan di lapangan, terkait dengan peningkatan rasa kebanggaan dan presentasi diri yang baik dari para pemimpin (Ghislieri *et al.*, 2019).

Perilaku mempromosikan diri adalah upaya seseorang untuk menampilkan dirinya kepada orang lain sebagai orang yang berbakat, berprestasi, cerdas, dan berpengalaman. Promosi diri dapat dilakukan melalui percakapan tatap muka, di platform media sosial, blog, pidato publik, atau melalui kebanggaan diri (Schmidt, 2008) yang dikutip dalam Atalla & Mostafa (2023). Perilaku kepemimpinan

yang sangat toksik dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis perawat dan niat mereka untuk tetap bekerja saat ini (Bellamkonda et al., 2021).

METODE RISET



Gambar 1. Proses Seleksi Artikel
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Metode riset pada penelitian ini menggunakan tinjauan literatur. Tinjauan literatur adalah cara terbaik untuk mensintesis temuan penelitian yang menunjukkan bidang penelitian kritis serta merupakan komponen penting dalam membangun kerangka teori. Tinjauan literatur ini mematuhi pedoman prisma untuk meningkatkan transparansi, akurasi, kelengkapan dan frekuensi dokumentasi tinjauan sistematis dalam proses penelitian. Penelitian menggunakan aplikasi Rayyan yaitu aplikasi online secara gratis untuk membantu peneliti dalam melakukan penelitian tinjauan sistematis.

Sumber pencarian artikel pada penelitian ini adalah *Scencedirect*, *emerald* dan *scopus*. Kata kunci yang digunakan adalah “*Toxic Leadership*”, “*Nurse*”, dan “*Health*”. Artikel yang dimasukkan adalah artikel yang dipublikasikan antara tahun 2018-2022, artikel tersebut melibatkan perawat, menerapkan desain penelitian kuantitatif atau kualitatif, dan hasil terkait kepemimpinan toksik di lingkungan kerja perawat. Untuk pengambilan artikel dipilih dengan memeriksa judul, kata kunci, ketersediaan makalah teks lengkap dan aksesibilitas. Proses pengambilan seleksi artikel disajikan pada **Gambar 1**.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses pengambilan artikel dilakukan antara tanggal 8-12 september 2023. Sumber pencarian jurnal menggunakan *Scopus*, *ScienceDirect* dan *Emerald*. Sebanyak 407 artikel disaring menggunakan aplikasi online Rayyan, kemudian artikel yang relevan untuk ditinjau lebih lanjut sebanyak 14 artikel.

Tabel 1 Hasil Artikel Penelitian yang Dipilih

No	Penulis	Sampel	Metode	Temuan	Negara
1	Bakkal <i>et al.</i> (2019)	658 tenaga kesehatan di tiga rumah sakit universitas negeri dan tiga rumah sakit universitas swasta.	Kuantitatif	Peran mediasi yang valid kepuasan kerja antara ketiganya dimensi kepemimpinan toksik (mementingkan diri sendiri, tidak menghargai, dan memiliki pikiran negatif) dan memiliki niat untuk pindah.	Turki
2	Abou Ramdan & Eid (2020)	301 staf perawat di unit perawatan intensif Rumah Sakit Universitas Tanta dan 243 perawat di unit intensif El Rumah Sakit Menshawy.	<i>Mixed method</i>	Kepemimpinan toksik mempengaruhi pilihan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh staf perawat	Mesir
3	Reyhanoglu & Akin (2022)	680 orang tenaga kesehatan dan perawat.	Kuantitatif	Kepemimpinan toksik berhubungan langsung secara negatif dengan <i>organizational justice</i> .	Turki
4	Asmaa & Hanaa (2021)	250 perawat Rumah Sakit Universitas Benha	Kuantitatif	Terdapat korelasi positif yang signifikan secara statistik antara persepsi kepemimpinan toksik, ketidakhadiran perawat, dan perilaku menyimpang di tempat kerja.	Mesir
5	Abdallah & Mostafa (2021)	253 staff keperawatan di Rumah Sakit Pendidikan	Kuantitatif	Terdapat korelasi negatif yang signifikan secara statistik antara persepsi seluruh tenaga perawat	Mesir

No	Penulis	Sampel	Metode	Temuan	Negara
		Internasional Tanta dan 233 karyawan ICU Rumah Sakit Umum El-Menshawry		tentang kepemimpinan toksik dengan kecerdasan emosi mereka dan perilaku kewarganegaraan organisasi di kedua rumah sakit.	
6	Mekawy & Ismail (2022)	87 perawat Rumah sakit swasta dan 103 perawat Rumah sakit umum di Mesir.	Kuantitatif	Sebagian besar staf perawat merasakan rendahnya tingkat kepemimpinan toksik manajer perawat di rumah sakit swasta dan pemerintah.	Mesir
7	Honer & Burchell (2022)	84 karyawan layanan Kesehatan keturunan Afrika-Amerika yang bekerja di Florida Tengah.	Kuantitatif	Hasil dari hubungan Spearman menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan toksik dan komitmen afektif atau komitmen normatif.	Amerika Serikat
8	Shipl et al. (2022)	343 perawat di Rumah Sakit Universitas Alexandria	Kuantitatif	Kepemimpinan toxic berpengaruh signifikan terhadap efektivitas perawat	Mesir
9	Guo et al. (2022)	12 perawat di rumah sakit tersier di Wuhan selama periode Januari hingga Maret 2022.	Kualitatif	Perawat Tiongkok terkena dampak dari kepemimpinan manajer perawat yang toksik dikarenakan berbagai alasan dan merespons secara berbeda.	Wuhan, Cina
10	Abdelaliem & Zeid (2023)	750 perawat selama periode tiga bulan di Rumah Sakit Universitas.	Kuantitatif	Penelitian ini menekankan bahwa pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong dan mempromosikan komunikasi secara terbuka terkait kepemimpinan toksik.	Arab Saudi
11	Salih et al. (2023)	Rumah sakit utama 160 orang, rumah sakit dada 50 orang, rumah sakit anak 50 orang, rumah sakit medis 50 orang.	Kuantitatif	Hampir dua pertiga (60,0%) staf perawat memiliki tingkat persepsi yang tinggi tentang kepemimpinan toksik secara keseluruhan.	Mesir
12	Hossny et al. (2023)	250 perawat di dua rumah sakit terbesar di Assiut, Mesir	Kuantitatif	Para perawat merasakan bahwa tidak terdapat iklim organisasi yang positif, namun kepemimpinan yang toksik berada pada tingkat yang rendah	Mesir
13	Dartey-Baah et al. (2023)	225 orang perawat yang bekerja di rumah sakit umum di Ghana.	Kuantitatif	Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan gaji sebagai moderator hubungan antara kepemimpinan toksik dan LMX tidak signifikan secara statistik.	Ghana
14	Kayani & Alasan (2021)	355 perawat bertugas di sektor publik Pakistan	Kuantitatif	Temuan data mengungkapkan bahwa kepemimpinan toksik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan CWB dan negatif dengan PCB dalam model mediasi parsial	Pakistan

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Artikel pertama yang diambil adalah penelitian yang dilakukan oleh (Bakkal et al., 2019) tentang kepemimpinan toksik dan keinginan untuk keluar atau niat berpindah. Fokus penelitiannya adalah pada efek mediasi kepuasan kerja antar karyawan dimensi kepemimpinan toksik dan niat berpindah. Hasil studi tersebut menunjukkan peran mediasi yang valid dimensi kepemimpinan toksik (mementingkan diri sendiri, tidak menghargai, keadaan negatif pikiran) dan niat berpindah (Bakkal et al., 2019). Akibatnya, bisa dikatakan pemimpin itu toksik berdampak negatif terhadap kepuasan kerja

karyawan layanan kesehatan dan dengan demikian menyebabkan pergantian. Upaya yang harus dilakukan untuk membersihkan rumah sakit dari para manajernya yang mempunyai potensi perilaku toksik dan metode untuk mengatasinya, yang mempunyai ciri-ciri tersebut, harus ditentukan. Mengingat penelitian itu tentang kepemimpinan toksik di institusi kesehatan Turki yang tidak mencukupi karakteristik pemimpin yang toksik serta dampak lingkungan yang toksik terhadapnya karyawan, merupakan hal yang sangat penting (Bakkal *et al.*, 2019).

Artikel kedua merupakan kajian oleh (Ramdan & Eid, 2020) yang meneliti kepemimpinan toksik menjadi masalah nyata dalam administrasi keperawatan. Kepemimpinan toksik dalam penelitian (Ramdan & Eid, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik dapat mempengaruhi pilihan gaya manajemen konflik yang digunakan staf perawat ketika menangani konflik dengan pemimpin toksik di dua rumah sakit serta berdampak negatif pada dimensi afektif dan normatif komitmen organisasi di kedua rumah sakit. Oleh karena itu, peningkatan pengalaman kepemimpinan diperlukan dengan melakukan program pengembangan kepemimpinan untuk memenuhi harapan staf perawat dan meningkatkan komitmen mereka. Selain itu, penyesuaian kebijakan rumah sakit sangat penting untuk memungkinkan keterlibatan staf perawat dalam evaluasi kepemimpinan sebagai sarana deteksi dini perilaku toksik pemimpin (Ramdan & Eid, 2020).

Artikel ketiga merupakan penelitian yang dilakukan oleh (Reyhanoglu & Akin, 2022) yang meneliti tentang kepemimpinan toksik, keinginan untuk keluar dan manajemen kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak kepemimpinan toksik, keadilan organisasi, dan keheningan organisasi terhadap niat karyawan rumah sakit untuk meninggalkan pekerjaannya. Temuan mengungkapkan bahwa kepemimpinan toksik berhubungan langsung dan negatif dengan keadilan organisasi. Di dalam model ini, koefisien hubungan ditemukan lebih tinggi, hampir dua kali lipat pada karyawan tetap dibandingkan karyawan kontrak, kecuali hubungan antara kepemimpinan yang toksik dan sikap diam untuk melindungi organisasi. Pengecualian ini terletak pada kenyataan bahwa pekerja tetap dengan pekerjaan jangka panjang telah menjadi pekerja tetap yang berurusan dengan manajer selama bertahun-tahun (Reyhanoglu & Akin, 2022).

Artikel keempat merupakan kajian penelitian yang dilakukan oleh (Asmaa & Hanaa, 2021) yang meneliti tentang kepemimpinan toksik dan iklim organisasi. Selain itu penelitian ini juga membahas tentang keinginan untuk bertahan dari perawat. Penelitian ini dirancang untuk menilai persepsi perawat tentang dampak iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan yang toksik terhadap niat mereka untuk tetap bertahan dan perbedaan dalam domain tersebut antara kedua rumah sakit yang diteliti (Asmaa & Hanaa, 2021) Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik yang dimiliki pimpinan atau manajer dapat berakibat buruk pada iklim organisasi, sehingga dapat menyebabkan perawat ingin keluar. Persepsi perawat untuk bertahan dalam pekerjaan ketika kepemimpinan toksik tidak dimiliki oleh pimpinan atau manajer (Asmaa & Hanaa, 2021).

Artikel kelima merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Abdallah & Mostafa, 2021). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dampak dari kepemimpinan toksik pada staf unit perawatan intensif terhadap kecerdasan emosional perawat dan perilaku kewarganegaraan organisasi mereka di Rumah Sakit Pendidikan Internasional Tanta dan Rumah Sakit Umum El-Menshawey. Temuan dari penelitian ini yaitu terdapat hubungan negatif signifikan antara persepsi tenaga perawat tentang kepemimpinan toksik dengan kecerdasan emosi mereka dan perilaku kewarganegaraan organisasi di kedua rumah sakit.

Artikel keenam merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mekawy & Ismail, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa kepemimpinan toksik pada manajer keperawatan dan hubungannya dengan perilaku kerja kontraproduktif dan niat untuk berhenti bekerja dari sudut pandang staf perawat. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara keseluruhan sebagian besar staf perawat merasakan rendahnya tingkat kepemimpinan toksik pada manajer perawat di rumah sakit swasta dan pemerintah. Semua pegawai yang merupakan perawat merasakan rendahnya tingkat perilaku Kerja Kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behavior (CWB)* di rumah sakit swasta dibandingkan dengan sekitar separuh staf perawat yang merasakan tingkat CWB di rumah sakit umum. Kemudian, terdapat hubungan positif signifikan antara persepsi staf perawat terhadap kepemimpinan toksik dari manajer perawat dengan CWB mereka di rumah sakit swasta dan intensi untuk keluar pada rumah sakit umum.

Artikel ketujuh merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Honer & Burchell, 2022). Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk menguji hubungan antara kepemimpinan toksik dan komitmen organisasi di kalangan karyawan yang berketurunan Afrika-Amerika dalam organisasi kesehatan yang berbasis agama. Temuan dalam penelitian ini yaitu tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan toksik dan komitmen afektif atau komitmen normatif. Namun, terdapat hubungan timbal balik yang signifikan antara kepemimpinan toksik dan komitmen berkelanjutan. Tingkat komitmen organisasi yang relatif tinggi dari para peserta dan persepsi yang rendah terhadap kepemimpinan yang toksik menunjukkan adanya lingkungan kerja yang sehat di fasilitas kesehatan berbasis agama yang menjadi lokasi penelitian.

Artikel kedelapan merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Shipl *et al.*, 2022). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk meneliti hubungan antara kepemimpinan toksik dan efektivitas pengikut dalam profesi perawat. Temuan dari penelitian ini yaitu munculnya nilai rata-rata yang memoderasi skor persentase untuk kepemimpinan toksik dan skor persentase rata-rata yang sedikit lebih tinggi untuk efektivitas pengikut profesi perawat. Selain itu, terdapat korelasi lemah yang secara negatif signifikan antara kepemimpinan toksik dan efektivitas pengikut profesi perawat.

Artikel kesembilan merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Guo *et al.*, 2022). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk meneliti lebih dalam tentang persepsi perawat di Tiongkok dengan fokus

penelitian yaitu perilaku kepemimpinan toksik manajer perawat dan menentukan jenisnya, penyebabnya dan langkah-langkah respons dari kepemimpinan tersebut. Temuan dalam penelitian ini yaitu menghasilkan empat topik kesimpulan yaitu diantaranya: (a) persepsi perawat tentang perilaku kepemimpinan toksik; (b) perilaku kepemimpinan toksik dari manajer perawat; (c) alasan perilaku kepemimpinan toksik manajer perawat dan (d) Tindakan kepemimpinan toksik dari perilaku manajer perawat. Dibandingkan dengan negara lain, tingkat intensitas perilaku kepemimpinan toksik dari perawat manajer di kalangan perawat di Cina tidak tercermin secara jelas. Namun, perilaku kepemimpinan toksik yang ada di kalangan perawat di Cina terlihat secara tersembunyi dan samar. Penyebabnya rumit dan layak untuk diteliti secara mendalam.

Artikel kesepuluh merupakan penelitian yang dilakukan oleh (Abdelaliem & Zeid, 2023). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kepemimpinan toksik dan kinerja organisasi di kalangan perawat Rumah Sakit Universitas di Mesir dan mengeksplorasi efek mediasi dari sikap diam para perawat. Studi ini adalah *cross-sectional*, korelasional, deskriptif, kuantitatif. Hasilnya ditemukan bahwa perawat mengalami kepemimpinan yang toksik. Tingkat kepemimpinan toksik dan tingkat kinerja organisasi keduanya tinggi. Selain itu, tingkat sikap diam perawat juga tergolong sedang. SEM mengungkapkan bahwa kepemimpinan toksik menyumbang prediksi 65% pada sikap diam perawat dan 87% terhadap kinerja organisasi. Selain itu, temuan penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong dan mengembangkan komunikasi terbuka, serta menghilangkan perilaku kepemimpinan toksik dari budaya organisasi di kalangan perawat.

Artikel kesebelas, penelitian dari (Salih *et al.*, 2023) yang bertujuan untuk menilai persepsi staf perawat tentang kepemimpinan toksik dan keamanan kerja di rumah sakit universitas Tanta yang termasuk, Rumah Sakit Utama Tanta, Rumah Sakit Dada, Anak, dan Medis. Penelitian mengungkapkan bahwa sekitar dua pertiga (60,0%) staf perawat memiliki tingkat kepemimpinan toksik yang tinggi dan lebih dari dua pertiga (63,2%) staf perawat memiliki tingkat keamanan kerja yang rendah. Dapat dikatakan bahwa perawat mengalami perilaku pemimpin yang toksik di tempat kerja mereka. Hasil ini juga menunjukkan bahwa seiring dengan meningkatnya level pemimpin yang toksik, maka rasa aman dalam bekerja akan menurun, akibatnya berdampak pada keamanan kerja seluruh staf perawat dan pada akhirnya seluruh rumah sakit.

Artikel kedua belas merupakan penelitian yang dilakukan oleh (Hossny *et al.*, 2023), dirancang untuk menilai persepsi perawat tentang dampak iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan toksik terhadap intensi perawat untuk tetap tinggal yang dilakukan di dua rumah sakit Assiut, Mesir. Penelitian ini dilakukan karena belum ada penelitian yang memperkirakan perbedaan antara universitas dan rumah sakit asuransi di Mesir mengenai ketiga variabel tersebut. Data menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik dan adanya iklim organisasi yang positif agak tinggi di rumah sakit universitas dibandingkan dengan rumah sakit asuransi. Selain itu, perawat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan toksik,

khususnya kepemimpinan otoriter dan ketidakpastian di rumah sakit universitas dan promosi diri di rumah sakit asuransi, yang secara signifikan mempengaruhi niat mereka untuk tinggal.

Artikel ketigabelas, penelitian ini dilakukan oleh (Dartey-Baah et al., 2023) yang bertujuan untuk untuk membangun hubungan antara kepuasan gaji dan hubungan pemimpin-anggota dan menguji kepuasan gaji sebagai moderator hubungan antara kepemimpinan toksik dan *Leader-member exchange theory* (LMX) di kalangan perawat sektor publik di Ghana. Penelitian ini dilakukan dengan dasar adanya penelitian terbatas yang meneliti peran moderasi kepuasan gaji dalam hubungan antara kepemimpinan toksik dan hubungan pemimpin-anggota. Hasil dari studi ini menemukan bahwa kepuasan gaji mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan pemimpin-anggota. Meskipun kepuasan gaji perawat di Ghana tinggi, hal itu tidak bisa menjadi penyangga hubungan negatif antara kepemimpinan toksik dan hubungan LMX. Artinya, perawat di Ghana tidak akan mentolerir pemimpin yang toksik.

Tabel 2 Hasil Pengaruh Kepemimpinan Toksik Pada Perawat

Faktor	Jumlah Penelitian
Intensi untuk Keluar	3
Komitmen Organisasi	2
Kepuasan Kerja	1
Manajemen Konflik	1
Keadilan Organisasi	1
Perilaku di Tempat Kerja	1
Kecerdasan Emosional	1
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	1
Perilaku Kerja	1
<i>Nurses Effectiveness</i>	1
<i>Employee Silence</i>	1
Kinerja Organisasi	1
<i>Job Security</i>	1
<i>Organizational Climate</i>	1
<i>Intention to stay</i>	1
<i>Pay Satisfaction</i>	1
<i>Leader-member exchange theory</i>	1
Pelanggaran Kontrak	1
Perilaku Kerja Kontraproduktif	1
Kepribadian Proaktif	1

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Artikel keempatbelas, penelitian yang dilakukan oleh (Kayani & Alasan, 2021) memfokuskan konseptualisasi kepemimpinan toksik dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan toksik dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Peran mediasi *psychological contract breach* diukur antara kepemimpinan toksik dan perilaku kerja kontraproduktif, juga dengan menganalisis efek moderasi dari kepribadian proaktif. Hasil menunjukkan bahwa pemimpin yang toksik memiliki dampak yang signifikan namun positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Hasil penelitian menunjukkan adanya dampak negatif yang signifikan dari kepemimpinan *toxic* terhadap *psychological contract breach* dalam model mediasi parsial, namun terdapat dampak positif dari *psychological contract breach*

terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Secara keseluruhan penelitian kepemimpinan toksik memiliki dampak pada perawatnya. Hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan toksik selama lima tahun terakhir mempengaruhi faktor-faktor sesuai pada **Tabel 1**.

Selain itu, hasil dari penelitian ini menemukan bahwa hasil penelitian banyak dilakukan di negara Mesir dengan total tujuh hasil penelitian dan Turki dengan total dua hasil penelitian. Lalu diikuti dengan negara lain seperti Ghana, Arab Saudi, China, Pakistan, Amerika Serikat dan Ghana.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan literatur ini memberikan penilaian mengenai dampak dari kepemimpinan toksik (*toxic leadership*) dalam konteks yang lebih khusus lagi terhadap perawat atau tenaga kesehatan. Hasil ini secara lebih lanjut menunjukkan bahwa terdapat kepemimpinan toksik di setiap penelitian yang dilakukan dan hal tersebut memberikan dampak kepada para perawat seperti kurangnya komitmen dan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat membuat perawat memiliki intensi untuk keluar atau berkurangnya keinginan untuk bertahan.

Setelah pengambilan artikel menggunakan sumber dari *Scopus*, *ScienceDirect*, *Emerald* dan proses seleksi menggunakan aplikasi Rayyan, diperoleh 14 artikel yang relevan dengan tema penelitian dan kriteria inklusi tentang kepemimpinan toksik terhadap perawat atau tenaga kesehatan. Sintesis dari 9 artikel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan toksik berdampak buruk terhadap lingkungan kerja khususnya dalam lingkup perawat atau tenaga kesehatan.

Penelitian mengenai tinjauan literatur ini memiliki keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya mencari atau meninjau focus objek dalam satu lingkup, yakni perawat. Kedua, penelitian ini hanya bersumber pada 3 sumber artikel yaitu *Sciencedirect*, *emerald* dan *scopus*. Maka penelitian selanjutnya disarankan untuk meninjau lebih lanjut mengenai literatur tentang faktor-faktor kepemimpinan toksik di lingkup kesehatan khususnya perawat. Sumber referensi pada penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambah sumber referensi lebih banyak tentang kepemimpinan toksik selain yang bersumber dari *Sciencedirect*, *emerald* dan *scopus*. Selain itu, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk meninjau lebih luas lagi dalam lingkup kepemimpinan toksik, tidak hanya terbatas pada lingkungan perawat, namun lebih luas lagi di bidang-bidang manajemen sumber daya manusia lainnya yang berkaitan dengan kepemimpinan toksik. Rekomendasi bagi pelaku atau tenaga kesehatan untuk memperhatikan lingkungan kerja khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan toksik yang berdampak pada keinginan keluar dari perawat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, S. A.-E., & Mostafa, S. A.-M. (2021). Effect of toxic leadership on intensive care units staff nurses' emotional intelligence and their organizational citizenship behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22(3), 211–240. <http://dx.doi.org/10.21608/tsnj.2021.196635>
- Abdelaliem, S. M., & Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Abdollahzadeh, F., Asghari, E., Ebrahimi, H., Rahmani, A., & Vahidi, M. (2017). How to prevent workplace incivility?: Nurses' perspective. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 22(2), 157–163. <https://doi.org/10.4103/1735-9066.205966>
- Ramdan, A. H., & Eid, W. M. (2020). Toxic leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4), 12. <https://doi.org/10.47104/ebnrojs3.v2i4.160>
- Akca, M. (2017). *The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees*. September.
- Alavi, H. R., & Jahandari, R. (2005). The organizational climate of kerman shahid bahonar university. *Public Personnel Management*, 34(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/009102600503400303>
- Asmaa, K. A. E.-A. Z., & Hanaa, S. A. E.-A. E. (2021). Toxic leadership and its relation to nurses' absenteeism and their deviant behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304–1322. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2021.207954>
- Bakkal, E., Berna, S., & Myrvvang, N. A. (2019). The central and eastern european online library (www.Ceeol.Com). *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 53(66), 191–201. https://doi.org/10.1300/J123v53n01_15
- Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: the mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9–28. <https://doi.org/10.1177/2322093720965322>
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Asante, K. G. (2023). Examining toxic leadership, pay satisfaction and LMX among nurses: evidence from Ghana. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 388–401. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2022-0050>
- Diab Ghanem Atalla, A., & Hassan Mostafa, W. (2023). Relationship between toxic leadership and work outcomes: A cross-sectional study. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 199–211. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2023.280739>
- Elghabbour, G. M. M., Eldiasty, N. E. M. M., Atia, R. R. A., & Abdallah, S. A.-E. (2022). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: the mediated role of job embeddedness. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(1), 2080–2090.
-

<https://doi.org/10.1007/s11115-021-00521-9>

- Ghislieri, C., Cortese, C. G., Molino, M., & Gatti, P. (2019). The relationships of meaningful work and narcissistic leadership with nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1691–1699. <https://doi.org/10.1111/jonm.12859>
- Guo, X., Xiong, L., Wang, Y., Li, X., Wang, Y., Xiao, F., He, J., Xiang, Y., & Xu, C. (2022). Chinese nurses' perceptions on toxic leadership behaviours of nurse managers: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3256–3263. <https://doi.org/10.1111/jonm.13758>
- Honer, F., & Burchell, J. (2022). Toxic leadership and organizational commitment in faith-based healthcare organizations. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 1(1), 16–36. <https://doi.org/10.54093/bmra.v1i1.2121>
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., Abdelkader, A. M., & Abd Elhamed, S. M. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5(July), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100147>
- Kayani, M. B., & Alasan I. I. (2021). Impact of toxic leadership on counterproductive work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactive personality. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4879>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Magwenzi, B. V. (2018). *The Toxic Triangle : Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration- A Phenomenological*. A.T. Still University.
- Mekawy, S. H., & Ismail, S. A. M. (2022). Effects of toxic leadership style of nurse managers on counterproductive work behaviors and intention to quit among staff nurses: A Comparative Study. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(3), 1466–1481. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2022.266204>
- Ofei, A. M. A., & Paarima, Y. (2022). Nurse managers leadership styles and intention to stay among nurses at the unit in Ghana. *International Journal of Health Planning and Management*, 37(3), 1663–1679. <https://doi.org/10.1002/hpm.3433>
- Orunbon, N. O., Lawal, R. O., Isaac-philips, M. M., & Salaudeen, R. I. (2022). Toxic leadership, teachers' job satisfaction and organisational commitment in Lagos State Tertiary Institutions, Nigeria. *Journal of Educational Sciences*, 6(1), 66. <https://doi.org/10.31258/jes.6.1.p.66-78>
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156–177. <https://doi.org/10.1108/jeas-05-2020-0076>
-

- Salih, S. R. A., El Demerdash, S. M., Ahmed, S. H., & Mahmoud, S. A. (2023). Nursing staff perception of toxic leadership and job security. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 29(2), 101–113. <https://dx.doi.org/10.21608/tsnj.2023.298499>
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. College Park ProQuest Dissertations Publishing.
- Shipl, A. M. A. E. F., Nabawy, Z. M., & Ashour, H. M. A. anwer. (2022). The relationship between toxic leadership and nurses' followership effectiveness. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 13(4), 730–740. <https://doi.org/10.15452/CEJNM.2022.13.0003>
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 34. <https://doi.org/10.1177/1548051811436327>

Strategi Peningkatan Keterlibatan Konsumen melalui Pemasaran di Era Teknologi 4.0 (Studi Kasus pada Aquarius Musikindo)

Nabilah Putri Maulidini

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Nabilah.pmpd@gmail.com

Abdul Hadi

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Hadimuhammadd@gmail.com

Ayu Indirawanty

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Ayu2212@gmail.com

Ivan Maulana Rasidi

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Maulanarasidi5@gmail.com

Tri Andika

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Andika21cindy@gmail.com

Aprihatiningrum Hidayati*

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Apr@ppm-manajemen.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Perkembangan teknologi di era teknologi 4.0 menciptakan banyak media baru yang mempermudah manusia di segala aspek termasuk pemasaran. Dengan pemanfaatan media sosial dan *platform streaming* dapat membangun hubungan antar konsumen yang memungkinkan label rekaman membuat komunitas yang dapat mengidentifikasi keinginan dari konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab bagaimana strategi peningkatan keterlibatan konsumen yang tepat melalui pemasaran di era teknologi 4.0 pada perusahaan rekaman Aquarius Musikindo di Jakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode penentuan subjek penelitian menggunakan *purposive and snowball sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada 3 narasumber utama, yaitu *Creative Strategist, Marketing & Promotion, dan Head of Business Development &*

Digital Account PT Aquarius Musikindo serta 1 narasumber sekunder yaitu *Music Content Partnerships Manager YouTube Indonesia at Google*. Dari penelitian ini, diperoleh 3 fokus proses pemasaran untuk meningkatkan keterlibatan konsumen yaitu karakteristik produk, konten analisis, dan kemampuan beradaptasi. Komunikasi pemasaran yang dilakukan Aquarius Musikindo dengan menggunakan kerangka konseptual *Input-Process-Output-Outcome* yang menjadi strategi pemasaran sehingga diharapkan bisa menjadi acuan perusahaan dalam menyusun strategi pemasaran untuk meningkatkan keterlibatan konsumen. Implikasi dari penerapan strategi komunikasi pemasaran yang tepat membantu Aquarius Musikindo untuk meningkatkan keterlibatan konsumen pada media sosial dan *platform streaming* yang dilihat dari jumlah impresi dan jangkauan.

Kata Kunci:

Strategi Pemasaran; Perkembangan Teknologi; Keterlibatan Konsumen; Era Teknologi 4.0

ABSTRACT

Technology developments in the era of technology 4.0 have created many new media to ease humans in many aspects including marketing. Utilizing social media and streaming platforms can build relationships between consumers which allows record labels to create communities to identify and understand the preferences of these consumers. This study aims to answer the right strategy for increasing consumer engagement through marketing in technology era 4.0 at record company Aquarius Musikindo in Jakarta. This is qualitative research with a method of determining the subject research using purposive and snowball sampling. Data collection was carried out by interviewing 3 primary sources, namely Creative Strategist, Marketing & Promotion, and Head of Business Development & Digital Account of PT Aquarius Musikindo and 1 secondary source from Music Content Partnerships Manager YouTube Indonesia at Google. The results showed 3 focus marketing processes to increase consumer engagement are product characteristics, content analysis, and adaptability. Marketing communication used by Aquarius Musikindo based on the Input-Process-Output conceptual framework that becomes a marketers strategy for the company to increase consumer engagement. The implications of this marketing communication strategy help Aquarius Musikindo to increase consumer engagement on social media and streaming platforms that are observed by total reach and impressions.

Keywords:

Marketing Strategy; Technology Development; Customer Engagement; Technology Era 4.0

PENDAHULUAN

Era teknologi 4.0 disebut juga sebagai revolusi industri 4.0, konsep ini pertama kali dikenal pada 2011 dan digemakan pada *Hannover Fair*. Dalam era ini terjadi perubahan besar yang melibatkan semua bagian dari proses produksi dalam industri, dengan teknologi utama yang melibatkan *Internet of Things (IoT)*, *Big Data*, *Artificial Intelligence*, *Cloud Computing*, dan *Additive Manufacturing*. Penerapan konsep Teknologi 4.0 berfokus pada otomatisasi yang berdampak besar pada peningkatan efektivitas dan efisiensi yang telah banyak mengubah perilaku manusia di mana lebih menekankan pada digitalisasi dalam memenuhi kebutuhannya. Perubahan ini akan mengubah beberapa hal diantaranya perkembangan ekonomi, peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan termasuk di dalamnya barang dan jasa (Morrar et al., 2017).

Revolusi digitalisasi juga berdampak pada industri musik. Musik kini menjadi bentuk hiburan yang bisa dinikmati di seluruh dunia dengan berbagai genre yang beragam. Musik mudah diakses di mana saja, sehingga pemasaran musik terus berkembang mengikuti kemajuan teknologi. Di masa lalu, ketika era analog masih mendominasi, industri musik sangat bergantung pada iklan yang dipasang oleh label rekaman dan perusahaan musik di media tradisional seperti iklan cetak, TV, dan radio untuk mempromosikan rilisan musik baru. Konsumen terpapar pada iklan-iklan tersebut dan sering kali membeli musik berdasarkan pesan promosi yang mereka terima. Namun, dengan hadirnya teknologi digital dan *platform streaming*, cara orang mengonsumsi musik telah mengalami perubahan besar. Saat ini, orang memiliki beragam pilihan untuk menikmati musik, mulai dari layanan *streaming* gratis hingga *platform* berlangganan yang menawarkan pengalaman mendengarkan tanpa iklan. Akibatnya, model iklan tradisional untuk mempromosikan musik telah menjadi kurang efektif.

Selama dua dekade terakhir, industri musik telah mengalami perubahan yang signifikan dalam cara pemasaran dan penjualan musik. Menurut Daryanti (2011), pemasaran merupakan proses dalam mendapatkan kebutuhan dengan menciptakan dan menawarkan sesuatu barang/jasa yang memiliki nilai. Strategi pemasaran yang baik akan menjadikan keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat menggunakan berbagai alat dan media dalam menyusun strategi pemasaran untuk mendapatkan respons dari konsumen. Dalam pemasaran, terdapat komunikasi pemasaran terpadu (*integrated marketing communication*) yang merupakan proses komunikasi terintegrasi dari sumber daya yang ada di sebuah Perusahaan ke dalam sebuah program untuk menciptakan hubungan pelanggan (Duncan, 2005).

Dengan munculnya teknologi digital, model pemasaran dan distribusi musik yang tradisional telah digantikan dengan model digital. Salah satu perubahan paling signifikan dalam industri musik adalah pergeseran dari format fisik seperti CD dan *vinyl* ke format digital seperti MP3 dan layanan *streaming*. Perubahan ini didorong oleh ketersediaan internet berkecepatan tinggi dan banyaknya *smartphone* dan perangkat *mobile* lainnya. Sebagai hasil dari perubahan ini, perusahaan musik dan artis

harus menyesuaikan strategi pemasaran mereka untuk memanfaatkan lanskap digital yang baru. Salah satu cara yang paling efektif untuk mempromosikan musik di era digital adalah melalui *platform* media sosial seperti *Facebook*, *Twitter*, *TikTok* dan *Instagram*. *Platform* ini memungkinkan perusahaan musik dan artis untuk terhubung langsung dengan penggemar, mempromosikan rilisan musik baru, dan membangun kesadaran merek. Menurut Rachman & Utomo (2017) media sosial membantu dalam promosi, dengan biaya yang rendah dan hasil yang signifikan. Penikmat musik menyukai *platform* music yang ramah dengan *media social* karena dianggap dapat mempermudah dalam mengakses layanan music (Noviani *et al.*, 2020).

Faktor lain yang penting dalam pasar musik digital adalah munculnya layanan *streaming* seperti *Spotify*, *Apple Music*, *YouTube Music* dan sebagainya. Layanan ini telah sepenuhnya mengubah cara konsumen mengakses dan mengonsumsi musik. Alih-alih membeli salinan fisik dari album, konsumen sekarang dapat *streaming* musik sesuai keinginan dari perpustakaan lagu yang luas. Dengan alasan memanfaatkan tren ini, perusahaan musik dan artis harus fokus pada menciptakan kehadiran *online* yang kuat dan memastikan bahwa musik mereka tersedia di *platform streaming* tersebut. Ini memerlukan pergeseran yang signifikan dalam cara pemasaran dan distribusi musik, dengan fokus yang lebih besar pada pemasaran digital dan penggunaan analisis data untuk menargetkan audiensi tertentu. Secara keseluruhan, pergeseran ke format digital telah memiliki dampak yang mendalam pada industri musik, memerlukan perusahaan musik dan artis untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan strategi pemasaran baru untuk tetap kompetitif. Saat teknologi terus berkembang dan *platform digital* baru muncul, industri musik perlu terus berinovasi dan berkembang untuk tetap relevan di era digital. Distribusi musik secara *online* membantu musisi untuk menyalurkan dan memasarkan musik ke seluruh dunia (Baskerville & Baskerville, 2017).

Sifat interaktif dari media baru tersebut memungkinkan pertukaran informasi yang cepat antar perusahaan ke konsumen, dan antar konsumen. Dengan pemanfaatan media sosial dan *platform streaming* tersebut dapat membangun hubungan antar konsumen yang memungkinkan label rekaman untuk membuat komunitas untuk mengidentifikasi dan memahami keinginan dari konsumen tersebut. Menurut Kliatchko (2009) membangun hubungan yang dekat dengan konsumen merupakan salah satu dari tujuan bisnis. Dengan membangun hubungan tersebut akan terjadi peningkatan *awareness*, meraih kepercayaan dan meningkatkan loyalitas mereka dan akan terciptanya keterlibatan konsumen.

Keterlibatan Konsumen adalah hubungan personal konsumen terhadap suatu obyek Peter & Olson (2010). Keterlibatan konsumen, perasaan personal yang dirasakan konsumen dan dibangkitkan oleh stimulasi di dalam situasi tertentu sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan. Menurut Mowen & Minor (2002) produk, situasi, komunikasi, dan kepribadian konsumen dapat mempengaruhi keterlibatan konsumen. Keterlibatan konsumen ini penting untuk mengetahui dan menjelaskan perilaku konsumen. Setiadi (2010) mengemukakan bahwa *brand loyalty* dan ekuitas merek merupakan dua indikator sebagai alat ukur keterlibatan konsumen. Menurut buku Marketing 5.0, segmen konsumen

mencakup frekuensi interaksi konsumen dengan brand seperti *frequent flyer* dan *top spender*. Selain itu loyalitas konsumen dan kedalaman interaksi memiliki nama-nama seperti *loyal fan*, *brand switcher*, dan *first time buyer*. Teknik segmentasi tersebut sangat diperlukan untuk mencerminkan kebutuhan konsumen per kluster konsumen. Dengan seperti itu, label musik perlu menyesuaikan strategi sesuai psikografi, geografis, demografis, dan perilaku untuk meningkatkan keterlibatan konsumennya dalam mengikuti revolusi digitalisasi ini. Perusahaan perlu menganalisis lingkungan bisnis untuk menentukan keadaan industri artis untuk melihat target pasar dan penggemarnya (Baskerville & Baskerville, 2017).

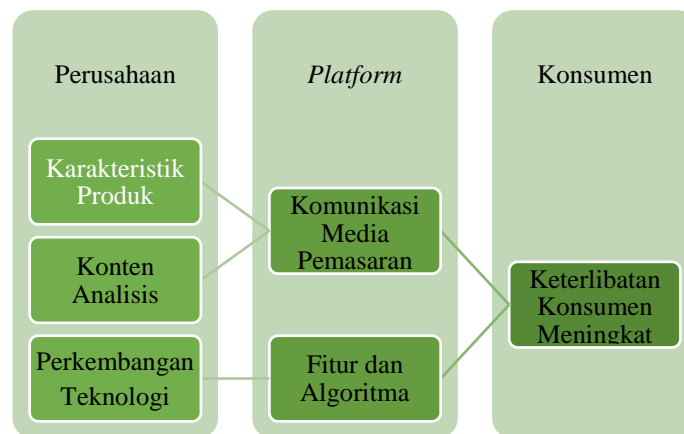
Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian terkait “Strategi Peningkatan Keterlibatan Konsumen melalui Pemasaran di Era Teknologi 4.0 (Studi Kasus pada Aquarius Musikindo)”. Adapun fokus utama penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah penelitian terkait dengan bagaimana strategi peningkatan keterlibatan konsumen melalui pemasaran di era teknologi 4.0 pada perusahaan rekaman Aquarius Musikindo di Jakarta. Sementara itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat untuk meningkatkan keterlibatan konsumen melalui pemasaran di era teknologi 4.0.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
Pemasaran Musik pada Era Digital Digitalisasi Industri Musik dalam Industri 4.0 di Indonesia	Dewatara & Agustin (2019)	Pada era digital, konsumen merasakan kemudahan dalam pencarian musik dan pelaku industri musik merasakan kemudahan dalam memasarkan musik dan membantu melindungi kekayaan intelektual yang disebabkan pembajakan.
Media Sosial sebagai Sarana Promosi Karya Musik di Era Industri 4.0 (Studi Kasus pada Band Sendau Gurau di Semarang)	Muhammad & Rachman (2020)	Grup musik Sendau Gurau secara berkelanjutan mempromosikan lagu-lagu mereka melalui <i>platform</i> digital seperti YouTube dan berbagai <i>platform</i> media sosial lainnya. Pendekatan ini berhasil menarik perhatian pengguna media sosial untuk menyaksikan karya-karya mereka yang telah diunggah. Melalui strategi promosi ini, mereka telah berhasil mengundang minat banyak pengguna media sosial untuk menikmati musik mereka, baik melalui <i>platform</i> media sosial itu sendiri maupun melalui pertunjukan langsung.
Strategi Inovasi pada Industri Kreatif Digital: Upaya Memperoleh Keunggulan Bersaing pada Era Revolusi Industri 4.0	Rofaida et al. (2020)	Hasil penelitian memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan dengan menyediakan panduan untuk mengembangkan strategi inovasi yang sesuai, sementara juga dapat memberikan dukungan bagi pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan yang mendukung pertumbuhan industri kreatif digital di Jawa Barat.
Peran Digital Music Publisher dalam Pemasaran Karya Musik di Era Industri 4.0	(Septiyan et al., 2022)	Dalam era industri 4.0, dengan adanya digitalisasi musik, para artis atau musisi memiliki kemudahan yang signifikan dalam mempublikasikan dan mendistribusikan karya musik mereka melalui <i>platform digital music publisher</i> . Selain itu, mereka juga dapat mengelola hak moral dan hak ekonomi mereka terhadap karya musik yang dikelola oleh penerbit musik digital tersebut. Peran penting <i>digital music publisher</i> juga terlihat dalam pengelolaan karya musik, termasuk aspek kualitas rekaman agar dapat dimonetisasi dengan baik melalui penyebaran luas kepada pendengar. Penelitian ini memiliki implikasi yang penting bagi pencipta lagu dan musisi, yaitu menyadari pentingnya kerja sama

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
Perancangan Komunikasi Pemasaran Digital melalui Media Sosial di Era Industri 4.0 di Sekolah Cordova	(Asih & Kristaung, 2022)	dengan <i>digital music publisher</i> untuk mengoptimalkan hak moral dan hak ekonomi dari karya musik mereka. Ada peningkatan sebesar 15% dalam jumlah pengguna media sosial, sementara jumlah peserta yang menganggap memiliki akun media sosial sebagai hal yang sangat penting meningkat sebesar 40%. Fungsi media sosial dalam hal promosi juga mengalami peningkatan sebesar 15%, dan penggunaan pasar sebagai alat penjualan meningkat hingga 45%. Selain itu, terdapat kenaikan sebesar 35% dalam keinginan untuk mengubah cara berbisnis.

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 1. Kerangka Teoritis

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

METODE RISET

Desain Penelitian

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mendeskripsikan bagaimana strategi yang tepat dalam pemasaran di era digital 4.0 dengan pendekatan studi kasus. Menurut Fitrah & Luthfiah (2017) suatu metode untuk mempelajari keadaan dan perkembangan suatu fenomena secara mendalam dengan tujuan mendapatkan pengetahuan.

Unit Analisis

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini dipilih melalui metode purposive dan snowball sampling, dengan kriteria subjek penelitian telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria subjek penelitian adalah sebagai berikut:

- Merupakan karyawan di salah satu perusahaan rekaman di Jakarta; dan
- Merupakan karyawan yang bekerja di bidang pemasaran dan konten strategis.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Kantor Aquarius Musikindo di Kecamatan Gambir, Jakarta Pusat.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara dengan karyawan Aquarius Musikindo, sedangkan data sekunder didapatkan melalui observasi dan studi pustaka terkait.

Tabel 2. Karakteristik Narasumber

No.	Nama	Jenis Kelamin	Bidang Dimensi	Pengalaman Bekerja di Bidang Terkait
1.	Vicky Afifudin	Laki-laki	<i>Creative Strategist</i>	4 Tahun
2.	Balqis Hidayati	Perempuan	<i>Marketing & Promotion</i>	3 Tahun
3.	Johana May	Perempuan	<i>Head of Business Development & Digital Account</i>	8 Tahun
4.	Muara P. Sipahutar	Laki-laki	<i>Music Content Partnerships</i>	5 Tahun

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Teknik Analisis Data

Dari data yang sudah didapat perlu dilakukan analisis untuk memahami maksud dari data tersebut dan dapat diinterpretasikan. Analisis data melibatkan pengaturan data, menguraikannya menjadi komponen-komponen, menyatukannya, mengidentifikasi pola-pola, mengevaluasi data yang relevan untuk studi, dan menarik kesimpulan (Sugiyono, 2007). Menurut Miles & Huberman (1994) terdapat alur kegiatan dalam melakukan analisis yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang membentuk sebuah siklus. Analisis dilakukan pada sebelum, saat, dan sesudah pengumpulan data. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang diterapkan melibatkan langkah-langkah seperti mengubah hasil wawancara menjadi transkrip, menyederhanakan data, menganalisisnya, dan menginterpretasikannya.

Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan unsur yang tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif (Moleong, 2018). Menurut Sugiyono (2007), uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* akan membuktikan bahwa penelitian benar-benar penelitian ilmiah. Dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas berupa meningkatkan kecermatan dalam penelitian, perpanjangan pengamatan dan triangulasi sumber. Dalam meningkatkan kecermatan, peneliti mereferensikan lebih dari lima jurnal terkait penelitian terdahulu yang akan membantu peneliti untuk membandingkan hasil penelitian yang diperoleh. Triangulasi sumber dilakukan dengan menguji data yang berasal dari berbagai sumber, lalu melakukan *member check* untuk mencapai kesepakatan dalam menyimpulkan. Selain itu, peneliti juga melakukan perpanjangan pengamatan yang difokuskan pada salah satu data yang telah diperoleh dengan melakukan wawancara kembali kepada pihak terkait, hal ini untuk memberi keyakinan lebih dan memperdalam informasi yang diperoleh.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penggunaan Media Sosial dalam Meningkatkan Keterlibatan Konsumen

Aquarius Musikindo menggunakan media sosial sebagai salah satu alat pemasaran utama untuk meningkatkan keterlibatan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara, Vicky (*Creative Strategist*) mengemukakan bahwa Aquarius Musikindo menggunakan *platform* media sosial seperti Instagram, TikTok, Facebook, dan Twitter sebagai kanal utama dalam berinteraksi dengan target audiens. Berikut ini pernyataannya.

“Ada dua kategori karya yaitu karya yang berasal dari audio dan music video. Nah yang audio itu kita sebutnya digital *streaming platform* seperti ke *Spotify* dan untuk music video akan ke Youtube. Dari dua *ending goals* itu, kita menggunakan di digital itu, sejauh ini kita *running-nya* pakai *social media*. *Social media*-nya apa saja? Itu ada menggunakan Facebook, Instagram, Twitter, dan tidak terlepas kemungkinan pada saat rilis juga kita menggunakan LinkedIn gitu. Dimana materi *marketing* tersebut, CTA-nya di setiap konten tersebut akan larinya atau terhubung langsung ke digital *streaming platform* dan Youtube.” (Vicky, 01, 1-6).

Perusahaan ini menyadari pentingnya kehadiran *platform-platform* tersebut dapat membantu memperluas jangkauan audiens, sehingga perusahaan menggunakan metode *digital marketing* yang juga selaras dengan penelitian sebelumnya yaitu Pemasaran Musik pada Era Digital Digitalisasi Industri Musik dalam Industri 4.0 di Indonesia. Pada penelitian tersebut menyebutkan mudahnya akses informasi dapat meningkatkan efektivitas pemasaran sebagaimana yang dikemukakan oleh Balqis (*Marketing & Promotion*).

“Sekarang semuanya sudah mudah, pasti pakai media digital, jadi *digital marketing* semua. Media sosial lebih bisa menjangkau banyak (luas), tidak perlu *effort* yang terlalu tinggi mobilitasnya, tidak perlu terjun langsung ke lapangan, apalagi semua bergerak cepat jadi mau tidak mau yang utama di media *marketing*, digital semuanya.” (Balqis, 01, 1-3).

Untuk menarik minat dan perhatian *audience platform social media* tersebut, Aquarius Musikindo menciptakan konten yang sesuai dengan memperhatikan karakteristik dari artis dan lagu. Konten merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap *customer engagement* (Sya'idah & Jauhari, 2022). Setiap artis yang berkontrak dengan Aquarius Musikindo diharapkan selalu aktif di sosial media untuk menjaga *engagement audience*. Agar konten yang ditayangkan menjadi efektif, tentunya juga harus didasarkan dengan pemahaman tentang bahasa dan gaya komunikasi yang sesuai dengan target *audience*. Aquarius Musikindo memanfaatkan analisis data untuk melakukan personalisasi konten dan segmentasi *audience* untuk memberikan pengalaman yang relevan dan menarik bagi *audience*. Hal ini membuktikan bahwa Aquarius Musikindo juga mengoptimalkan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis data dari *platform* yang digunakan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Vicky (*Creative Strategist*) bagaimana berikut.

“Biasanya kita kalau mau rilis, kita ada strateginya buat perencanaan konten. Kalau di sosial media itu biasanya bikin *content planning*-nya. Sebenarnya ada tiga content pilar yaitu *pre-campaign*, *in-campaign*, dan *post campaign*. Kontennya apa saja itu akan beragam menyesuaikan dengan media dan *branding* artisnya. Kalau di Aquarius Musikindo, untuk *case* artis muda dan masih baru itu penggunaan media *platform* akan disebar seluas mungkin untuk mencari pasar dan meningkatkan *awareness* akan artis dan produk, di waktu yang bersamaan kita lakukan analisa untuk mencocokkan respons dari sosial media yang artis gunakan dan sudah sejauh apa mereka melakukan *exposure* disana. Kemudian baru kita *brainstorm* lagi sesuai dengan *personality* dari artis, karena belum tentu mereka nyaman menjadi dirinya di semua *platform*. Setelah itu kita tarik *interest audience* juga yang kemudian dikembangkan dengan ide-ide *marketing*, objektifnya sih *awareness* tentang artis dan peningkatan *audience* untuk juga mengenal lagunya pada *platform streaming* dapat terus ditingkatkan.” (Vicky, 02, 7-14).

Perilaku *audience* mengalami perubahan setiap tahunnya, dan ini dipengaruhi oleh tren yang mendominasi pasar serta perkembangan teknologi. Transformasi ini mencerminkan perubahan signifikan yang terjadi dalam media sosial, *platform* yang sangat dekat dan mempengaruhi kehidupan masyarakat kita saat ini, terutama *content* dalam format video pendek yang membentuk pola konsumsi *audience* terhadap informasi dan Entertainment pada *platform* digital. Oleh karena itu, perusahaan, tidak peduli seberapa besar, harus mengikuti perkembangan ini agar tetap kompetitif. *Platform* media sosial menawarkan berbagai manfaat yang tidak bisa diabaikan. Namun, setiap *platform* memiliki karakteristik layanan dan audiensnya sendiri, sehingga untuk hasil yang optimal perusahaan harus bijak dalam memilih *platform* yang sesuai dengan produknya.

Dalam konteks ini, Aquarius Musikindo, yang menghasilkan produk musik baik dalam bentuk audio maupun video, juga harus mempertimbangkan strategi pemasaran yang tepat untuk setiap produk yang mereka keluarkan. Seperti yang dijelaskan oleh narasumber Vicky di atas bahwa Aquarius berfokus pada pengembangan strategi pemasaran dan interaksi dengan audiens di *platform* Twitter, Instagram, Facebook, dan YouTube. Pemilihan *platform-platform* ini sesuai dengan ‘*leading sector*’ dan tujuan atau fungsi dari fitur-fitur yang tersedia di *platform-platform* tersebut, hal ini diperkuat dalam panduan media sosial tahun 2023 yang dikeluarkan oleh Ecommerce Nation, contohnya:

1. Twitter, *platform* media sosial yang memungkinkan pengguna untuk membuat dan berbagi pesan pendek untuk menyampaikan pemikiran, berita, opini, atau informasi lainnya dengan singkat sekaligus digunakan untuk berinteraksi dengan pengguna lain melalui mencari, menyukai, membalas, atau membagikan tweet.

Leading sector pada *platform social media* twitter diantaranya adalah musik, video games, *information & technology services*. Fungsi berbagai fitur di dalamnya mempunyai tujuan untuk

mengembangkan dan membagikan informasi untuk komunitas (*develop and share with your community*), membangun *brand image*, membuat perusahaan tampak lebih manusiawi, ramah dan mudah didekati dalam interaksi dengan audiens/konsumen (*humanise the company*), dan memberikan tanggapan atau reaksi terhadap konten atau postingan yang baru dipublikasikan oleh seseorang atau entitas terkait perusahaan.

2. Instagram, *platform* media sosial yang memungkinkan penggunanya berbagi foto dan video, lengkap dengan fitur musik dan filter yang menarik. *Leading sector platform* ini didominasi dari *fashion, food* dan *tourism*. Fungsi berbagai fitur di dalamnya adalah untuk membuat visual yang mampu mengembangkan dan mempertahankan elemen-elemen visual yang konsisten dan sesuai dengan karakter individu atau perusahaan (*create a visual universe around the brand*), untuk mempromosikan produk dengan visual yang atraktif, membangun hubungan yang lebih dekat dengan *audience* muda sekaligus mendekati diri dengan *influencers*.
3. Facebook, *platform social media* yang sudah sangat lama akrab dengan penggunanya, memungkinkan pengguna untuk membuat profil pribadi, berinteraksi dengan teman dan keluarga serta pengguna lain serta berbagi konten seperti teks, foto, video dan tautan. *Leading sector pada platform* ini diantaranya *food, fashion* dan *entertainment*. Adapun fungsi berbagai fitur di dalamnya mampu untuk membentuk komunitas dengan membangun *loyalty*. Fitur yang dapat mendistribusikan produk, mempromosikan produk dengan komunikasi visual, dan penggunaan *marketing tools* yang dapat menargetkan konsumennya/*audience*.

Dari ketiga *platform social media* yang utama digunakan oleh Aquarius Musikindo ini terlihat bahwa ketiganya memiliki kesamaan tujuan dari fungsi-fungsi interaktif antar penggunanya sehingga keterlibatan konsumen dapat terus dibina dalam *leading* sektor yang sesuai.

Tantangan Aquarius Musikindo dalam Meningkatkan Keterlibatan Konsumen

1. Inovasi dari *platform*

Platform sering kali melakukan inovasi dan perubahan yang cepat dengan menghadirkan fitur-fitur baru untuk tetap menjaga eksistensinya di industri digital. Inovasi dengan fitur-fitur terbaru tersebut tentunya juga mempengaruhi strategi pemasaran produk. Aquarius Musikindo harus selalu tetap *up to date* dengan perkembangan dan mengadopsi fitur terbaru yang relevan ke dalam strategi pemasaran mereka. Hal ini menunjukkan bahwa Aquarius Musikindo dituntut untuk memiliki fleksibilitas dan kemampuan adaptasi untuk menghadapi perubahan yang cepat. Sebagaimana yang diterangkan oleh Vicky (*Creative Strategist*).

“Kita harus bisa adaptasi yang cepat, mereka juga berlomba-lomba secara *platform* oleh karena itu mereka *update*-nya cepat. Dan kita tidak punya waktu untuk adaptasi, saat kita baru mau main, eh mereka sudah ada *update* baru lagi, sudah berubah lagi. Instagram yang paling suka seperti itu. Harus tau algoritmanya dulu.” (Vicky, 10, 70-72).

2. *Privilege platform* terhadap artis dengan *followers* masif

Narasumber menilai bahwa terdapat tantangan lain yang juga dihadapi yaitu dalam mendapatkan *privilege* dalam mencoba fitur-fitur yang baru di *platform*. *Platform* global cenderung memprioritaskan artis dengan *followers* yang masif sehingga terkadang menyulitkan artis-artis baru yang belum memiliki banyak *followers* di sosial media untuk mencoba fitur baru sehingga dituntut untuk kreatif dalam menjalankan strategi konten di sosial media.

“Hal tersebut cukup berpengaruh pada pemasaran kita. Kayak misalkan sudah ada yang punya fitur tertentu, sudah ada *campaign offline* dengan fitur tersebut, sedangkan kita belum dapat. Kesulitan kita juga dari penyediaan fitur beta di setiap *platform* media sosial. Bagi artis-artis baru yang belum terlalu banyak penggemarnya di media sosial tantangan yang dihadapi adalah belum dapat mendapat *privilege* untuk mencoba fitur baru karena *platform-platform* global biasanya mengutamakan artis yang punya *followers masif* atau besar. Harus putar otak, konten harus organik dulu dan atraktif, *stand out, do the best* berharap *viral* dengan konten kreatif.” (Vicky, 11, 73-77).

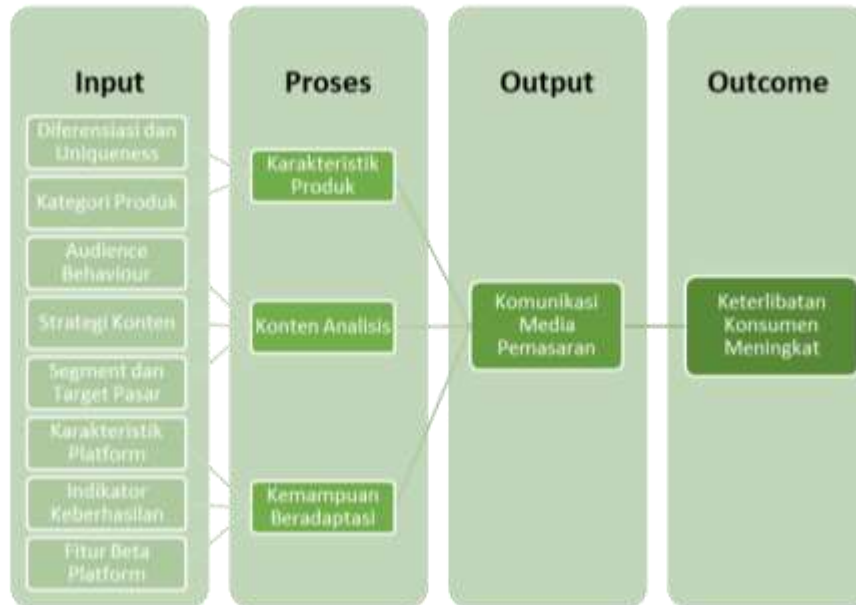
3. Idealisme perusahaan rekaman yang bertabrakan dengan idealisme artis

Dalam melakukan pemasaran produk, perlu adanya kerja sama yang baik antar perusahaan rekaman dengan artisnya sendiri. Bagi perusahaan rekaman memiliki idealisme sendiri terkait proses pemasaran lagu, sedangkan para artis kadang merasa bahwa produk / lagu yang dimiliki sudah terkenal di pasar dan beranggapan tidak perlu membuat konten di *platform* digital. Konsisten dalam membuat konten sangat diperlukan untuk mencapai hasil yang maksimal (Sukoco & Maulana, 2022). Berikut ini pernyataan dari Vicky (*Creative Strategist*).

“Nah ini akan menyambung juga ke divisi *artist management*, untuk dapat panggung. *Tricky* sih ini. Kita ngurusin *marketing* tapi kita punya idealisme sendiri, idealisme kita suka bertabrakan sama mereka, mereka kadang suka merasa sudah besar dengan lagunya jadi mereka mikirnya tidak perlu buat konten dan main media sosial. Padahal kalau mereka buat konten, kita bisa bantu *ngeboost* konten mereka biar makin naik lagi, biar *reach* dan *impression*-nya naik juga, makin *wide*. Tapi nanti balik lagi secara *taste*, secara rasa orang suka apa engga, gitu deh susah kalau udah masalah rasa, bisa dia sudah naik tapi ga konsisten, dianya loyo ya bisa jadi jatuh lagi.” (Vicky, 17, 121-125).

Strategi Aquarius Musikindo dalam Meningkatkan Keterlibatan Konsumen

Strategi komunikasi pemasaran yang dilakukan Aquarius Musikindo dengan menggunakan hubungan *causal effect I-P-O* dan *outcome* dengan *logic framework* pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Logic Framework Pemasaran di Era Teknologi 4.0 untuk Meningkatkan Keterlibatan Konsumen

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

1. Karakteristik Produk

Menurut Putra (2020), *social media campaign* harus dirancang dengan tujuan yang berbeda-beda dan harus fokus dalam ranah tujuan bisnisnya. Narasumber mengungkapkan bahwa Aquarius Musikindo sudah memiliki standar dalam pemasaran produk *audio streaming* maupun *video streaming*, tetapi perlu dilakukan *custom* penajaman menyesuaikan artis dan lagunya. Setiap artis memiliki *campaign* yang berbeda dan akan dikelola sesuai keunikan dan kekuatannya masing-masing.

“Secara produk *audio streaming* dan *video streaming* ada standar pemasaran yang dilakukan, itu semua kita implementasikan ke semua produk kita. Cuma yang *custom* ini adalah penajamannya saat memasuki masa *retain*, untuk ngepanjangin umurnya, tidak semuanya sama penajamannya, karena setiap artis dan lagu itu unik dan memiliki kekuatan masing-masing. Secara *template* ada 3 hal yaitu *pre-campaign*, *in-campaign*, dan *post-campaign*, realisasinya sesuai dengan artisnya, pada hakikatnya setiap artis itu *campaign*-nya berbeda-beda. *Campaign* per lagunya, per albumnya akan berbeda, itu yang akan kita kelola nantinya menjadi *timeline* yang panjang untuk mereka dalam proses *marketing*-nya.” (Vicky, 06, 33-38).

“Karena ternyata *case*-nya berbeda-beda, si A condong ke TikTok, si B condong ke Instagram, si C ke Twitter. Sebenarnya kita maunya maksain semuanya harus bisa menggunakan *social media*, tapi kadang mereka di TikTok lebih sering viral tapi di *reels* jomplang jadi mau tidak mau kita harus menyesuaikan dengan yang membuat mereka nyaman dan condong di area itu. Penajaman akan dilakukan pada media yang memiliki *performance* terbaik, sedangkan untuk *platform* lain akan dilakukan *mirroring posting*. Sebenarnya, kita tetap mencoba mendorong

Artis bergerak di banyak media sosial, walaupun saat ini Instagram dan YouTube Shorts masih menjadi favorit kami melakukan eksposur produk dan artis.” (Balqis, 02, 4-9).

2. Konten Analisis

Aquarius Musikindo melakukan analisis pada *audience behaviours*, segmentasi dan target pasar, serta menyusun strategi untuk konten itu sendiri. Perlu ada penyesuaian konten dengan target pasar dan jenis *platform* yang akan digunakan. Selain itu, strategi harus berfokus pada pembuatan konten yang interaktif dan partisipatif untuk dapat meningkatkan keterlibatan audiens (Alifiardy et al., 2022). Hal tersebut juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chandra & Sari (2021) dan Sya'idah & Jauhari (2022) dimana pengaruh *content marketing* terhadap *customer engagement* sangat kuat.

“Kita melakukan *filtering*, di *update* tersebut tidak semua kita langsung terjun, kalau di kita akan lihat dulu untuk yang viral bagaimana hubungannya dengan konten. Kalau di kita itu, memang sudah kelihatan kontennya seperti apa dan mau dibawa kemana, maka kita tetep dulu di jalur yang lamanya, apalagi musik numpang yang viral suka tidak nyambung sama artisnya, produknya. Menyesuaikan dengan artisnya dulu. Tidak selalu mengikuti tren karena bisa jadi *boomerang* juga ke artis, ternyata tidak cocok, bisa melihatkan sisi negatif. Sekarang di Instagram ada fitur *broadcast*, itu juga akhirnya kita mau aktifin harus ada persiapan dulu, *journey*-nya mau ngapain, seperti apa, SWOT-nya bagaimana kalau kita aktifkan, jadi kita tidak terburu-buru mengikutinya. Jadi tidak gegabah.” (Balqis, 07, 25-30).

“Banyak faktor yang harus dianalisa, antaranya dengan memperhatikan demografi *user*, hmm maksudnya, masing-masing *platform* media sosial kami rekam usia, jenis kelamin, lokasi geografis, minat, dan preferensi musiknya. Kita juga melihat tingkat keterlibatan atau *engagement rate* di setiap *platform*, kalau *rate*-nya tinggi itu nunjukin kalau audiensnya aktif dan responsif terhadap konten yang kita *posting*. Saya juga harus mengevaluasi fitur-fitur khusus yang ditawarkan *platform*, misalnya, kayak Instagram Stories, Facebook Live, pokoknya yang bisa menunjang strategi pemasaran kami. intinya, semuanya harus diukur, saat ini banyak *tools* yang dapat bantu kita melakukan evaluasi kinerja pemasaran kok” (Johana, 02, 11-16).

3. Kemampuan Beradaptasi

Menurut Umam et al., (2022) Kemampuan beradaptasi sesuai perkembangan teknologi akan menjadikan perusahaan tetap relevan hingga saat ini, sehingga perusahaan label musik dituntut untuk bisa lebih *update* dari artisnya untuk bisa membandingkan fitur dan fungsionalitas masing-masing *platform* yang digunakan agar terdeteksi kemampuan dengan tujuan perusahaan dalam melakukan pemasaran. Masing-masing fitur khusus yang ditawarkan oleh *platform* harus dievaluasi, evaluasi kinerja pemasaran saat ini juga sudah banyak dibantu oleh *tools* dari masing-masing *platform*.

“Setiap produk itu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, persona artis yang berbeda-beda, dan untuk mengidentifikasi *platform* digital yang paling relevan dan efektif untuk mengkomunikasikan produk kami seringkali kami lakukan dengan *brainstorming* DNA produk dulu, dimana harus mengidentifikasi *target audience* yang ingin dituju termasuk preferensi musik, perilaku *online demography*, dan preferensi *platform* digital yang sering dipakai. Setelah itu, kita melihat data *trend* di industri, *platform* mana yang paling efektif dan berhasil mempromosikan *genre* musik tertentu, misalnya, lagu *rock* contohnya, mungkin bisa dicoba melakukan aktivitas di *platform* yang banyak komunitas *games*, itu contohnya. Seterusnya, kita memonitor sosial media untuk melihat bagaimana artis kita dan *peer* atau kompetitornya berinteraksi dengan audiens. *Brainstorming* tidak terbatas pada *team* kreatif internal, kita juga lakukan terhadap artisnya. *Platform* apa yang paling nyaman dan sering digunakan artis, di *platform* mana dia bisa berkembang maksimal, kita bandingkan fitur dan fungsionalitas *platform* yang digunakan agar terdeteksi kemampuan yang relevan dengan tujuan kita melakukan promosi atau pemasaran, pokoknya kita harus lebih *update* dari artisnya.” (Johana, 01, 1-10)

KESIMPULAN DAN SARAN

Aquarius Musikindo telah mengidentifikasi strategi dalam menggunakan media sosial sebagai alat komunikasi pemasaran dan interaksi dengan *audiens*. Mereka mengerti pentingnya keberadaan mereka di berbagai *platform* media sosial, seperti Facebook, TikTok, Instagram, Twitter, dan Youtube, untuk memperluas cakupan dan meningkatkan keterlibatan dengan konsumen. Aquarius Musikindo menarik perhatian dan keterlibatan audiens dengan menyesuaikan konten dengan karakteristik artis dan lagu yang diminati audiens berdasarkan analisis data/algorithm masing-masing *platform*. Selain itu, mereka juga mencoba mengidentifikasi *platform* yang paling relevan untuk setiap produk dan artis serta menghadirkan konten secara konsisten dan relevan dengan target audiens. Dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan konsumen di sosial media juga tak lepas dari berbagai tantangan yang dihadapi Aquarius Musikindo. Tantangan tersebut antara lain kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap inovasi *platform* media sosial yang terus berkembang, menghadapi persaingan dengan artis-artis besar yang memiliki banyak *followers*, dan memastikan kerja sama yang baik dengan artis untuk mencapai tujuan pemasaran secara efektif.

Di era teknologi 4.0, Aquarius Musikindo harus terus berinovasi di sosial media dengan berbagai alat analisis untuk meningkatkan keterlibatan dan kesuksesan *campaign* pemasaran mereka. Aquarius Musikindo juga harus tetap mengikuti tren dan memahami *audiens*, sehingga mereka dapat mempertahankan dan meningkatkan posisinya sebagai perusahaan label musik yang sukses dan kompetitif di Indonesia.

Penelitian mempunyai limitasi yang dapat dijawab dengan penelitian lanjutan. Strategi peningkatan keterlibatan konsumen pada akhirnya akan mempengaruhi pengambilan keputusan para konsumen namun dalam penelitian ini belum mencakup area tersebut. Penelitian berikutnya dapat mencakup hal tersebut karena pengambilan keputusan konsumen adalah akhir yang ingin dicapai dari strategi pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifiardy, M. R., Santosa, H. P., & Naryoso, A. (2022). Strategi pemanfaatan media sosial label rekaman sun eater records dalam melakukan kampanye digital karya musik independen. *Interaksi Online* 1(1), 309-325. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/37213>
- Asih, R. R. D., & Kristaung, R. (2022). Perancangan komunikasi pemasaran digital melalui media sosial di era industri 4.0 di Sekolah Cordova. *Dirkantara Indonesia*, 1(1), 31–36. <https://doi.org/10.55837/di.v1i1.28>
- Baskerville, D., & Baskerville, T. (2017). *Music Business Handbook and Career Guide*.
- Chandra, C. N., & Sari, W. P. (2021). Pengaruh content marketing terhadap customer engagement (Studi pada akun instagram LazadaID). *Prologia*, 5(1), 191. <https://doi.org/10.24912/pr.v5i1.10116>
- Dewatara, G. W., & Agustin, S. M. (2019). Pemasaran musik pada era digital digitalisasi industri musik dalam industri 4.0 di Indonesia. *WACANA, Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 18(1). <https://doi.org/10.32509/wacana.v18i1.729>
- Duncan, T. (2005). Principles of advertising & IMC, 2nd edn. *Journal of Marketing Communications*, 11(4), 309–310. <https://doi.org/10.1080/0144619052000345628>
- Fitrah, M., & Luthfiyah. (2017). *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus* (Ruslan & M. M. Effendi (eds.)). Jejak Publisher.
- Kliatchko, J. G. (2009). The primacy of the consumer in IMC: espousing a personalist view and ethical implications. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 157–177. <https://doi.org/10.1080/13527260902757621>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (Second Edi). SAGE Publications: International Educational and Professional Publisher.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (38 th edit). PT Remaja Rosdakarya.
- Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The fourth industrial revolution (industry 4.0) a social innovation perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12–21. <https://doi.org/10.25073/0866-773x/97>
- Mowen, J. C., & Minor, M. (2002). *Perilaku Konsumen Jilid 1 Alih Bahasa Lina Salim Editor Nurcahyo Maharasi Ed 5*. (N. Maharani (ed.); 5th ed.). PT Penerbit Erlangga.
- Muhammad, Y. R., & Rachman, A. (2020). Media sosial sebagai sarana promosi karya musik di era industri 4.0 (studi kasus pada band sendau gurau di semarang social media as a promotion of music works in the industrial era 4.0 (Case Study of the Sendau Gurau Band in Semarang). *Musikolastika: Jurnal Pertunjukan & Pendidikan Musik*, 2(1), 23–30.
-

<http://musikolastika.ppj.unp.ac.id/index.php/musikolastika><https://doi.org/10.7592/musikolastika.v2i1.35>

- Noviani, D., Pratiwi, R., Silvanadewi, S., Benny Alexandri, M., & Aulia Hakim, M. (2020). Pengaruh streaming musik terhadap industri musik di Indonesia. *Jurnal Bisnis Strategi*, 29(1), 14–25. <https://doi.org/10.14710/jbs.29.1.14-25>
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2010). *Consumer Behavior and Marketing Strategy* (8th Ed. Bos). McGraw-Hill Education.
- Rachman, A., & Utomo, U. (2017). “Sing penting keroncong” sebuah inovasi pertunjukkan musik keroncong di Semarang. *Jurnal Pendidikan dan Kajian Seni*, 3(1). <https://doi.org/10.30870/jpks.v3i1.4066>
- Rofaida, R., Suryana, Asti Nur Aryanti, & Yoga Perdana. (2020). Strategi inovasi pada industri kreatif digital: upaya memperoleh keunggulan bersaing pada era revolusi industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 8(3), 402–414. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1909>
- Septiyan, D. D., Wadiyo, W., Haryono, S., & Sukmayadi, Y. (2022). Peran Digital Music Publisher dalam Pemasaran Karya Musik di Era Industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 227–231. <http://pps.unnes.ac.id/pps2/prodi/prosiding-pascasarjana-unnes>
- Sukoco, S. A., & Maulana, A. (2022). Digitalisasi Pemasaran Melalui Platform Media Sosial. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 3(2), 1179–1184. <https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/view/531>
- Sya'idah, E. H., & Jauhari, T. (2022). Pengaruh Content Marketing Terhadap Customer Engagement Pada TestoeFl.Id. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2), 153–161. <https://doi.org/10.35908/jeg.v7i2.2193>
- Umam, K., Andri, L., & Martini, R. (2022). Disrupsi Teknologi Versus Adaptasi: Geliat Grup Musik Nasida Ria Di Era Kiwari (Kajian Arkeologi Media). *Jurnal Ilmiah Kajian Antropologi*, 5(2), 129–135.

Strategic Market Orientation and Creation of Cultural Entrepreneurship: Case Study of Chinese Entrepreneurs

Lufina Mahadewi

Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
mahadewilufina@gmail.com; lmd@ppm-manajemen.ac.id

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bahwa strategi orientasi pasar dan penciptaan kewirausahaan budaya berperan terhadap kinerja pengusaha Tionghoa di masa pandemi Covid-19. Unsur perilaku orientasi pasar dibentuk oleh perilaku inovatif yang didasarkan pada nilai-nilai budaya pengusaha Tionghoa. Nilai-nilai budaya secara strategis memberikan perspektif pengelolaan sumber daya bagi pengusaha Tionghoa untuk pengembangan perilaku inovatif budaya dalam konfigurasi strategi orientasi pasar. Orientasi pasar yang strategis mengkonfigurasi pengembangan kreativitas kewirausahaan budaya di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini mengambil setting pengusaha Tionghoa di Jawa Barat, Indonesia. Penelitian ini menggunakan paradigma postpositivis dengan desain studi kasus holistik pada tiga pengusaha Tionghoa dalam usaha kecil-menengah. Wawancara semi struktural dengan format terbuka terhadap tiga pengusaha Tionghoa digunakan sebagai pengumpulan data. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian berupa desain model empiris yang mengungkap unsur perilaku strategis orientasi pasar berbasis perilaku inovatif budaya dalam pengembangan kewirausahaan budaya. Temuan penelitian memberikan kontribusi teoritis terhadap konsep manajemen orientasi strategis dan kewirausahaan budaya dalam konteks orientasi pasar bahwa interaksi dalam kewirausahaan memiliki kompleksitas yang besar, salah satunya didasarkan pada perilaku inovatif budaya yang diwarisi dalam pengembangan elemen perilaku orientasi pasar, kewirausahaan budaya dan keberlanjutan kewirausahaan.

Kata Kunci:

Unsur Perilaku Orientasi Pasar; Perilaku Inovatif; Kewirausahaan Budaya; Nilai Budaya.

ABSTRACT

This study aims to reveal that the strategic market orientation and creation of cultural entrepreneurship play a role in the performance of Chinese entrepreneurs during the Covid-19 pandemic. The behavioral elements of market orientation are formed by innovative behavior based on the cultural values of Chinese entrepreneurs. Cultural values strategically provide a resource management perspective for Chinese entrepreneurs to develop culturally innovative behavior toward the strategic market orientation. Strategic market orientation configures the development of cultural entrepreneurship creativity in the Covid-19 pandemic. This research is in the setting of Chinese entrepreneurs in West Java, Indonesia. This study uses a postpositivist paradigm with a holistic design of case studies on three Chinese entrepreneurs in a small-medium business. Semi-structural interviews with an open format on three Chinese entrepreneurs are used as data collection. The data analysis technique used Miles and Huberman's interactive model. The study results are in the form of an empirical model design that reveals the strategic behavioral elements of market orientation based on innovative cultural behavior in the development of cultural entrepreneurship. Research findings contribute theoretically to the concept of strategic orientation management and cultural entrepreneurship in the context of market orientation that interactions in entrepreneurship have a great complexity, one of which is based on the culturally innovative behavior inherited in the development of behavioral elements of market orientation, cultural entrepreneurship, and entrepreneurial sustainability.

Keywords:

Behavioral Elements of Market Orientation, Innovative Behavior, Cultural Entrepreneurship, Cultural Values.

INTRODUCTION

The Covid-19 pandemic had a significant impact on the development of MSMEs in Indonesia. The results of research conducted by research institutions in Indonesia, such as Bappenas and the Central Bureau of Statistics, showed that the MSME sector in Indonesia had experienced problems and challenges in surviving the pandemic era (Bahtiar, 2021). Entrepreneurial activity during the Covid-19 pandemic experienced many setbacks and prompted changes in mindsets, business paradigms, business strategies, and orientations in entrepreneurship (Ratten & Jones, 2021; Sharma *et al.*, 2022). The challenges or problems faced by Chinese entrepreneurs during the Covid-19 pandemic were no different from the challenges of other small and medium-sized businesses nationally in the Covid-19 pandemic. Mahto *et al.* (2022) described post-crisis recovery, one of which is to explore the impact of entrepreneurial motivation as a form of dynamic ability. Market orientation is described as an innovation behavior within the framework of the organizational culture to create company advantages in the long term (Ho *et al.*, 2018; Genc *et al.*, 2019; Hutahayan, 2021). Poerwanto *et al.* (2022) stated that market orientation has a significant influence on a company's performance, which is partially mediated by exploratory innovation. Market orientation provides encouragement for resource utilization for competitive advantage through innovation strategies (Afsharghasemi *et al.*, 2013; Jummai, 2023).

The concept of strategic orientation has four dimensions that play a role in creating superior performances by implementing strategic directions: entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation, and employee orientation (Adams *et al.*, 2019; Gupta *et al.*, 2020). Entrepreneurial orientation and market orientation provide complementary perspectives (Genc *et al.*, 2019; Shaher & Ali, 2020) as structural inertia (Boso *et al.*, 2012), which has implications for performance (Kirca *et al.*, 2005; Udriyah *et al.*, 2019; Octavia *et al.*, 2020). Kwak *et al.* (2013) stated that market orientation and entrepreneurial orientation were interrelated dimensions of connubial relationships. In the conceptual model of market orientation, the relationship between the dimensions of proactive and risk-taking in entrepreneurial orientation is moderated by market orientation and further dimensions of entrepreneurial orientation, namely influential innovation on the dimension of responsiveness in market orientation (Kwak *et al.*, 2013). Implementation of entrepreneurial orientation and market orientation is simultaneously believed to be able to produce superior performances through the alignment between the levels of entrepreneurial orientation and market orientation (Jogaratnam, 2017; Masa'deh, 2018; Ali *et al.*, 2020).

Market orientation as an organizational culture (Narver & Slater, 1990) is manifested as a behavior derived from marketing concepts (Kohli & Jaworski, 1990). The behavioral components of market orientation (Narver & Slater, 1990) consisted of customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination embodied by organizational culture and values. Market orientation is formed from organizational culture with efforts to create values through analysis of the needs and

development of market information with customers as a form of business along with the emphasis on the behavior of the marketing concept (Kohli & Jaworski, 1990; Buli, 2017; Octavia & Ali, 2017).

The argument of this research is the phenomenon of configuration of behavioral components of market orientation of Chinese entrepreneurs in the Covid-19 pandemic. The strategic direction of market orientation is coloured by the cultural values embodied in innovative behavior. Laily & Wahyuni (2023) stated that innovative behavior is a behavior in developing and adopting new ideas in organizational characteristics. The strategic market orientation creation in this research emerges in the formation of cultural entrepreneurship. This research begins with the reality that the formation of an internal environment from market orientation is based on the existence of cultural values, which are formed in the behavioral components of market orientation. The context of the research lies in the emphasis on socio-cultural issues. These, namely cultural values, become a synthesis that reveals the practice of strategic direction in market orientation and the development of cultural entrepreneurship as an entrepreneurial strategy in the Covid-19 pandemic. This research contributes to the strong linkages and interconnections between cultural entrepreneurship and strategic orientation in the context of market orientation. Cultural entrepreneurship emerged cultures as a resource for creating entrepreneurial legitimacy, which focuses on entrepreneurs' efforts to build their entrepreneurship based on cultural values in the form of products and services that have the potential to generate financial values (Gehman & Soublière, 2017; Dobрева & Ivanov, 2020). This perspective provides a range that reveals cultural values constructed the innovative behavior manifested in strategic market orientation that leads to the innovative entrepreneurship using cultural heritage, kinships, and values as a form of cultural entrepreneurship to perform sustainability in the crisis period.

Based on this background, the focus of this research is the configuration of the strategic direction of behavioral elements of market orientation that manifests the innovation culture in case studies of Chinese entrepreneurs. This research selected three case studies of Chinese small business entrepreneurs with the aim of revealing an understanding of efforts to formulate and configure strategic market orientation and cultural entrepreneurship. Each entrepreneur has a business track record of more than 10 years with success in maintaining their entrepreneurship during the Covid-19 pandemic, with market orientation as a catalyst for entrepreneurial sustainability. This research reveals perspectives on the practical application of innovation culture applied in market orientation strategies and the establishment of cultural entrepreneurship. This aligns with the direction of research development in innovation culture in small businesses in changing the adoption of business operations (Halim *et al.*, 2019).

This study provides relevance to the development of cultural entrepreneurship in developing countries in accordance with the increasing development of these studies (Nkongolo-Bakenda & Chrysostome, 2013; Toghraee & Monjezi, 2017). This study contributes to developing cultural entrepreneurship research that requires exploring cultural conditions and values from the perspective of

entrepreneurial, innovative behavior to create legitimate entrepreneurship (Gehman & Soublière, 2017), focusing on the strategic formation of behavioral elements of the market orientation. The study specifically aims to discuss how innovative behavior manifested from cultural values performed the formation of behavioral elements of market orientation and the creation of cultural entrepreneurship of Chinese entrepreneurs in the crisis period.

RESEARCH METHODS

This research is a research with a qualitative approach using the postpositivist paradigm. Case studies on three Chinese entrepreneurs are used as a research design. The research setting is Chinese entrepreneurs with business continuity during the Covid-19 pandemic. Chinese entrepreneurs in this research are entrepreneurs who have an adequate understanding and experience related to the operation of their business. Purposive sampling is used to determine the informants. Three Chinese entrepreneurs were selected for this research because of their success in maintaining their business during the Covid-19 pandemic by uniquely configuring market orientation and creating entrepreneurial legitimacy of cultural entrepreneurship through their organizational culture. Stages of data collection other than conducting the interview process and carrying out documentation activities in the form of photos or pictures related to research as a form of search for the facts and phenomena of the object of research (Creswell, 2007). Exploratory data collection was carried out through semi-structured interviews to assist informants in the research in uncovering the direction of strategic market orientation towards creating cultural entrepreneurship innovation in their real entrepreneurial lives. An interview guide was used to ensure there was equality in the scope of the research discussion.

Multiple-cases design by using holistic design was carried in this research. Miles and Huberman's interactive model was used in the data analysis stage of this research. The process of the interactive model comprised data collection, data reduction, data display, conclusion or data verification, and results writing. Observations were carried out emphasizing principles (Fatchan, 2013), namely a holistic description of facts based on the Epoche principle. The validity of the data in this research uses the concepts of validity and reliability. Triangulation across multiple sources, chain of evidence, and review of case study reports of three Chinese entrepreneurs were carried out to test the validity of the data. Analytical generalization is carried out to test an external validity to perform the generalization in a theoretical proposition.

RESULTS AND DISCUSSIONS

This section provides a general description of three Chinese entrepreneurs that includes data regarding the information informant (name), type, and length of business establishment. The uniqueness of each informant's experience is also marked by similarities with other informants, which leads to the emergence of similar rather than different themes.

Table 1. Brief Profiles

No	Owner's Name	Type of Business	Length of Business Period
1	Hendra	Material shop store	16 years
2	Yuli	Food and beverages store	14 years
3	Lisa	Shoe store	40 years

Source: Author (2023)

Case Study: Hendra

Hendra is a Chinese entrepreneur who owns a building shop business in Bekasi, West Java. The building shop business provides cement, sand, iron, paint, steel, and building supplies such as asbestos, bricks. Hendra runs a building shop business because he wants to continue his parents' business and protect his parents' assets. In his narrative:

"I started this business in 2007. The origin of this business is started as a family business, where my parents were engaged in the same field and encouraged their children to continue this business because the way for this business was already open. My parents told me to try to be independent. Meanwhile, my parents and uncles have all been involved in the building business since the 1990s. I am the second generation, where I have the task of updating an outdated marketing system."

Hendra also said the role of Chinese culture in underlying his motivation to continue the building shop business which was passed down from generation to generation, namely:

"We were born into a family that is an entrepreneur in the building materials sector, therefore we undertake this business. Most entrepreneurs of ethnic Chinese descent start businesses because there is an element of heredity or the business has been passed down from generation to generation or there are relatives who do business in that field. If you start a new type of business, it will be too risky."

Chinese culture, namely Guanxi (Chen & Tseng, 2021; Su *et al.*, 2022) as a personal kinship network in the form of kinship in obligations in business relationships is the basis for maintaining business in the Covid-19 pandemic era. In his narrative:

"The family and relatives regularly hold meetings, especially on how to survive the Covid-19 Pandemic situation. It is very important to strengthen the financial foundation. In our family, there are also those who have collapsed because their financial foundations are not good, so our families help them to pay off their debts first, until they can start again and be independent again. The principle is the efforts to help each other and kinship. Our parents are still in the first generation, so they always emphasize the importance of helping each other. Our assistance can also be in the form of money, or in the form of goods, such as we support the goods to their business, so therefore they can continue the business."

The focus of customer orientation carried out by Hendra is prioritizing the ability to meet and serve customers according to their needs. Chinese culture in the form of kinship or Guanxi is the basis for innovative behavior. The innovation carried out during the Covid-19 pandemic was a kinship network formed with six families and their social relations. It created a joint business network to organize the supply of goods with a pattern of borrowing stock to reduce costs. With a kinship pattern in their social relations, Hendra can respond to customer needs by providing prices to customers that are competitive and able to outperform competitors. This kinship network also provides projects with supplies owned by each of the six kinship networks. This is in accordance with what was narrated by Hendra:

"In the Covid-19 pandemic, I received an order from a sister shop that we have a business relationship with. Of course, in fulfilling this order, we got a lot of help for stock loans because cash flow was tight in Covid-19 Pandemic. This is indeed appropriate with Chinese ancestral culture that our ancestors came to Indonesia on the same boat, so when they got off the boat they had to look after each other as if they were on the same boat."

This kinship relationship also shapes behaviors in the competitor orientation. In overcoming competition in the Covid-19 pandemic, kinship relationships or Guanxi help to maintain cash flow and provide bailout funds so that business operations run well and continue to serve customer needs with a complete and affordable stock of goods. The pattern of borrowing stock or bailout funds provides a wide range of adequate cash flow in providing payment terms to consumers and reducing costs to suppliers. In inter-functional coordination, the efforts made by Hendra were the initiation to form a supermarket business in a joint building business with his kinship network. In the implementation of entrepreneurship, inter-functional coordination is formed from the value of trust in Chinese culture in collaborative networks with business partners. Online marketing is carried out in a network of business collaboration groups in the form of offering collaborative projects.

Case Study: Yuli

Yuli is a Chinese entrepreneur who owns a Bakmi restaurant business in the Bekasi area and is currently expanding into the beverage business which she runs through her family network. Yuli's noodle business is a family business that has been passed down from generation to generation. In her narrative:

"This noodle business is a business started by my mother, originally in the Surabaya area. Due to fire at business premises, we moved to Samarinda and eventually to Balikpapan because the city was bigger, and opportunities opened. We moved to Bekasi when my child was in elementary school. I opened this business by using family recipes, especially inherited family noodles which were inherited from my mother. My mother also helps in the operations of my

business, even ensuring that the flavors are appropriate. Apart from being a family recipe, the choice to sell noodles is also an attempt to inherit Chinese culture in food.

In the Covid-19 pandemic era, the noodle shop retail business experienced several months of closure. In this case, Yuli configured her market orientation by changing the market orientation in the era of the Covid-19 pandemic. Customer orientation is carried out by opening a home-cooked catering business, one of which is continuing to sell specialty noodle dishes. This home catering effort is carried out online through customer and kinship networks. Yuli also utilized her social relations and kinship to design catering menus that suit customer needs. She often received an order for a catering menu design outside of the routine dishes she made. The catering menu is also prepared based on the history of menus chosen by customers in previous retail stores.

Innovative behavior is also manifested in behavioral elements of market orientation in creating innovative menus by utilizing technological advances without abandoning the characteristics of Chinese food, which is a unique legacy of entrepreneurship. Yuli's business customers are 95% Muslim customers. Yuli emphasized the importance of forming trust values. To convince her target customers, Yuli opened opportunities for the customers to see the process of making the food. This fundamental belief is used by Chinese entrepreneurs in innovative behavior in the customer orientation. The formation of relational relationships based on trust is in accordance with Chinese cultural values (Rahayu, 2013) that formed as an effort to maintain the business during the Covid-19 pandemic. Cultural values act as a central element for building a belief system in entrepreneurship.

The essence of entrepreneurship demonstrated in Yuli's business shows that the value of trust forms an institutional system in entrepreneurship. Running a home catering business as well as a food retail shop that emphasizes family heritage menus shows an effort to regenerate the business in a market orientation. In the competitor orientation, this is manifested in maintaining the legacy of family recipes and food quality. Her entrepreneurial choice focuses not on a massive business expansion but on niche markets. To maintain the quality of taste in which the market orientation is a long-term focus, the market chosen is a niche market, meaning it only relies on its network of kinship relationships and limits the quantity of production each day despite the variety and high customer demand. The niche market, in this case, is limited to customer segmentation, namely home cooking with a noodle heritage menu and a specific target market within the circle of loyal customer kinship networks. In competitive orientation, the factor of business regeneration underlies a proactive attitude. In carrying out her entrepreneurship, limiting the number of menus produced each day where only family members are involved in the production of catering food formed as an effort to protect the originality of the menu and retain customers in market competition and a strategy in competitor orientation.

In customer orientation and competitor orientation, Yuli shows innovative behaviors by forming cultural entrepreneurship, which aims not only to protect the family's cultural heritage but as

an effort to respond to market needs and outperform competitors which provide financial values through her unique cultural characteristics. The formation of cultural entrepreneurship that emerged from implementing strategic market orientation demonstrated by Yuli provides an effort to maintain entrepreneurship during the market crisis.

In inter-functional coordination orientation, the market orientation configuration used online mode in the form of social media in marketing. Daily menu information is carried out via broadcast on networking groups connected on social media. Creative content is also created to show the food production process to increase the level of consumer confidence that the food meets the halal standards.

Case Study: Lisa

Lisa is a Chinese entrepreneur who has been in the shoe sales business in Rengasdengklok, Karawang since 1983. The choice of business in Rengasdengklok, Karawang started with information provided by family relatives. This is as narrated by Lisa:

“This business started as an inherited business from my parents. My parents started a business in Rengasdengklok, Karawang based on information from my aunt that Rengasdengklok was a strategic area. Rengasdengklok oversees the sub-districts, because from Cikarang, Muara Gembong, Batu Jaya, Cabang Bungin, Pakis Jaya”.

In the Covid-19 pandemic era, Lisa's customer orientation configuration in entrepreneurship illustrates the Chinese cultural value, namely Ho Peng, on trust in business relationships. Customer orientation configuration lies in collaborative efforts with trusted business relations in supplying goods according to orders. The pandemic era forced Lisa's entrepreneurship to change the pattern of ordering goods, usually done by taking stock on a large scale from main suppliers. The change made is by creating collaborations related to custom orders with trusted relationships, namely small suppliers who already have long-standing relationships. Stocks are ordered only according to customer needs and are adjusted to seasonal order needs, such as at the beginning of school or holiday seasons, such as Eid. Lisa adjusted the pattern of cooperation with her suppliers by focusing on product development oriented to customer needs.

To outperform competitors from the competitive orientation, Lisa's business has had loyal customers for 40 years. During the Covid-19 pandemic, efforts were made to offer loyal customers an installment purchase offer based on the value of trust. This is done by utilizing a network of relationships formed from trust and carefully realizing forms of innovation in entrepreneurial ventures. A form of trust is given in the form of providing installments to customers with a lower level of risk and low costs. In inter-functional coordination of market orientation, online marketing and sales are via social media. Sales diversification is also carried out by bundling shoe packages with other products, such as toys and food.

Discussions

Based on the exploration of the three case studies, the uniqueness of each case study was taken with the similarity of themes in the market orientation strategies of the three entrepreneurs. The Covid-19 pandemic has brought about changes and turbulence in the entrepreneurial environment. Exploration of the three case studies shows the similarity that cultural values are a resource that shapes innovative behavior, which is manifested in three behavioral elements of market orientation. Culture can shape a company's competitive advantage (Azeem *et al.*, 2021; Arsawan *et al.*, 2022) and efforts to realize cultural values as a resource for entrepreneurial legitimacy (Gehman & Soublière, 2017) by establishing a market orientation strategy in customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination. The findings of this research align with research conducted by (Kirca *et al.*, 2005; Najib *et al.*, 2020; Pascual-Fernández *et al.*, 2023) that culture can predict market orientation strategies in entrepreneurship.

From a methodological standpoint, these research findings are relevant to research by Poerwanto *et al.* (2022) that showed that market orientation has a significant effect on the performance of a company while also significantly influencing exploration innovation and exploitative innovation. The findings of this research provide an empirical model that distinctive culture is an antecedent that shapes innovative behavior in the form of market orientation consequences. This aligns with the strategic orientation concept of Narver & Slater (1990), which states that market orientation is a culture in the organization. This research shows that the cultural values possessed by Chinese entrepreneurs encourage the formation of innovative behavior, which encourages the emergence of cultural entrepreneurship from implementing strategic market orientation during market turbulence or market crisis. This aligns with the findings of Na *et al.* (2019) and Abbu & Gopalakrishnan (2021) that innovation is a myriad of behaviors and an organization where an innovative culture will pursue and encourage market orientation rewards. The strategic market orientation pursued by Chinese Entrepreneurs comprises innovative behavior embodied in behavioral elements of customer orientation, competitor orientation, and inter-functional orientation, leading to the creation of cultural entrepreneurship. This aligns with research findings by Halim *et al.* (2019) that culture is an important component in forming innovation through interconnected relationships in organizational learning and encouraging innovation and creativity.

In behavioral elements of market orientation, the ability to respond to customer needs and exploit the market, the ability to be responsive towards the competitors, and business process integration for customers in the Pandemic era is realized from innovative behavior which is manifested from the cultural values possessed by Chinese entrepreneurs, namely Guanxi, Ho Peng, trust, and kinship. Adaptive and innovative capabilities demonstrate customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination by developing business models and new products and services developed by the three Chinese entrepreneurs. Entrepreneurial business models and the development of new

products and services as a market orientation strategy are forms of cultural entrepreneurship that emerge from the innovative behavior of entrepreneurs. The strategic market orientation strategy, manifested in customer orientation, competitor orientation, and inter-functional orientation, leads to the formation of cultural entrepreneurship, where in this research, Chinese entrepreneurs use cultural resources as legitimacy in exploring and adopting innovative ideas and business models for entrepreneurial sustainability. This is in accordance with the understanding of cultural entrepreneurship regarding the use of resources, namely culture, in validating new ideas and businesses (Gehman & Soublière, 2017).

The findings of this research show that cultural values act as an innovation resource related to the creation or adoption of ideas or business models, which are demonstrated in the form of innovative behavior that encourages market orientation strategies in customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination towards to the emergence of cultural entrepreneurship. This finding is in line with the understanding of the concept of innovative behavior, namely activities that lead to the exploration of expressing innovative ideas using resources, knowledge or adopting the application of knowledge that is already owned (Afriyie *et al.*, 2019; Malibari & Bajaba, 2022; Stephan, 2022). The findings of this research are also in line with research conducted by Laily & Wahyuni (2023) that innovative behavior is encouraged, one of which comes from cultural background in a continuous and gradual innovation process This research strengthens the concept of market orientation according to Narver & Slater (1990) that market orientation is a manifestation of organizational culture and innovative behavior (Genc *et al.*, 2019; Schulze *et al.*, 2022) with characteristics that suit customer needs.

The empirical results framework for the configuration of behavioral elements of market orientation for Chinese entrepreneurs is visualized in **Figure 1**. Behavioral elements of market orientation of chinese entrepreneurs.

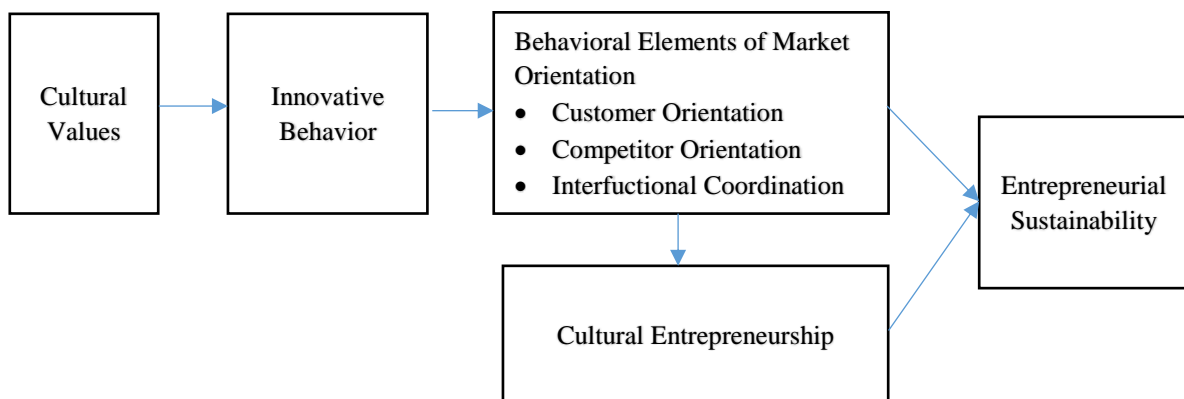


Figure 1. Behavioral Elements of Market Orientation of Chinese Entrepreneurs
Source: Empirical Framework by Author (2023)

Based on the empirical framework model above, the research propositions are made as follows:

Research Proposition 1.: Cultural values will significantly affect the formation of innovative behavior

Research Proposition 2.: Innovative behavior emerged from cultural values will significantly affect the configuration of behavioral elements of market orientation.

Research Proposition 3.: Behavioral elements of market orientation will significantly affect the the creation of cultural entrepreneurship.

Research Proposition 4.: Behavioral elements of market orientation will significantly affect the entrepreneurial sustainability.

Research Proposition 5.: Behavioral elements of market orientation will significantly affect the entrepreneurial sustainability mediated by cultural entrepreneurship.

Research Proposition 6.: Cultural Entrepreneurship will significantly affect the entrepreneurial sustainability.

CONCLUSION

This research provides development on the concept of strategic orientation and cultural entrepreneurship that the culture inherent in entrepreneurs shapes innovative behaviors in strategizing the behavioral dimensions of market orientation of pursuing opportunities and creating business opportunities by making business models, products, and services through the creation of cultural entrepreneurship to attain the entrepreneurial sustainability in a market crisis. This research provides development on the strategic orientation that cultural values act as strategic resources that require entrepreneurs' ability in the application management functions and strategic decision-making for a competitive advantage. Research findings provide development of the idea that the formation of innovation is based on the characteristics of cultural values. Strategic orientation is unidimensional or multidimensional (Hidayat *et al.*, 2016). It is based on the cultural context in a synthesis that becomes an antecedent to entrepreneurial sustainability through its implications for market orientation and the formation of cultural entrepreneurship.

The implications of this research show that market orientation forms cultural entrepreneurship that emerges from cultural phenomena and innovation culture in realizing entrepreneurial sustainability. The conceptual framework produced in this research provides direction for the development of further research aimed at empirically testing the involvement of cultural values as a factor influencing the formation of innovation behavior, which is reflected in the behavioral dimensions of market orientation and the formation of cultural entrepreneurship for entrepreneurial sustainability. Research reveals the perspective of cultural values as a theoretical catalyst through the rationality of cultural values in strategic orientation, namely market orientation and the formation of cultural entrepreneurship.

The practical implication of this research is that local governments can use a small business development model in the form of coaching and empowerment programs referring to research results related to the use of cultural values in market orientation and the creation of cultural entrepreneurship. This research is limited to exploring themes that emerge from the case studies. Future research can

perform an empirical test of the model formed in this research in the context of Chinese entrepreneurs, especially in the setting of an entrepreneurial environment that is experiencing changes or turmoil, to obtain a generalization of the results.

REFERENCES

- Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851-863. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v168y2023ics0148296323004952.html>
- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A. A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-25, <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Afsharghasemi, A., Zain, M., Sambasivan, M., & Imm, S. N. S. (2013). Market orientation, government regulation, competitive advantage and internationalization of SMEs: A study in Malaysia. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 13-22. <https://econpapers.repec.org/RePEc:jfr:jbar11:v:2:y:2013:i:2:p:13-22>
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503-1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International journal of productivity and performance management*, 71(2), 405-428, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology In Society*, 66, 101635, <https://doi.org/10.1016/J.Techsoc.2021.101635>
- Bahtiar, R. A. (2021). *Dampak pandemi covid-19 terhadap sektor usaha mikro, kecil dan menengah serta solusinya*. *Info Singkat*, 13(2), 1-6.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667-681, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.009>
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0173>
- Chen, M. H., & Tseng, M. (2021). Creative entrepreneurs' artistic creativity and entrepreneurial alertness: the guanxi network perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(4), 1082-1102, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2020-0306>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
-

- Dobрева, N., & Ivanov, S. H. (2020). Cultural entrepreneurship: A review of the literature. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 23-34, <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3824265>
- Fatchan, A. (2013). Metode penelitian kualitatif: 10 langkah penelitian kualitatif pendekatan konstruksi dan fenomenologi. *Thesis*. Universitas Negeri Malang. Malang.
- Gehman, J., & Soublière, J. F. (2017). Cultural entrepreneurship: from making culture to cultural making. *Innovation*, 19(1), 61-73, <https://ssrn.com/abstract=2876349>
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: the mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, 112, 210-222, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2019). Sustaining the innovation culture in smes: the importance of organisational culture, organisational learning and market orientation. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 14, <http://dx.doi.org/10.14707/ajbr.190059>
- Hidayat, C., Suryana, Y., Afif, F., & Cahyandito, M. F. (2016). The relationship of entrepreneurial and market orientation, marketing mix, and business performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV, 9, 611-622, <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/4940.pdf>
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39-46. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.07.001>
- Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.002>
- Jummai, M. J. (2023). Market orientation and marketing innovation of small and medium enterprises. *Thesis*. (Doctoral dissertation, Kampala International University, College of Environmental Science and management), <http://hdl.handle.net/20.500.12306/14287>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>

- Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., & Rocereto, J. F. (2013). The connubial relationship between market orientation and entrepreneurial orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 141-162. <https://www.jstor.org/stable/23461944>
- Laily, N., & Wahyuni, D. U. (2023). The key success female entrepreneurs batik Jonegoro in Indonesia. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 67-79. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p67>
- Mahto, R. V., Llanos-Contreras, O., & Hebles, M. (2022). Post-disaster recovery for family firms: the role of owner motivations, firm resources, and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 145, 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.089>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
- Najib, M., Widyastuti, H., Andrianto, M. S., Septiani, S., & Fahma, F. (2020). Market orientation and service quality as driving forces of business sustainability: evidence from small coffee shop. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(6), 1-8. <https://www.abacademies.org/journals/month-december-year-2020-vol-19-issue-6-journal-asmj-past-issue.html>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nkongolo-Bakenda, J. M., & Chrysostome, E. V. (2013). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: in search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11, 30-64. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0098-1>
- Octavia, A., & Ali, H. (2017). The model of market orientation, entrepreneurial orientation and business performance of small and medium enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 331-337. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/367762>
- Octavia, A., Indrawijaya, S., Sriayudha, Y., & Hasbullah, H. (2020). Impact on e-commerce adoption on entrepreneurial orientation and market orientation in business performance of smes. *Asian Economic and Financial Review*, 10(5), 516. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.105.516.525>
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., Gómez-Rico, M., & López-Sánchez, J. Á. (2023). How to achieve excellence in the new service development process: the role of innovative culture, market orientation and management support. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 36(2), 2172740. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2172740>
-

- Poerwanto, I., Hussein, A. S., & Prabandari, S. P. (2022). Market orientation and innovation on corporate performance: A study of food and beverage sector SMES in Surabaya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(3), 27-32. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1708>
- Rahayu, M. (2013). *Dinamika Strategik Wirausahawan Tionghwa*. Universitas Brawijaya Press.
- Ratten, V., & Jones, P. (2021). Covid-19 and entrepreneurship education: implications for advancing research and practice. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100432. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100432>
- Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103, 198-214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.013>
- Shaher, A. T. H. Q., & Ali, K. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and knowledge management on innovation performance: the mediation role of market orientation. *Management Science Letters*, 10(15), 3723-3734. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.030>
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Developing a framework for enhancing survivability of sustainable supply chains during and post-Covid-19 pandemic. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 433-453. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1810213>
- Stephan, U. (2022). Cross-cultural innovation and entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 277-308. <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091040>
- Su, S., Costanzo, L. A., Lange, K., Ghobadian, A., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2022). How does guanxi shape entrepreneurial behaviour? The case of family businesses in china. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12684>
- Toghraee, M. T., & Monjezi, M. (2017). Introduction to cultural entrepreneurship: cultural entrepreneurship in developing countries. *International Review of Management and Marketing*, 7(4), 67-73. <https://ideas.repec.org/a/eco/journ3/2017-04-10.html>
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. J. M. S. L. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019>

Tekanan Ketaatan dan Kepercayaan terhadap Atasan dalam Memengaruhi Keputusan Manajerial Melakukan Senjangan Anggaran

Martdian Ratna Sari

Program Studi Sarjana Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
martdianratnasari@gmail.com

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Sudah banyak penelitian terkait *budgetary slack* yang dikaitkan dengan faktor ekonomi, namun belum banyak penelitian yang menggunakan faktor psikologis yang kemungkinan besar akan mempengaruhi perilaku etis individu. Penelitian ini berfokus pada faktor psikologis yang dapat memicu perilaku individu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi eksperimen 2x2 antar subjek. Subjek penelitian ini adalah mahasiswa S1 yang telah mengambil mata kuliah akuntansi anggaran dan manajemen. Analisis data pada penelitian ini akan diuji dengan statistik *Annova*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa baik tekanan ketaatan maupun kepercayaan terhadap atasan sangat mempengaruhi perilaku/justifikasi bawahan dalam senjangan anggaran. Kepercayaan terhadap atasan dalam penelitian ini tidak terbukti dapat mengurangi senjangan anggaran, hal ini membuktikan bahwa asimetri informasi antara atasan dan bawahan tidak dapat dikurangi hanya dengan hubungan informal antara keduanya. Penelitian ini juga mendukung *agency theory* yaitu setiap individu akan selalu berusaha memenuhi kepentingannya sendiri terlebih dahulu dibandingkan kepentingan orang lain. Secara praktis penelitian ini membuktikan bahwa kekuatan yang dimiliki seseorang dapat mempengaruhi perilaku orang lain yang ditunjukkan dengan adanya tekanan ketaatan.

Kata Kunci:

Kepercayaan Terhadap Atasan; Tekanan Kepatuhan; Senjangan Anggaran

ABSTRACT

There are a lot of researches related to *budgetary slack* related to economic factors, but not a lot of research that uses psychological factors that are likely to greatly affect the ethical behavior of individuals. This research focuses on psychological factors that can trigger individual behavior. The method used in this research is the 2x2 experimental study between subjects. The subject of this research is undergraduate students who have taken courses in budget and management accounting. Analysis of the data in this study will be tested with *Annova* statistics. These results indicate that both obedience pressure and trust in superiors greatly affect the behavior/justification of subordinates in *budgetary slack*. Trust in superiors in this study was not proven to reduce *budgetary slack*, this proves that information asymmetry between superiors and subordinates cannot be reduced only by an informal relationship between the two. This research also supports *Agency Theory*, which is that each individual will always try to fulfill his own interests first than the interests of others. Practically, this research proves that the strength of an individual can influence the behavior of others, which is indicated by the pressure of obedience..

Keywords:

Trust In Superiors; Obedience Pressure; Budgetary Slack

PENDAHULUAN

Tujuan organisasi akan lebih mudah untuk dicapai jika perusahaan memiliki perencanaan yang tepat. Perencanaan organisasi dapat berupa data kualitatif dan data kuantitatif. Anggaran adalah data kuantitatif yang biasa digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan strategis dan control atas pelaksanaan operasional perusahaan (Kung *et al.*, 2013). Penelitian Gago *et al.* (2016) menjelaskan bahwa anggaran erat kaitannya dengan akuntansi biaya, akuntansi pertanggungjawaban, pengukuran kinerja dan kompensasi manajerial. Namun, tidak dapat dipungkiri, anggaran yang disusun oleh manajemen justru menciptakan masalah penting yakni adanya kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran. Senjangan anggaran ini muncul ketika manajer memperkirakan anggaran target mereka di bawah estimasi terbaik mereka sehingga anggaran lebih mudah untuk dicapai (Gago *et al.*, 2016; Rani, 2015, Irfan *et al.*, 2016).

Beberapa penelitian mendefinisikan senjangan anggaran sebagai tindakan manajer mengecilkan kemampuan produktifnya untuk memastikan bahwa ia akan mencapai standar yang ditetapkan dalam anggaran (Chong *et al.*, 2018). Hal ini terjadi karena dalam proses penganggaran bawahan berpartisipasi dalam pengaturan anggaran itu sendiri guna menyamakan asimetri informasi antara atasan dan bawahan. Teori keagenan menjadi konsep dasar dalam menjelaskan senjangan anggaran (Baihaqi *et al.*, 2017), yang terjadi karena 4 kondisi, yakni: adanya asimetri informasi antara atasan dan bawahan mengenai upaya bawahan atau potensi hasil; tidak adanya pengetahuan tentang hubungan antara upaya dan output; tujuan yang saling bertentangan antara atasan dan bawahan, dan oportunisme atau kepentingan pribadi bawahan (Baihaqi *et al.*, 2017; Candra *et al.*, 2019; Chong *et al.*, 2021).

Dalam teori keagenan juga dijelaskan bahwa dari 4 kondisi diatas, ada 2 kondisi dimana manajemen cenderung mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan pribadi mereka, yaitu ketika atasan menekankan penggunaan anggaran untuk evaluasi kinerja dan sebagai dasar untuk penghargaan/kompensasi manajer (Baihaqi *et al.*, 2017; Candra *et al.*, 2019; Chong *et al.*, 2021) dan kondisi kedua adalah ketika manajer memiliki informasi pribadi tentang kemampuan kinerja mereka sendiri atau oportunis bawahan (Baihaqi *et al.*, 2017; Candra *et al.*, 2019; Chong *et al.*, 2021). Peluang tersebut dimanfaatkan oleh manajer untuk mendapatkan kompensasi maksimum, karena atasan mereka tidak memiliki informasi tentang kemampuan kinerja mereka serta tidak memiliki kemampuan untuk menentukan apakah anggaran yang diajukan mengandung kesenjangan atau tidak.

Penelitian terkait senjangan anggaran sudah banyak diteliti dalam bidang ilmu akuntansi manajemen (Chong *et al.*, 2015; Chong *et al.*, 2018; Chong *et al.*, 2021; Candra *et al.*, 2019). Namun, beberapa penelitian tersebut hanya berfokus pada variabel yang bersifat moneter. Senjangan anggaran ini menimbulkan konsekuensi bisnis yang besar yakni hilangnya kesempatan perusahaan untuk sejumlah keuntungan dan atau adanya peningkatan biaya (Candra *et al.*, 2019; Kung *et al.*, 2013). Maka

dari itu, penting bagi penelitian ini menguji variabel-variabel non ekonomi dan informal yang dapat mengurangi perilaku senjangan anggaran. Variabel non ekonomi dan informal yang akan diuji dalam penelitian ini adalah kepercayaan dan ketidakpercayaan pada manajer tingkat atas.

Gago & Narajon (2016) menjelaskan bahwa kepercayaan mencerminkan hubungan pertukaran sosial yang positif, sedangkan ketidakpercayaan mengacu pada kekhawatiran orang lain akan bertindak berbahaya atau merugikan. Dalam penelitian ini, kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan manajer tingkat menengah kepada manajer tingkat atas bahwa manajer tingkat atas dapat diandalkan dan tidak akan memanfaatkan manajer tingkat menengah. Ketidakpercayaan didefinisikan sebagai keyakinan manajer tingkat menengah kepada manajer tingkat atas bahwa manajer tingkat atas akan berperilaku tidak jujur serta membahayakan bagi manajer tingkat menengah (Chong *et al.*, 2015, 2018, 2021; Baihaqi *et al.*, 2017).

Senjangan anggaran ini juga bisa timbul akibat adanya tekanan ketaatan yang berasal dari atasan (Gago & Narajon, 2016). Tekanan ketaatan didefinisikan sebagai tuntutan-tuntutan eksternal terhadap seseorang yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang memengaruhi emosi dan proses berpikir. Penetapan anggaran adalah sumber konflik karena terlalu subjektif dan rentan terhadap berbagai jenis pengaruh, termasuk pengaruh dari atasan langsung. Tekanan ketaatan tersebut akan memengaruhi rekomendasi keputusan anggaran oleh manajer tingkat menengah, karena pengaruh tekanan dari atasan membuat manajer tingkat menengah sulit untuk membuat rekomendasi anggaran yang benar (Gago & Narajon, 2016).

Variabel kepercayaan dan ketidakpercayaan terhadap atasan, serta tekanan ketaatan sangat penting dalam memengaruhi kinerja seseorang. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk menggunakan dua variabel tersebut dalam penciptaan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini berkontribusi secara teoritis dengan pengujian variabel non ekonomi dan variabel informal dalam mengembangkan *agency theory*.

Trust in Superiors dan Obedience Pressure

Dalam penelitian Milgram (1974) dijelaskan bahwa individu yang mengalami tekanan untuk mematuhi perintah yang dibuat oleh atasan (tekanan kepatuhan) dapat secara optimal melakukan pekerjaan mereka meskipun perintah itu bertentangan dengan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai mereka. Perilaku mematuhi ini disebabkan karena adanya perubahan psikologis pada individu dari keadaan otonom menjadi keadaan agenik. Hal ini sejalan dengan teori atribusi yang menjelaskan bahwa ketika individu dihadapkan pada tekanan kepatuhan, individu tersebut tidak merasa bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri (Kwon, 2017). Penelitian Kohlmeier *et al.* (2017) juga menguji efek dari kecenderungan atribusi antara atasan dan bawahan dalam investigasi varians produksi, penelitian tersebut menemukan bahwa ketika varians produksi yang tidak menguntungkan terjadi, bawahan cenderung untuk menghubungkan kegagalan ini secara eksternal (misalnya: mengatakan bahwa ini

terjadi karena situasi diluar kontrol). Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan kepatuhan dari atasan akan memengaruhi justifikasi dari bawahan itu sendiri, karena semakin tinggi tekanan kepatuhan yang diterima bawahan maka akan semakin tinggi juga rekomendasi senjangan anggarannya.

Mengacu pada penjelasan diskusi di atas, peneliti mengasumsikan bahwa manajer yang mengalami tekanan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap senjangan anggaran, karena setiap konsekuensi negatif yang mengalir dari keputusannya dapat dikaitkan kembali ke otoritas tertinggi atau atasan.

H₁: Bawahan akan lebih cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika mendapatkan tekanan ketaatan yang tinggi

Trust in Superiors dan Senjangan Anggaran

Kepercayaan didefinisikan secara berbeda dalam berbagai *literature* manajemen, sosiologis, dan psikologis (Kohlmeyer *et al.* 2017; Abosag & Lee, 2013). Kepercayaan merupakan tingkat kepercayaan seseorang terhadap orang lain, dan bersedia untuk bertindak berdasarkan kata-kata, tindakan, dan keputusan orang lain (Glikson & Woolley, 2020). Glikson & Woolley, (2020) juga mengemukakan bahwa ada dua jenis kepercayaan, yakni kepercayaan berbasis kognisi dan kepercayaan berbasis pengaruh. Kepercayaan berbasis kognisi didasarkan pada penilaian kognitif dari kompetensi atau reliabilitas trustor, sedangkan kepercayaan berbasis pengaruh didasarkan pada ikatan emosional antara trustor dan trustee (Glikson & Woolley, 2020; Lee & Selart, 2014). Menurut Kohlmeyer *et al.* (2017); Kwon (2017); Gilabert *et al.* (2014) kepercayaan adalah variabel yang kompleks dan multi dimensi yang mana perilaku kepercayaan sangat penting dalam mendorong keberhasilan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Brandebo *et al.* (2013) menyatakan bahwa keputusan seseorang untuk percaya atau tidak mempercayai orang lain didasarkan pada tiga hal penting: (1) trustor disajikan dengan jalur ambigu yang dapat mengarah pada konsekuensi yang menguntungkan atau negatif; (2) persepsi trustor adalah bahwa hasil dari keputusan trust mereka bergantung pada perilaku orang lain, dan (3) trustor menganggap konsekuensi berbahaya lebih besar daripada konsekuensi menguntungkan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Kohlmeyer *et al.*, 2017; Abosag & Lee, 2013) dan Brandebo *et al.*, (2013) yang menjelaskan bahwa membangun kepercayaan dalam organisasi termasuk memberikan kesempatan pada trustor untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang akan memberdayakan trustor untuk mengatur pekerjaan mereka dan mengekspresikan penentuan nasib sendiri. Ketika bawahan mempercayai atasan, mereka memiliki perasaan aman tentang pemimpin dan telah menentukan bahwa pemimpin tidak akan membahayakan trustor ketika mereka memiliki kapasitas untuk melakukannya (Maria *et al.*, 2013)

Penelitian Brandebo *et al.* (2013) telah menemukan bahwa kepercayaan pada atasan mengurangi senjangan anggaran yang dibuat oleh bawahan. Kepercayaan memotivasi bawahan untuk

berbagi informasi yang lebih akurat dengan atasan sehingga mencegah penciptaan senjangan anggaran, dan dalam hal ini kepercayaan merupakan sistem kontrol informal antara atasan dan bawahan yang mencegah perilaku disfungsional dalam organisasi (Kohlmeyer *et al.*, 2017; Abosag & Lee, 2013).

H₂: Bawahan akan cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika bawahan memiliki kepercayaan yang rendah terhadap manajernya

H₃: Bawahan akan cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika mendapatkan tekanan ketaatan yang tinggi dengan kepercayaan yang rendah pada manajernya

METODE RISET

Design Research

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode eksperimen. Metode eksperimen adalah metode penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan kausalitas dengan menggunakan *treatment* tertentu dalam memperoleh hasil yang diinginkan. Dalam penelitian ini, jenis eksperimen yang digunakan adalah *true experiment* dengan pola *design 2x2 between subject*, dengan variabel penelitian tekanan kepatuhan (tinggi dan rendah) dan kepercayaan terhadap atasan (tinggi dan rendah). Setiap partisipan diberikan salah satu dari 4 skenario eksperimen yang disediakan. Tekanan kepatuhan dan kepercayaan terhadap atasan dalam penelitian ini digunakan sebagai *treatment* untuk memanipulasi keadaan ketika subjek tersebut cenderung melakukan senjangan anggaran. Dalam design *between subject*, peneliti akan mengukur pengaruh yang berbeda pada subjek yang berbeda.

Research Participants

Subjek dalam penelitian ini adalah mahasiswa Program Pascasarjana kelas eksekutif yang sudah memiliki pengalaman terkait dengan penganggaran di perusahaan. Alasan pemilihan mahasiswa program pascasarjana sebagai partisipan dalam penelitian ini karena mahasiswa/i program pascasarjana telah memiliki pengalaman di bidang manajerial perusahaan sehingga harapannya partisipan dengan pengalaman tersebut memahami secara jelas proses senjangan anggaran yang biasa terjadi di perusahaan. Pemilihan partisipan dalam penelitian ini menggunakan metode random, yakni setiap unit partisipan memiliki probabilitas yang sama untuk menjadi partisipan penelitian.

Variable Operational Definition

Variabel independen dalam penelitian ini adalah tekanan ketaatan, sedangkan kepercayaan terhadap atasan sebagai variabel moderasi, dan variabel dependennya adalah potensi melakukan senjangan anggaran. Senjangan anggaran adalah perilaku bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya saat diberikan kesempatan untuk menentukan standar kerja yang akan digunakan sebagai dasar evaluasi (Young 1985; Dunk & Nouri 1998; Kren 2003; Hobson *et al.*, 2011). Senjangan anggaran

dalam penelitian ini akan diukur dengan melihat pada perbedaan antara estimasi terbaik partisipan dengan anggaran yang dikumpulkan ke atasan.

Tekanan ketaatan merupakan jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu mendapatkan perintah langsung dari individu lainnya. Variabel tekanan ketaatan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yakni tekanan tinggi dan tekanan rendah. Variabel ini digunakan sebagai *treatment* pada eksperimen terkait, dengan permintaan atasan untuk subjek penelitian mengubah rekomendasi awal anggaran yang sudah dibuat menjadi anggaran yang mudah dicapai. Partisipan mrndapatkan manipulasi berupa tekanan ketaatan dari manajer, manajer melakukan manipulasi dengan mengatakan “kemampuan serta nilai kinerja saya diukur berdasarkan nilai atau target yang kalian capai. Jadi, saya mohon dengan sangat agar anda melaporkan capaian yang tinggi, ketika diminta untuk melaporkan kinerja anda. Jika kinerja anda buruk, tolong anda menaikkan nilai anda ketika melaporkan. Jika nilai yang anda laporkan buruk maka kinerja dan nilai sayapun buruk.”

Kepercayaan pada atasan diukur dengan tiga item dari skala kepercayaan interpersonal dalam penelitian Roberts & O'Reilly (1974). Tiga item pertanyaan tersebut adalah (1) “Seberapa bebas anda mendiskusikan masalah dan kesulitan anda dalam pekerjaan kepada atasan, tanpa membahayakan jabatan anda?” (2) “Atasan kadang-kadang harus membuat keputusan yang tampaknya bertentangan dengan kepentingan bawahan. Ketika ini terjadi pada Anda, seberapa besar kepercayaan yang Anda miliki bahwa keputusan atasan Anda dibenarkan oleh pertimbangan lain?” dan (3) "Sejauh mana Anda memiliki kepercayaan dan keyakinan pada atasan Anda mengenai keadilan umum/objektif?". Setiap item diukur dengan menggunakan skala tanggapan likert. Skala likert tersebut menggunakan tujuh poin likert, dengan titik akhir "*Feel Very Distrustful*" / "*Have Little Confidence and Trust*" (1) dan "*Trust Completely*" / "*Have Full Confidence and Trust*" (5), dan respons terhadap 3 item pertanyaan tersebut nantinya akan dirata-rata. Metode Analisis yang diperlukan dalam penelitian ini adalah independen *sample t-test* dan *two way ANOVA*. Statistik deskriptif juga dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui sebaran subjek penelitian dalam setiap sel desain eksperimen. Uji randomisasi dilakukan dengan menggunakan uji *Chi Square*.

Experimental Tasks and Procedures

Subjek dibagi dalam empat kelompok secara acak dengan perlakuan yang berbeda di setiap kelompoknya yaitu perlakuan tekanan ketaatan yang tinggi, tekanan ketaatan rendah, kepercayaan yang tinggi dan kepercayaan yang rendah. Matriks desain penelitian eksperimental dijelaskan ke dalam **Tabel 1.**

Tabel 1. Matriks Ekperimen Penelitian

		Trust in Superiors	
		Tinggi	Rendah
Obedience Pressure	Tinggi	Grup 1	Grup 2
	Rendah	Grup 3	Grup 4

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tahapan eksperimen:

1. Pertama-tama semua partisipan dikumpulkan dalam satu ruangan *zoom* yang sudah ditentukan oleh peneliti.
2. Kedua, partisipan akan dibagi secara random ke dalam 4 *breakout room*. Setelah itu, partisipan akan diminta untuk mengisi data terkait demografi.
3. Ketiga, partisipan akan diberikan modul/kasus untuk setiap kelompok,
 - a. Subjek grup 1 akan memperoleh modul dengan informasi tekanan ketaatan tinggi dan kepercayaan yang tinggi terhadap atasan;
 - b. Subjek grup 2 akan memperoleh modul dengan tekanan ketaatan yang tinggi dan kepercayaan yang rendah terhadap atasa;
 - c. Subjek grup 3 akan memperoleh modul dengan tekanan ketaatan rendah dan kepercayaan yang tinggi terhadap atasan; dan
 - d. Subjek grup 4 akan memperoleh modul dengan informasi tekanan ketaatan rendah dan kepercayaan yang rendah terhadap atasan.

Masing-masing perangkat eksperimen tersebut dirincikan sebagai berikut:

- a. Informasi perusahaan tempat partisipan bekerja
 - b. Informasi terkait peran partisipan dalam perusahaan tersebut
 - c. Pertanyaan umum terkait bidang ilmu penganggaran perusahaan (hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa dalam satu kelompok terdapat subjek yang heterogen, sehingga randomisasi yang dilakukan telah tepat)
 - d. *Treatment* terkait kondisi dalam tekanan ketaatan tinggi dengan kepercayaan yang tinggi dan rendah grup 1
 - e. *Treatment* terkait kondisi dalam tekanan ketaatan rendah dengan kepercayaan yang tinggi dan rendah grup 2
4. Keempat, partisipan diminta untuk mengerjakan setiap perangkat eksperimen yang dibagikan dan menjawab setiap pertanyaan yang tersedia, termasuk pertanyaan cek manipulasi yang terdapat diakhir penyelesaian perangkat eksperimen
 5. Kelima, perangkat eksperimen yang telah diisi oleh partisipan dikumpulkan melalui email peneliti dan dilakukan debriefing guna menjelaskan dari tujuan eksperimen dan mengembalikan kondisi subjek ke dalam keadaan semula

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Participant Data Descriptive

Dalam penelitian ini, partisipan yang lolos cek manipulasi adalah sebanyak 58 orang dari 63 partisipan yang terlibat. 5 orang partisipan dikeluarkan dari proses pengujian dan analisis data. Partisipan eksperimen ini adalah mahasiswa magister manajemen yang sudah memiliki pengalaman

pekerjaan. Sebagian besar partisipan memiliki posisi penting dalam perusahaan dan sudah berpengalaman dalam menyusun anggaran. Masing-masing kategori data demografi diuji menggunakan ANOVA dan menunjukkan bahwa jenis kelamin dan usia hasilnya tidak signifikan, hal tersebut menunjukkan bahwa data demografi terkait jenis kelamin dan usia tidak memengaruhi hasil eksperimen. Sedangkan data demografi terkait pengalaman pekerjaan dan jabatan saat ini hasilnya signifikan, hal ini menunjukkan bahwa data pengalaman pekerjaan dan jabatan saat ini memengaruhi hasil eksperimen. Hal ini diduga karena isu *budgetary slack* sangat sensitif untuk level jabatan tertentu dengan pengalaman pekerjaan yang cukup lama.

Tabel 2. Uji Statistik Deskriptif

Demografi	Kategori	Jumlah	Signifikansi	Hasil Uji Beda antar Kelompok Partisipan
Jenis Kelamin	Laki-Laki	33	0.454	Tidak Signifikan
	Perempuan	25		
Usia	20-25	18	0.193	Tidak Signifikan
	26-30	33		
	31-45	5		
	46-50	2		
	>50	0		
Pengalaman Kerja	3-5 Thn	44	0.000	Signifikan
	6-10 Thn	12		
	11-15 Thn	1		
	16-20Thn	0		
	>20 Thn	1		
Jabatan Saat ini	Staff	29	0,049	Signifikan
	Supervisor	2		
	Assistant Manager	10		
	Manager	11		
	Head Of	4		
	Direktur	1		
	Associate	1		

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Penelitian ini juga tidak terlepas dari randomisasi dalam penentuan partisipan di masing-masing group sel. Randomisasi juga dilakukan agar validitas internal penelitian terpenuhi, dengan harapan generalisasi hasil eksperimen dapat mewakili populasi. Randomisasi dilakukan dengan cara mengacak nama-nama partisipan untuk masing-masing group sel, sehingga antar partisipan tidak mendapatkan skenario penugasan yang sama. Uji randomisasi dilakukan dengan menggunakan uji *Chi Square*, dan berdasarkan hasil uji tersebut randomisasi yang dilakukan cukup efektif.

Tabel 3. Uji Randomisasi

	Value	df	Asymp. Sig. (2sides)
<i>Pearso Chi-Square</i>	45,166	45	0,465
<i>Likelihood Ratio</i>	43,409	45	0,539
<i>Linerar-by-Linear Association</i>	1,318	1	0,614
<i>N of Valid Cases</i>	58		

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Eksperimen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan manipulasi variabel trust in superiors dan obedience pressure, yang mana masing-masing variabel tersebut memiliki 2 faktor, sehingga menghasilkan 4 group sel eksperimen. Hasil uji statistik deskriptif untuk masing-masing sel

menunjukkan bahwa hipotesis pertama, hipotesis kedua dan hipotesis ketiga dapat didukung oleh hasil uji. Pengaruh *obedience pressure* yang tinggi menimbulkan rata-rata senjangan anggaran yang lebih besar daripada pengaruh *obedience pressure* yang rendah **Tabel 4** (total mean 2). Rata-rata nilai senjangan anggaran juga rendah ketika *trust in superiors* rendah Gambar 1 (total mean 1). Dan senjangan anggaran lebih besar timbul ketika *obedience pressure* rendah dengan *trust in superiors* tinggi (group sel 3) daripada *obedience* tinggi dengan *trust in superiors* rendah (group sel 2).

Group Sel 1 Obedience Pressure Tinggi dan Trust in Superiors Tinggi	Group Sel 2 Obedience Pressure Tinggi dan Trust in Superiors Rendah	Total 2
n = 13 mean = 3,08	n = 14 mean = 2,29	n = 27 mean = 2,67
Group Sel 3 Obedience Pressure Rendah dan Trust in Superiors Tinggi	Group Sel 4 Obedience Pressure Rendah dan Trust in Superiors Rendah	
n = 15 mean = 4,07	n = 16 mean = -3,94	n = 31 mean = -0,06
Total 1		
n = 28 mean = 3,61	n = 30 mean = -1,03	

Gambar 1. Uji Statistik Deskriptif Masing-Masing Cell Group
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Uji Hipotesis

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan *two way* ANOVA. Hasil uji statistik menunjukkan dukungan terhadap hipotesis pertama yang memprediksi bahwa bawahan akan membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika mendapatkan tekanan ketaatan yang tinggi dari manajer dibandingkan ketika mendapat tekanan ketaatan yang rendah **Tabel 4**. ($F=9.912$, $p<0,05$). Hasil ini diperkuat dengan nilai rata-rata senjangan anggaran yang tinggi pada individu yang mendapatkan tekanan ketaatan tinggi ($mean= 2,67$) daripada individu yang mendapatkan tekanan ketaatan rendah ($mean=-0,06$). Tekanan ketaatan yang tinggi lebih memengaruhi subjek untuk melakukan senjangan anggaran.

Tabel 4. Uji Two Way ANOVA

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	607.866	3	202.622	20.351	0.000
Intercept	108.677	1	108.677	10.915	0.002
Trust in Superiors	278.751	1	278.751	27.997	0.000
Obedience Pressure	98.693	1	98.693	9.912	0.003
Trust in Superiors Obedience Pressure		1	187.471	18.829	0.000
Error	537.651	54	9.957		
Total	1230.000	58			
Corrected Total	1145.517	57			

R Squared = .531 (Adjusted R Square = .505)

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hipotesis pertama (**H₁**) juga didukung dengan analisis tambahan melalui uji *independent t-test* untuk mengetahui signifikansi pengaruh tekanan ketaatan terhadap senjangan anggaran. Hasil uji *independent t-test* menunjukkan bahwa rata-rata senjangan anggaran pada subjek yang mendapatkan tekanan ketaatan tinggi lebih tinggi (3,56) daripada subjek dengan tekanan ketaatan rendah (-1,23) dan hasil ini juga diperkuat nilai *t-test* dengan probabilitas signifikansi 0,000. Jadi, dapat disimpulkan bahwa rata-rata senjangan anggaran berbeda secara signifikan pada subyek yang memiliki tekanan ketaatan yang tinggi dan tekanan ketaatan yang rendah.

Tabel 5. Uji Independent t-test Obedience Pressure

	<i>Obedience Pressure</i>	<i>N</i>	<i>Means</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
<i>Budgetary Slack</i>	Tinggi	17	3,56	3.577	0,688
	Rendah	32	-1,23	4.529	0,813

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hipotesis kedua (**H₂**) memprediksi bahwa bawahan akan cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika bawahan lebih cenderung memiliki kepercayaan tinggi terhadap manajernya **Tabel 4**. ($F=27.997, p<0,05$). Hasil ini diperkuat dengan nilai rata-rata senjangan anggaran yang tinggi pada individu yang memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap atasan (mean= 3,61) daripada individu yang memiliki tingkat kepercayaan rendah terhadap atasan (mean=-1,03). Kepercayaan terhadap atasan yang tinggi lebih memengaruhi subjek untuk melakukan senjangan anggaran daripada tingkat kepercayaan yang rendah terhadap atasan.

Hipotesis kedua juga didukung dengan analisis tambahan melalui uji *independent t-test* untuk mengetahui signifikansi pengaruh tingkat kepercayaan terhadap atasan pada senjangan anggaran. Hasil uji *independent t-test* menunjukkan bahwa rata-rata senjangan anggaran pada subjek yang memiliki kepercayaan kepada atasan tinggi nilainya lebih rendah (-0,93) daripada subjek dengan kepercayaan kepada atasan rendah (2,80) dan hasil ini juga diperkuat nilai *t-test* dengan probabilitas signifikansi 0,002. Jadi, dapat disimpulkan bahwa rata-rata senjangan anggaran berbeda secara signifikan pada subyek yang memiliki kepercayaan kepada atasan tinggi dan rendah.

Tabel 6. Uji Independent t-test Trust in Superiors

	<i>Obedience Pressure</i>	<i>N</i>	<i>Means</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
<i>Budgetary Slack</i>	Tinggi/Percaya	28	-0,93	4.277	0,808
	Rendah/Tidak Percaya	30	2,80	4.283	0,818

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Hipotesis ketiga (**H₃**) memprediksi bahwa bawahan akan cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika mendapatkan tekanan ketaatan yang rendah dari manajer dengan kepercayaan terhadap manajer tinggi, dibandingkan kepercayaan yang rendah. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap atasan memengaruhi hubungan antara tekanan ketaatan dengan senjangan anggaran **Tabel 4**. ($F=18.829, p<0,05$). Rata-rata senjangan anggaran tinggi ketika

mendapatkan tekanan ketaatan yang rendah dari manajer dengan kepercayaan terhadap manajer tinggi, dibandingkan kepercayaan yang rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Uji statistik menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis pertama terkait bawahan akan lebih cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika mendapatkan tekanan ketaatan yang tinggi dari manajer dibandingkan ketika mendapat tekanan ketaatan yang rendah. Hal ini sejalan dengan teori ketaatan yang menyatakan bahwa individu yang mengalami tekanan untuk mematuhi perintah yang diberikan oleh atasan, akan secara membuta melakukan pekerjaan mereka meskipun perintah tersebut bertentangan dengan sikap, kepercayaan dan nilai-nilai yang mereka anut (Milgram, 1974). Perubahan perilaku ini dihasilkan dari perubahan psikologis individu dari keadaan otonom ke keadaan agenik. Hal ini menyebabkan individu tersebut tidak merasa bertanggungjawab atas tindakan yang mereka lakukan, yang mana konsekuensi yang tidak menguntungkan dapat ditransfer kembali ke atasan mereka yang mengarahkan perilaku mereka. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori atribusi yang menjelaskan bahwa individu yang melakukan tindakan yang melanggar standar kinerja yang benar secara normatif cenderung melakukan eksternalisasi atribusi kepada orang lain atau faktor lingkungan.

Bawahan selaku agen cenderung berpandangan bahwa adanya peran individu lain dan faktor lingkungan pada perilaku mereka, yang mana mereka akan mengkaitkan kegagalan-kegagalan mereka dengan faktor-faktor tersebut, terutama ketika kegagalan tersebut berdampak langsung pada harga diri mereka (Gago and Narajon, 2016). Perbedaan signifikan secara statistik dari rata-rata subjek yang mengalami tekanan ketaatan tinggi dibandingkan dengan rata-rata subjek yang mengalami tekanan ketaatan yang rendah, menunjukkan bahwa adanya perintah dari atasan menjadi penentu yang signifikan dalam keputusan individu dalam melakukan senjangan anggaran yang lebih besar, konsisten dengan hasil (Kohlmeyer *et al.*, 2017; Abosag & Lee, 2013).

Hipotesis kedua dalam penelitian ini memprediksi bahwa bawahan akan cenderung membuat senjangan anggaran yang tinggi ketika bawahan lebih cenderung memiliki kepercayaan tinggi terhadap manajernya. Prediksi tersebut didukung oleh hasil uji statistik dan uji beda rata-rata, yang menunjukkan bahwa senjangan anggaran lebih tinggi ketika individu memiliki kepercayaan yang tinggi juga kepada atasan, daripada kepercayaan kepada atasan rendah. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Chong *et al.* (2015, 2018, 2021) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada atasan mengurangi senjangan anggaran yang dibuat oleh bawahan. Atau dengan kata lain, sekalipun individu memiliki rasa percaya yang tinggi kepada atasan itu tidak sepenuhnya percaya. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya kesepakatan atau adanya kecurigaan bawahan terhadap atasan yang mana atasan memiliki wewenang akhir dalam menyetujui sebuah anggaran. Dengan demikian kepercayaan bawahan terhadap atasan memiliki nilai yang positif terhadap senjangan anggaran, yakni semakin tinggi kepercayaannya semakin

tinggi juga senjangan anggaran yang akan dibuat. Sedangkan individu yang tidak memiliki kepercayaan terhadap atasan cenderung bereaksi untuk mengurangi senjangan anggaran.

Kepercayaan merupakan faktor non kepribadian yang sangat rentan terhadap perubahan dari waktu ke waktu ketika individu berinteraksi satu sama lain. Individu kapan saja dapat mengubah posisi awal mereka pada ketidakpercayaan, karena kepercayaan merupakan pola pikir yang dapat dipicu atau dipengaruhi. Oleh karenanya, sangat mungkin bagi seorang individu mengubah tingkat kepercayaannya saat menyelesaikan suatu masalah atau membuat keputusan (Kohlmeyer *et al.*, 2017; Abosag & Lee, 2013). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Glikson & Woolley (2020) yang menunjukkan bahwa tidak ada timbal balik kepercayaan antara bawahan dan atasan, yang mana antar individu akan berusaha memaksimalkan keuntungan pribadi. Sehingga kepercayaan terhadap atasan tidak dapat mengurangi senjangan anggaran.

Penelitian ini juga berusaha memprediksi hubungan atau interaksi antara tekanan ketaatan dengan kepercayaan terhadap atasan dalam senjangan anggaran. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa interaksi keduanya berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Hal ini ditunjukkan juga dengan nilai rata-rata individu yang mendapatkan tekanan ketaatan rendah dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap atasan cenderung melakukan senjangan anggaran lebih besar daripada individu dengan tekanan yang tinggi dan memiliki tingkat kepercayaan terhadap atasan yang rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa baik tekanan ketaatan maupun kepercayaan terhadap atasan sangat mempengaruhi perilaku/justifikasi bawahan dalam senjangan anggaran. Kepercayaan terhadap atasan dalam penelitian ini tidak terbukti dapat mengurangi senjangan anggaran, hal ini membuktikan bahwa asimetri informasi antara atasan dan bawahan tidak dapat dikurangi hanya dengan hubungan informal keduanya. Penelitian ini juga semakin mendukung *agency theory*, yakni setiap individu akan selalu berusaha memenuhi kepentingan dirinya sendiri terlebih dahulu dibandingkan kepentingan orang lain. Secara praktik, penelitian ini membuktikan bahwa kekuatan seorang individu dapat mempengaruhi perilaku orang lain, yang ditunjukkan dengan tekanan ketaatan.

Penelitian ini tidak luput dari beberapa keterbatasan. Ada berbagai variabel eksogen yang dapat memengaruhi pengembangan kepercayaan seorang individu. Sehingga penelitian selanjutnya dapat mengubah variabel kepercayaan menjadi ketidakpercayaan yang secara aspek afektif dan emosional lebih berdampak pada perilaku *unethical*.

Keterbatasan lainnya adalah adanya potensi kegagalan eksperimen karena dilakukan secara daring dan sudah dilakukan upaya dengan membimbing partisipan dalam mengisi instrument eksperimen. Selain itu, ada juga keterbatasan terkait kurangnya kontrol atas emosi partisipan, kedepannya peneliti dapat mempertimbangkannya. Karena diskusi terkait emosi individu sangat erat kaitannya dengan sikap reaktif dalam sebuah keputusan.

Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel manipulasi penghargaan moneter dan penghargaan non-moneter dalam menguji kembali interaksi kepercayaan terhadap atasan dan tekanan ketaatan dalam perilaku senjangan anggaran. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan partisipan yang belum bekerja sebagai pembandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Management control systems*. McGraw-Hill, Boston.
- Ardiyani, F., & Sukirno. (2017). Effect of self efficacy, reward and punishment, and information asymmetry on *budgetary* slack: experimental study in the context of participatory budgeting. *Nominal Journal*, 6(1), 66-80. <http://dx.doi.org/10.21831/nominal.v6i1.14333>
- Baihaqi, Hatta M., Maisyarah., & Auditya L. (2017). The effect of obedience pressure and perceived responsibility on *budgetary* slack. *XX National Accounting Symposium*, Jember.
- Brandebo, M. F., Sjöberg, M., Larsson, G., Eid, J., & Olsen, O. K. (2013) Trust in a military context: what contributes to trust in superior and subordinate leaders?, *Journal of Trust Research*, 3:2, 125-145, DOI: 10.1080/21515581.2013.820029
- Candra, M., & Helmayunita, N. (2019). Effect of compensation scheme and self efficacy on *budgetary* slack: an experimental study. *Exploratory Journal of Accounting*, 3(1), 906-921.
- Chong, V. K. & Loy, C. Y. (2015). The effect of a leader's reputation on *budgetary* slack. *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 25)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 49-102. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120150000025003>
- Chong, V. K. & Khudzir, N. F. (2018). The effect of mutual monitoring and need for achievement on *budgetary* slack in a team-based environment. *Advances in Accounting Behavioral Research (Advances in Accounting Behavioural Research, Vol. 21)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-19. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820180000021001>
- Chong, V. K., Leong, M. K. C. & Woodliff, D.R. (2021). The effect of accountability pressure and perceived levels of honesty on *budgetary* slack creation. *Advances in Accounting Behavioral Research*.24, 1-28. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820200000024001>
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting literature*, 17 (72). <https://www.proquest.com/docview/216307240/8B7C33967E644060PQ/3?accountid=130508>
- Karim, K. E., Fogarty, T., Rutledge, R., Pinsker, R., Hasseldine, J., Bailey, C. and Pitre, T. (Ed.) *Advances in Accounting Behavioral Research* . Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820200000024001>
- Gago-Rodríguez, S. & Naranjo-Gil, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and *budgetary* slack: an experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908-1928. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0480>
- Gilabert-Carreras, María, Naranjo-Gil, David & Gago, Susana. (2014). Trust in superiors and dysfunctional behaviors: an experimental study on *budgetary* slack. *Journal Of Positive Management*. Vol. 5, No. 1, Pp. 54-66. DOI 10.12775/JPM.2014.006.
-

- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). *Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research*. *Academy of Management Annals*. doi:10.5465/annals.2018.0057
- Hobson, J. L., Mellon, M. J., & Stevens, D.E. (2011). Determinants of Moral Judgments Regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Values. *Behavioral Research In Accounting*, March 2011;23(1):87-107. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1467042>
- Irfan, M., Santoso, B., Effendi, & Lukman. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. *Journal of Accounting and Investment*, 17(2), 1580-175 <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0052.158-175>
- Kohlmeyer, J. M., Parker, R. J. & Sincich, T. (2017). CAREER-related benefits and turnover intentions in accounting firms: the roles of career growth opportunities, trust in superiors, and organizational commitment. *Advances in Accounting Behavioral Research (Advances in Accounting Behavioural Research, Vol. 20)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020001>
- Kung, F., Huang, C. & Cheng, C. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120-140. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Kwon, H. G. (2017). A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention and counter productive work behaviours. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vo. 22 Issue 4. <https://doi.org/10.9723/jksis.2017.22.4.131>
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Rani, A. (2015). Kemampuan asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, budget emphasis, dan kapasitas individu sebagai variabel moderasi terhadap partisipasi anggaran pada budgetary slack (studi kasus pada SKPD di Kabupaten Badung). *Tesis*, Universitas Udayana.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C.A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 321-326., <http://dx.doi.org/10.1037/h0036660>
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2) , 829-842, <https://doi.org/10.2307/2490840>

Asesmen Manajemen Risiko Operasional pada Lembaga Publik

Antoni

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Antonisatika10@gmail.com

Aries Heru Prasetyo*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
Justzhongsan@gmail.com

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



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

ABSTRAK

Pusat Kajian Anggaran (PKA) Badan Keahlian DPR RI yang merupakan unit Eselon II dari Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki tugas dan fungsi dari pengembangan bagian analisa APBN pada Biro Analisa Anggaran dan Pelaksanaan APBN. Dalam melaksanakan pembuatan kajian terhadap isu dan kebijakan pemerintah pada APBN tentu memiliki risiko operasional yang dapat menghambat tercapainya sasaran PKA. Beberapa risiko operasionalnya antara lain kualitas data dan informasi yang digunakan kurang optimal, kompetensi SDM yang kurang memadai dalam isu tertentu, dan jumlah SDM yang masih kurang dalam kegiatan pendampingan di alat kelengkapan dewan. Maka dari itu, perlu dilakukan pengelolaan manajemen risiko yang tepat yang sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi praktik manajemen risiko yang berjalan dan memberikan rekomendasi terkait proses manajemen risiko operasional. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah hasil wawancara dengan 3 analis APBN, observasi pada proses bisnis PKA, dan studi dokumen dengan teknik analisis menggunakan ISO 31000: 2018. Hasil dari penelitian adalah analisis risiko yang sedang berjalan dan memberikan usulan proses manajemen risiko operasional yang diharapkan bermanfaat sebagai pedoman bagi praktik manajemen kedepannya.

Kata Kunci:

ISO 31000:2018; Proses Manajemen Risiko; Pusat Kajian Anggaran; Risiko Operasional

ABSTRACT

State Budget Office Center (PKA) of The DPR RI Expertise Bodies, which is an Echelon II unit of the Secretariat General DPR RI, has the task and function of developing the APBN analysis section at the Bureau of Budget Analysis and APBN Implementation. Carrying out studies on government issues and policies regarding the APBN has operational risks that can hinder the achievement of the PKA's targets. Some of the operational risks include the quality of the data and information used needing to be more optimal, inadequate HR competency in specific issues, and an insufficient number of HR in supporting activities in the parliamentary apparatus. Therefore, it is necessary to carry out appropriate risk management in accordance with the objectives of this research to evaluate current risk management practices and provide recommendations regarding operational risk management processes. The data collection methods used are the results of interviews with 3 APBN analysts, observations of PKA's business processes, and document studies with analysis techniques using ISO 31000: 2018. The results are ongoing risk analysis and provide recommendations for operational risk management processes that are expected to be helpful as a guide for future management practices.

Keywords:

ISO 31000:2018; Operational Risk; Risk Management Process; State Budget Office Center

PENDAHULUAN

Perubahan keadaan ekonomi global yang masih dinamis pasca pandemi menjadi tantangan tersendiri bagi instansi pemerintah. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan dalam menghadapi ketidakpastian kondisi global dapat memunculkan risiko dan juga peluang (Abdurrahman *et al.*, 2018). Risiko tidak dapat sepenuhnya dihilangkan, namun hanya dapat diminimalkan dampaknya. Maka dari itu, diperlukan pengendalian yang tepat dengan melakukan pemetaan terhadap risiko (Jauhari *et al.*, 2021). Pengendalian risiko dengan pemetaan berguna untuk mengubah risiko menjadi sebuah peluang, atau juga bisa menjadi ancaman bagi organisasi (Mahardika *et al.*, 2019). Pada instansi pemerintah sudah terdapat peraturan yang mengatur pengendalian internal untuk menilai risiko. Peraturan tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pada pasal 13 ayat (1) tertulis bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko yang terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Identifikasi risiko bertujuan untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan internal. Sedangkan pelaksanaan analisis risiko berguna untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan instansi pemerintah tersebut. Pimpinan instansi pemerintah dalam melakukan penilaian risiko menerapkan prinsip kehati-hatian terhadap tingkat risiko yang dapat diterima.

Penelitian Jauhari *et al.* (2021) yang berjudul “Implementasi dan *Critical Success Factor* (CSF) Manajemen Risiko di Instansi Pemerintah” membahas proses implementasi manajemen risiko dan CSF di Kementerian Keuangan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat delapan CSF yang mempengaruhi perkembangan manajemen risiko di Kementerian Keuangan, diantaranya komitmen dan kepemimpinan manajemen, serta pengetahuan manajemen risiko yang kuat agar dapat memudahkan instansi pemerintah dalam menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan sebuah aktivitas untuk mengurangi tingkat risiko dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan pada kegiatan yang kompleks (Oliva, 2016). Salah satu instansi pemerintah Sekretariat Jenderal (Setjen) DPR RI sudah melakukan penerapan manajemen risiko yang tertuang dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Setjen DPR RI. Sebagai sistem pendukung yang mempunyai peranan strategis, Setjen DPR RI juga menghadapi risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuannya, seperti kerugian finansial, penurunan reputasi organisasi, maupun hilangnya kepercayaan terhadap pelayanan yang diberikan. Seluruh unit kerja yang berada di bawah Setjen DPR RI, baik Eselon I dan Eselon II juga diharapkan untuk melakukan proses manajemen risiko.

Unit kerja Pusat Kajian Anggaran (PKA) yang merupakan Eselon II di bawah Badan Keahlian DPR RI bertanggung jawab atas pelaksanaan dukungan fungsi anggaran. Tugas dan wewenang dari PKA adalah mendukung kelancaran pelaksanaan di bidang perancangan APBN dengan membuat suatu kajian sebagai bahan bacaan dan referensi bagi anggota dewan. Dalam proses pembuatan kajian ini, tidak lepas dari timbulnya risiko yang dapat menghambat tujuan PKA tercapai. Tujuannya adalah

meningkatnya kualitas kajian dalam penyusunan dan penetapan anggaran terkait dengan pelaksanaan fungsi anggaran DPR RI. Beberapa risiko operasional yang menghambat tujuan tersebut, antara lain kualitas data yang digunakan kurang optimal, kompetensi SDM yang kurang memadai, dan jumlah SDM yang terbatas dalam kegiatan pendampingan di Alat Kelengkapan Dewan (AKD). PKA sudah melakukan proses manajemen risiko sejak dikeluarkannya peraturan yang mengatur penerapan manajemen risiko di lingkungan Setjen DPR RI, namun PKA masih belum melakukan proses manajemen risiko secara keseluruhan dan belum menunjukkan pengelolaan risiko dengan optimal. Pada **Tabel 1** menunjukkan hasil pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko menggunakan Chartered Global Management Accountant (CGMA) *Maturity Analysis* yang dilakukan oleh PKA. Dari skor yang didapatkan oleh PKA pada tiap alat pengukurannya menghasilkan total skor di angka 39. Jika melihat **Tabel 2**, total skor 39 tersebut menggambarkan praktik manajemen risiko yang telah dilakukan PKA masih mendasar dan belum secara menyeluruh melakukan proses manajemen risiko. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait praktik manajemen risiko yang sedang berjalan dan penyusunan desain proses manajemen risiko yang tepat untuk meningkatkan profil risiko di PKA.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Maturitas Risiko

No.	Alat Pengukuran	Total Skor yang Mungkin	Skor Tiap Kategori	Presentase Skor Tiap Kategori
1	<i>Risk Culture</i>	12	7	58%
2	<i>Risk Identification</i>	10	8	80%
3	<i>Risk Assessment</i>	13	7	54%
4	<i>Articulation of Risk Appetite</i>	5	3	60%
5	<i>Risk Response</i>	12	5	42%
6	<i>Risk Reporting</i>	6	2	33%
7	<i>Integration with Strategic Planning</i>	10	5	50%
8	<i>Assessment of ERM Effectiveness</i>	7	2	29%
Total Skor		75	39	52%

Sumber: CGMA Maturity Analysis

Tabel 2. Interpretasi Tingkat Maturitas Risiko

Tingkat Maturitas Risiko	Deskripsi	Rentang Total Skor
1	<i>Just getting started</i>	0 – 25
2	<i>Basic ERM practices in place</i>	26 – 45
3	<i>Basic as well as some more sophisticated ERM practices in place</i>	46 – 65
4	<i>Robust ERM in place</i>	66 – 75

Sumber: CGMA Maturity Analysis

Risiko yang terjadi di PKA adalah risiko operasional yang penyebabnya berhubungan secara langsung dengan proses bisnis dan berdampak pada terganggunya aktivitas organisasi. Risiko operasional tersebut terbentuk dari akibat adanya proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan sumber daya manusia, dan juga sistem, serta ada yang berasal dari eksternal (Jelita *et al.*, 2019). Kualitas pengelolaan manajemen dari pemimpin organisasi juga memiliki dampak pada risiko operasional (Hayati, 2017). Hopkin (2018), mengklasifikasikan risiko operasional ke dalam empat tipe risiko, yaitu orang, proses, sistem, dan risiko eksternal. Risiko yang melibatkan orang, diantaranya gagal dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan kemampuan yang dimiliki.

Tipe risiko proses, seperti kurangnya fungsi kontrol internal yang berakibat tidak berfungsi secara optimal. Risiko sistem mengenai kegagalan sistem manajemen yang mempengaruhi operasional organisasi sehingga menghambat tujuan organisasi tersebut. Pada risiko eksternal yang berasal dari luar organisasi dan dapat mempengaruhi proses bisnis, seperti persaingan dan tuntutan hukum, serta perubahan kebijakan pemerintah yang dinamis saat transisi pasca pandemi dapat berdampak pada kualitas hasil kajian yang dibuat (Fauziah *et al.*, 2020)

Pada Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Sekretariat Jenderal DPR RI terdapat bagian struktur manajemen risiko yang menggunakan implementasi dari Model Tiga Lini (*Three Lines of Model*). Lini pertama, yaitu pemilik risiko dan pengelola risiko yang pertama kali berhubungan dengan risiko. Pemilik risiko merupakan pimpinan unit kerja Sekretariat Jenderal DPR RI. Sementara pengelola risiko adalah satuan tugas yang dibentuk dan terdapat orang yang bertanggungjawab sebagai pengelola risiko pada unit kerja masing-masing. Dalam menjalankan tugasnya, pengelola risiko perlu menyusun proses identifikasi risiko dan analisis risiko ke dalam register risiko dan melaporkan pelaksanaan penanganan risiko kepada pemilik risiko. Lini kedua yang berperan adalah unit manajemen risiko untuk memastikan kegiatan yang dilakukan oleh pemilik risiko dan pengelola risiko telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tujuan pengendalian manajemen risiko. Secara umum, tugas dari unit manajemen risiko adalah memantau tabel register risiko dan tindak pengendalian, memberikan umpan balik terkait pelaksanaan penanganan risiko, dan membuat laporan monitoring manajemen risiko setiap 6 bulan. Lini ketiga dilaksanakan oleh Inspektorat Utama yang bertugas sebagai pengawasan *intern* di Sekretariat Jenderal DPR RI. Tanggung jawab pengawas *intern* berhubungan dengan segala kegiatan yang berbasis risiko. Pengawas *intern* memiliki beberapa tugas, yaitu melakukan pemantauan dan tinjauan atas proses manajemen risiko, penilaian atas tingkat maturitas risiko, audit atas proses manajemen risiko, dan pemberian jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan manajemen risiko.

Dengan berpedoman pada Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI tersebut, penelitian ini akan mengevaluasi praktik manajemen risiko operasional yang berjalan di PKA dan memberikan usulan desain proses manajemen risikonya. Dalam peraturan tersebut, skema yang dipakai untuk melakukan penerapan manajemen risiko didasarkan pada proses manajemen risiko yang terdapat di ISO 31000:2018. ISO 31000:2018 memberikan arahan tentang cara mengelola risiko yang dihadapi oleh organisasi, yang bisa digunakan sepanjang perjalanan organisasi dan dapat diterapkan pada berbagai aktivitas, termasuk pengambilan keputusan di semua tingkat (Harisdayanti *et al.*, 2020). Analisis proses manajemen risiko dimulai dari komunikasi dan konsultasi, penentuan ruang lingkup, penilaian risiko, perlakuan risiko, pencatatan dan pelaporan, serta pemantauan dan tinjauan. Pada akhirnya penelitian akan bermanfaat bagi akademisi sebagai rujukan penelitian serupa dan instansi pemerintah agar dapat menerapkan proses manajemen risiko, khususnya pada studi kasus di PKA sehingga sasaran dari organisasi dapat tercapai. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dari penelitian ini

adalah 1) Bagaimana analisis risiko operasional yang sedang berjalan di Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI? dan 2) Bagaimana usulan proses manajemen risiko operasional untuk meningkatkan profil risiko di Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI?

METODE RISET

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Subjek dari penelitian ini adalah bertempat di Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI yang berfokus pada pelaksanaan dan implementasi manajemen risiko operasional. Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, peneliti diberi kesempatan untuk melakukan penyelidikan mendalam dan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang aspek dari fenomena yang kompleks, terutama dalam memperoleh perspektif individu-individu dalam organisasi (Flick, 2019). Sumber data yang digunakan dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian, yaitu berupa hasil wawancara dari pihak terkait dan observasi di lingkungan Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI. Sedangkan data sekunder adalah data tambahan untuk menunjang hasil penelitian lebih akurat, antara lain Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko, dokumen pedoman pengelolaan risiko di Pusat Kajian Anggaran (PKA), dan dokumen ISO 31000:2018.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *in-depth interview* dan dilakukan kepada narasumber yang memiliki pengetahuan cukup tentang pelaksanaan risiko di PKA. Narasumber tersebut terdiri atas tiga orang analis APBN yang berperan sebagai koordinator bidang komisi dan ditunjuk untuk melakukan manajemen risiko di PKA. Wawancara dilakukan secara virtual pada bulan April 2023 untuk menggali informasi mengenai profil PKA secara mendalam mulai dari bentuk organisasi, budaya, dan sistem kerja, serta praktik manajemen risiko yang berjalan. Selain wawancara, pengumpulan data juga dilakukan dengan observasi dan studi dokumen untuk memastikan reliabilitas dan validitas data. Observasi dilakukan selama empat bulan dari September hingga Desember 2022 untuk mengamati dan melakukan sistem kerja yang terdapat di PKA karena pada waktu tersebut PKA banyak melakukan pembuatan kajian dan mengkritisi kebijakan serta rancangan APBN. Studi dokumen yang dilakukan adalah berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 untuk memberikan referensi tambahan dari praktik manajemen risiko yang telah dilakukan oleh PKA.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan tiga tahap dari model Miles dan Huberman. Diawali dengan reduksi data, yaitu menyunting data yang tidak diperlukan dan mengelola data yang diperlukan dari transkrip wawancara, observasi, dan studi dokumen. Kemudian tahap kedua adalah penyajian data untuk menyajikan dalam bentuk teks deskriptif dan tabel yang diolah berdasarkan metode analisis proses manajemen risiko standar ISO 31000:2018. Terakhir adalah penarikan kesimpulan dari hasil data tersebut yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan. Pada **Gambar 1** menjelaskan kerangka analisis yang akan digunakan untuk menyusun hasil penelitian dan

pembahasan. Dimulai dari mengidentifikasi risiko untuk membuat daftar risiko yang akan dilanjutkan ke dalam analisis risiko. Selanjutnya menganalisis risiko dengan melakukan penilaian kemungkinan dan dampak yang kemudian akan dievaluasi hasil dari analisis risiko tersebut. Risiko-risiko yang masih tinggi akan dilanjutkan ke perlakuan risiko dan melaksanakan penanganan risikonya. Tahap akhir melakukan pengawasan dan evaluasi untuk dapat diberikan rekomendasi perbaikan dari penerapan risiko yang sudah dilakukan.



Gambar 1. Kerangka Analisis
Sumber: Peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Risiko Operasional yang sedang Berjalan

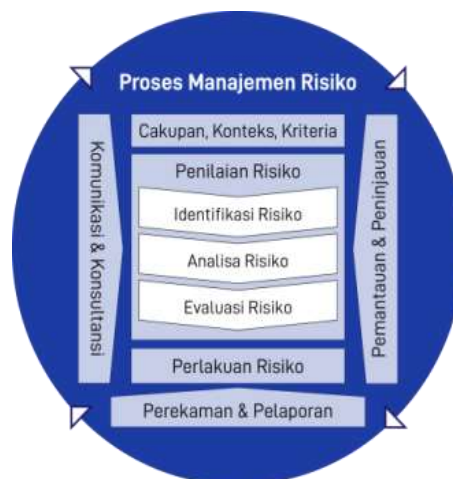
Tingkat kematangan manajemen risiko suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk mengetahui seberapa paham seluruh pemangku kepentingan dalam menjalankan proses manajemen risiko. Untuk mengevaluasi dan menilai sejauh mana manajemen risiko telah efektif diterapkan dalam organisasi, organisasi dapat memanfaatkan alat pengukuran maturitas dalam pelaksanaan manajemen risiko. Tingkat maturitas yang tinggi sering dianggap sebagai indikasi bahwa manajemen risiko telah berjalan dengan efektif di dalam organisasi (Alijoyo & Munawar, 2019). Nilai-nilai inti, pandangan etika, dan penilaian dapat menjadi faktor dasar yang menentukan kedewasaan manajemen risiko. Pandangan etika melibatkan pemahaman tentang isu-isu dalam situasi, pilihan yang tersedia, akibatnya, keuntungannya, peluang terjadinya, serta pentingnya bagi pemangku kepentingan yang terlibat. Semua aspek ini memiliki peran penting dalam pelaksanaan manajemen risiko (Priyarsono *et al.*, 2023).

Pelaksanaan manajemen risiko yang dilakukan oleh Pusat Kajian Anggaran (PKA) sebagai unit Eselon II di bawah Badan Keahlian DPR RI sudah sesuai dengan adanya peraturan yang mengatur

penerapan manajemen risiko di lingkungan instansi pemerintahan. Pedoman dalam menerapkan manajemen risiko yang telah dilakukan oleh PKA selama dua tahun terakhir adalah berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021. Pada akhir tahun, PKA melakukan *risk register* untuk melihat kemungkinan terjadinya risiko pada rancangan program kerja di tahun berikutnya. Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI tersebut berguna untuk memitigasi kejadian-kejadian yang dapat mengurangi kinerja dari unit PKA. Setelah penyusunan *risk register*, dilakukan pengawasan (*monitoring*) setiap 3 bulan sekali (triwulan). Pengawasan tersebut bertujuan untuk melihat ketercapaian realisasi anggaran dan *output* yang dihasilkan oleh analis APBN dan dijadikan evaluasi untuk triwulan berikutnya. Berdasarkan *risk register* sebelumnya, risiko yang muncul selalu sama dan tidak banyak perubahan dari skor kemungkinan dan dampak. Padahal dari proses bisnis PKA yang melibatkan data dan informasi eksternal sebagai pedoman penulisan kajian, dapat memungkinkan munculnya risiko yang lain. Oleh sebab itu, praktik pelaksanaan manajemen risiko yang selama ini dilakukan oleh PKA belum cukup menggambarkan secara keseluruhan risiko operasional yang berdampak pada proses bisnisnya.

Usulan Proses Manajemen Risiko Operasional

Pada proses manajemen risiko yang diatur dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Sekretariat Jenderal DPR RI mengikuti proses manajemen risiko dari ISO 31000: 2018. Metodologi ini berfokus pada penetapan strategi, pencapaian tujuan, dan pengambilan keputusan (Rampini *et al.*, 2019). Diawali dengan alur komunikasi dan konsultasi; penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria; penilaian risiko, meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko; perlakuan risiko; pencatatan dan pelaporan; serta pemantauan dan tinjauan.



Gambar 2. Proses Manajemen Risiko

Sumber: Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021 (2021)

Alur Komunikasi dan Konsultasi

Pada bagian alur komunikasi dan konsultasi, pusat kajian anggaran perlu mengetahui pihak-pihak yang terlibat dan peranannya sebagai unit kerja yang bertanggung jawab untuk mengelola dan

melakukan proses manajemen risiko. Penentuan peran pada setiap proses manajemen risiko dilakukan dengan metode Matriks RACI agar lebih mudah dalam mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Matriks RACI merupakan singkatan dari *responsible*, *accountable*, *consulted*, dan *informed*. *Responsible* ditujukan kepada pihak yang mengelola dan melakukan kegiatan, *accountable* ditujukan kepada pihak yang memiliki kewenangan dalam memantau, memutuskan, atau memberikan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan *responsible*, *consulted* ditujukan kepada pihak yang dapat memberikan saran dan masukan, serta pengawasan terhadap penerapan kegiatan, *informed* ditujukan kepada pihak yang perlu mengetahui informasi dan hasil keputusan yang diambil.

Tabel 3. Matriks RACI

No	Proses Manajemen Risiko	Sekretaris Jenderal	Inspektur Utama	Unit Manajemen Risiko	Unit Kerja
1.	Komunikasi dan Konsultasi	I	C	A	R
2.	Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria	I	C	A	R
3.	Identifikasi Risiko	I	C	A	R
4.	Analisis Risiko	I	C	A	R
5.	Evaluasi Risiko	I	C	A	R
6.	Perlakuan Risiko	I	C	A	R
7.	Pencatatan dan Pelaporan	I	A	R	C
8.	Pemantauan dan Tinjauan	I	A	R	C

Keterangan: R = *Responsible*, A = *Accountable*, C = *Consulted*, I = *Informed*

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada **Tabel 3** menjelaskan peranan dari masing-masing pihak yang terlibat dalam penyusunan manajemen risiko. Unit kerja yang dipimpin oleh pimpinan unit kerja atau satuan tugas yang ditunjuk berperan sebagai pemilik risiko dan/atau pengelola risiko. Pemilik risiko ini yang bertanggung jawab dalam mengelola dan melakukan (*responsible*) setiap proses manajemen risiko, mulai dari alur komunikasi dan konsultasi hingga melakukan perlakuan terhadap risiko. Pada proses pencatatan dan pelaporan, serta pemantauan dan tinjauan, unit kerja dapat memberikan saran dan masukan (*consulted*) kepada unit manajemen risiko. Unit manajemen risiko di lingkungan Setjen DPR RI tersebut bertanggung jawab untuk memastikan semua proses yang dilakukan unit kerja telah sesuai dengan tujuan pengendalian risiko. Pada tahap awal komunikasi dan konsultasi, unit manajemen risiko memiliki wewenang dalam memantau, memutuskan, atau memberikan evaluasi (*accountable*) terhadap proses yang dilakukan unit kerja sebagai pemilik risiko. Sementara unit manajemen risiko yang bertanggung jawab (*responsible*) melakukan pembuatan laporan *monitoring* penanganan manajemen risiko setiap 6 bulan sekali.

Inspektur utama berperan sebagai pengawas dari internal yang memiliki tugas memantau dan melakukan *review* terhadap proses manajemen risiko. Pengawas intern ini dapat memberikan masukan, arahan, atau pendapat dalam rangka pengawasan *intern* berbasis risiko (*consulted*) pada seluruh proses. Selain itu, inspektur utama juga diberi wewenang untuk mengaudit dan memberikan keputusan (*accountable*) atas laporan *monitoring* penanganan manajemen risiko. Kemudian, Sekretaris Jenderal

yang berperan sebagai pimpinan Sekretariat Jenderal harus diberitahukan informasi (*informed*) dari seluruh tahapan proses manajemen risiko.

Penentuan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tahap kedua adalah dengan menentukan ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Dalam mengelola risiko, penentuan konteks ini penting karena berguna untuk mengidentifikasi parameter internal dan eksternal yang dapat dijadikan pertimbangan. Tahap ini dilakukan oleh unit manajemen risiko bersama dengan unit kerja masing-masing berdasarkan dokumen struktur organisasi, proses bisnis, dan rencana strategisnya. Struktur organisasi yang digunakan PKA adalah struktur organisasi fungsional karena membagi unit kerja berdasarkan masing-masing komisi yang ada di DPR RI. Dokumen proses bisnis PKA mencakup serangkaian langkah-langkah dalam mendukung perancangan analisis anggaran sesuai dengan prioritas dan kebijakan pemerintah. Rencana strategis PKA terdiri atas visi, misi, tujuan, dan strateginya, yaitu untuk meningkatkan kajian dalam penyusunan dan penetapan anggaran terkait dengan dukungan pelaksanaan fungsi anggaran DPR RI.

Berikutnya adalah dari penentuan kriteria. Kriteria risiko adalah standar yang digunakan untuk menilai seberapa besar risiko dan urutan prioritasnya berdasarkan kemungkinan dan dampaknya (Mariza *et al.*, 2020). Pada **Tabel 4**, kriteria kemungkinan diuraikan menjadi lima kategori, yaitu hampir tidak terjadi, jarang terjadi, kadang terjadi, sering terjadi, dan hampir pasti terjadi. Deskripsi kuantitatif yang digunakan adalah frekuensi keterjadian risiko dalam satu periode. Pada **Tabel 5**, kriteria dampak diuraikan menjadi lima kategori, yaitu tidak signifikan, minor, moderat, signifikan, dan sangat signifikan. Area dampak yang dapat terjadi pada unit PKA, antara lain indikator penurunan kinerja, indikator gangguan terhadap layanan tugas dan fungsi, SDM, reputasi, dan potensi kerugian penerimaan.

Tabel 4. Kriteria Kemungkinan

Skor	Uraian	Frekuensi Keterjadian	
		Persentase	Keterjadian dalam 1 tahun
1	Hampir tidak terjadi	$0% < x \leq 10%$	Maksimal terjadi 1 kali
2	Jarang terjadi	$10% < x \leq 30%$	Maksimal terjadi 3 kali
3	Kadang terjadi	$30% < x \leq 60%$	Maksimal terjadi 5 kali
4	Sering terjadi	$60% < x \leq 90%$	Maksimal terjadi 8 kali
5	Hampir pasti terjadi	$90% < x \leq 100%$	Terjadi lebih dari 10 kali

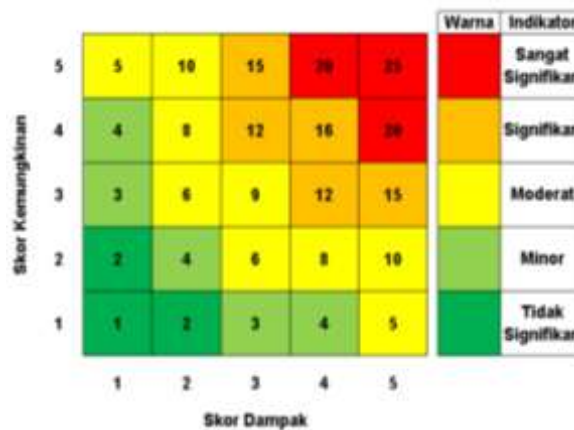
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Persebaran pada peta risiko operasional memiliki ambang batas skor status kurang dari 12. Hal tersebut menjelaskan bahwa jika skor status ≥ 12 , maka perlu dilakukan penanganan lebih lanjut agar skor status dapat turun. Skor status didapatkan dari hasil perkalian antara skor kemungkinan dan skor dampak. Pada **Gambar 3** menunjukkan pembagian warna pada peta risiko 5x5 beserta indikatornya.

Tabel 5. Kriteria Dampak

No	Area Dampak	Skor Dampak				
		1	2	3	4	5
		Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
1.	Indikator penurunan kinerja	Maksimal terlambat satu hari dari SOP.	Terlambat 2-3 hari dari SOP.	Terlambat 4-5 hari dari SOP.	Terlambat 6-7 hari dari SOP.	Terlambat lebih dari 8 hari dari SOP.
2	Indikator gangguan terhadap layanan tugas dan fungsi	Layanan terganggu ≤ 1 jam	Layanan terganggu selama $1 < x \leq 2,5$ jam	Layanan terganggu selama $2,5 < x \leq 5$ jam	Layanan terganggu selama $5 < x \leq 7,5$ jam	Layanan terganggu selama $> 7,5$ jam
3	Sumber Daya Manusia (SDM)	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 5% di bawah ABK	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 10% di bawah ABK.	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 15% di bawah ABK.	Selisih kebutuhan jumlah pegawai ≤ 20% di bawah ABK	Selisih kebutuhan jumlah ≥ 20% dari yang tertera di ABK
4.	Reputasi	Berdampak negatif pada reputasi pelaksana/fungsional.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon IV.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon III.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon II.	Berdampak negatif pada reputasi Pejabat Eselon I.
5.	Potensi kerugian penerimaan	Kerugian sampai dengan Rp1.000.000.	Kerugian yang terjadi di atas Rp1.000.000 sampai dengan Rp5.000.000.	Kerugian yang terjadi di atas Rp5.000.000 sampai dengan Rp10.000.000	Kerugian yang terjadi di atas Rp10.000.000 sampai dengan Rp100.000.000	Kerugian yang terjadi di atas Rp100.000.000.

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)



Gambar 3. Peta Risiko Operasional

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Penilaian Risiko

Tahap identifikasi risiko adalah upaya untuk mendeteksi risiko-risiko yang muncul dalam proses bisnis suatu organisasi dengan menghasilkan daftar risiko (Ramadhan *et al.*, 2020). Daftar risiko didapat dari hasil wawancara dengan pihak analis APBN yang menjadi koordinator bidang di komisi

dan observasi terhadap proses bisnis yang dikerjakan. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan manajemen risiko yang sudah dilakukan dan apa saja risiko yang terjadi selama ini. Metode dalam mengidentifikasi risiko dilakukan dengan pendekatan *bottom-up business process*, yaitu dari level terendah hingga ke level tertinggi. Semua risiko yang teridentifikasi dianalisis dengan memperhatikan akar permasalahannya, sehingga dapat dipahami faktor penyebab dari masing-masing risiko.

Analisis risiko adalah cara untuk mengevaluasi hasil data yang diperoleh dari tahap identifikasi risiko (Ramadhan *et al.*, 2020). Evaluasi diukur menggunakan skor kemungkinan (*likelihood*) dan skor dampak (*impact*) untuk menghasilkan skor status yang menunjukkan sejauh mana risiko tersebut berpengaruh signifikan terhadap proses bisnis. Skor kemungkinan mengindikasikan seberapa sering atau mungkin terjadinya risiko. Sementara skor dampak menggambarkan seberapa besar dampak yang dihasilkan pada area dampak. Pada **Tabel 6** menunjukkan terdapat 20 risiko operasional yang berhubungan langsung dengan proses bisnis dan terbagi ke dalam empat tipe risiko, yaitu proses, sistem, orang, dan risiko eksternal.

Tabel 6. Analisis Risiko Operasional

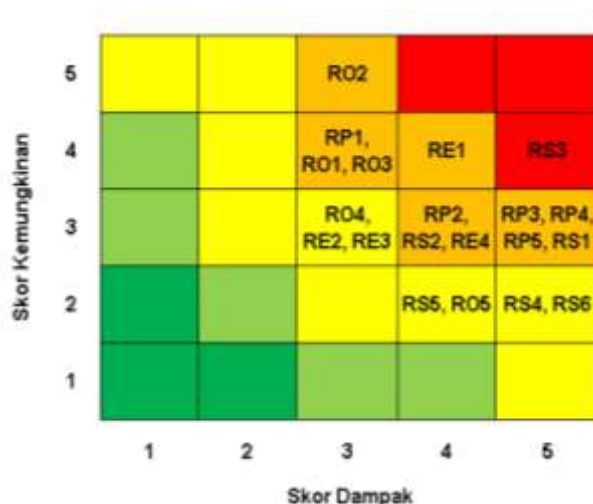
Tipe Risiko	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Penyebab	Like- lihood	Impact	Status	Warna
Proses	RP1	Kualitas hasil kajian analis APBN yang masih berbeda-beda dan belum terstandarisasi dengan baik.	Proses <i>quality control</i> yang dilakukan masih <i>peer review</i> dari teman sejawat analis APBN.	4	3	12	
	RP2	Hasil kajian dari pekerjaan lintas komisi yang kurang komprehensif.	Perbedaan mitra kerja komisi sehingga pengetahuan akan komisi yang lain belum optimal.	3	4	12	
	RP3	Kuantitas dari kajian yang masih kurang dari target setiap analis APBN.	Kurangnya kontrol dari koordinator bidang atau pimpinan tim terhadap anggotanya.	3	5	15	
	RP4	Topik analisis yang kurang relevan dengan kebutuhan anggota dewan.	Kurangnya kegiatan pendampingan yang diikuti oleh analis APBN di AKD.	3	5	15	
	RP5	Jumlah kunjungan kerja ke daerah yang tidak mencapai target dan kurang optimal.	Kesulitan dalam menentukan jadwal, analisis kajian yang kurang mendalam, dan daerah yang dituju tidak atau belum bersedia.	3	5	15	
Sistem	RS1	Kesulitan dalam mencari pakar sebagai narasumber yang sesuai dengan	Pakar yang diinginkan kurang kompeten pada topik tersebut atau tidak	3	5	15	

Tipe Risiko	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Penyebab	Like- lihood	Impact	Status	Warna
Orang	RS2	kebutuhan topik analisis. Kesulitan dalam mencari jadwal yang sesuai dengan pakar.	sesuai dengan keahlian si pakar. Pakar yang diinginkan memiliki jadwal yang padat.	3	4	12	Orange
	RS3	Pendidikan dan pelatihan teknis APBN yang belum terakomodir oleh Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).	Banyak unit kerja lain yang ingin melakukan pendidikan dan pelatihan di Pusdiklat.	4	5	20	Red
	RS4	Publikasi kajian analis APBN yang melewati <i>timeline</i> .	Analisis APBN mengalami hambatan dari faktor internal maupun eksternal, seperti sakit dan ijin.	2	5	10	Yellow
	RS5	Kajian yang tidak diunggah di <i>website</i> tepat waktu sesuai dengan waktu terbitnya.	<i>Website</i> yang bermasalah dan tidak adanya koordinasi antar analis APBN untuk mengunggah hasil kajian.	2	4	8	Yellow
	RS6	Panduan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang digunakan untuk menentukan tim koordinasi analisis pada masing-masing produk masih belum diperbarui.	Merasa bahwa panduan SOP kurang penting sehingga penentuan tim diatur berdasarkan aturan secara lisan bukan dalam dokumen.	2	5	10	Yellow
	RO1	Kurangnya kompetensi SDM analis APBN dalam membuat kajian.	Pemahaman analis APBN yang masih kurang terhadap suatu isu.	4	3	12	Orange
	RO2	Kurangnya jumlah SDM analis APBN dalam kegiatan pendampingan di AKD (Alat Kelengkapan Dewan).	Belum terpenuhinya kuota ideal jumlah analis APBN dengan jumlah mitra kerja komisi.	5	3	15	Orange
	RO3	Kesulitan dalam memenuhi semua permintaan kajian oleh anggota dewan.	Permintaan kajian yang spesifik dan cukup banyak dari anggota dewan	4	3	12	Orange
	RO4	Pembagian pekerjaan yang tidak seimbang antar sesama analis APBN.	Kurangnya koordinasi antar tim dalam membuat suatu kajian.	3	3	9	Yellow
	RO5	Ketepatan isu antara kepentingan politik dengan basis riset akademik.	Analisis APBN masih belum mahir dalam menentukan aspek apa yang tepat untuk isu tersebut.	2	4	8	Yellow

Tipe Risiko	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Penyebab	Like-lihood	Impact	Status	Warna
Eksternal	RE1	Kualitas data dan informasi dari kajian APBN yang kurang optimal.	Keterbatasan informasi dan sumber data yang tersedia, baik internal maupun eksternal.	4	4	16	Orange
	RE2	Realisasi anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan anggaran.	Adanya perubahan kebijakan terkait anggaran dari pemerintah.	3	3	9	Yellow
	RE3	Isu dalam kebijakan anggaran nasional yang dapat berubah sewaktu-waktu.	Keadaan ekonomi global yang berubah-ubah, seperti adanya isu resesi.	3	3	9	Yellow
	RE4	Ketepatan waktu dalam menerbitkan kajian dari suatu isu dengan munculnya isu baru sehingga fokus DPR bergeser.	Keadaan ekonomi global yang berubah-ubah dan memunculkan isu nasional yang baru.	3	4	12	Orange

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pada evaluasi risiko dilakukan dengan memetakan skor kemungkinan dan skor dampak ke dalam peta risiko (Qintharah, 2019). Dari hasil analisis risiko yang dilakukan, skor kemungkinan dan skor dampak didapat dengan menggunakan pendekatan *experimental judgement*. Proses pendekatan ini mengacu pada pengalaman langsung, pengetahuan mengenai situasi dalam proses bisnis, dan hasil wawancara dengan analis di unit PKA. Pada **Gambar 3** menunjukkan pemetaan risiko berukuran 5x5. Kode risiko RS3 memiliki skor status tertinggi, yaitu 20. Sedangkan kode risiko RS5 dan RO5 memiliki skor status terendah, yaitu 8. Dari hasil pemetaan, terdapat 13 risiko yang masuk ke dalam kategori signifikan dan sangat signifikan untuk dilanjutkan ke tahap perlakuan risiko.

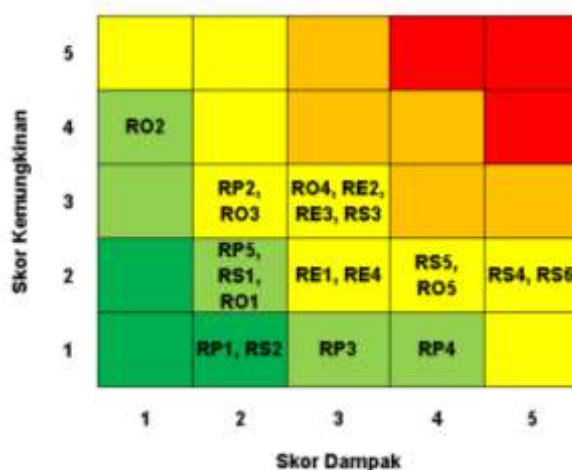


Gambar 4. Peta Risiko Operasional Sebelum Perlakuan Risiko

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko dilakukan guna menerapkan opsi penanganan yang tepat untuk meminimalkan risiko yang ada dengan metode *contingency plan* (Widyarti *et al.*, 2022). Perancangan risiko dibuat berdasarkan keseluruhan risiko dengan tetap berfokus pada risiko yang berada di atas ambang batas. Strategi perlakuan risiko memiliki empat opsi penanganan, yaitu *risk mitigation and prevent* (mitigasi dan mencegah risiko), *risk sharing* (berbagi risiko), *risk avoidance* (menghindari risiko), dan *risk acceptance* (menerima risiko). Strategi *risk mitigation and prevent*, yakni strategi untuk mengurangi skor kemungkinan terjadinya dan dampak yang dihasilkan. Secara khusus, mitigasi risiko dilakukan untuk mengecilkan dampak dari risiko yang telah muncul, sedangkan pencegahan risiko dilakukan untuk mencegah terjadinya risiko sehingga kemungkinan dapat berkurang. Strategi *risk sharing*, yakni memberikan risiko kepada pihak lain untuk bertanggung jawab dalam melakukan penanganan. *Risk avoidance*, yaitu strategi dengan tidak melakukan tindakan yang dapat menimbulkan risiko tersebut. Pada kasus ini, strategi menghindari risiko tidak dapat digunakan karena risiko yang timbul bukan dari suatu proyek. Strategi terakhir, yaitu *risk acceptance* dengan menerima risiko tersebut dan tidak melakukan perlakuan apapun. Rencana strategi ini perlu disusun secara teliti agar perusahaan siap menghadapi ancaman yang dapat berdampak besar pada perusahaan dan juga sistem untuk memantau dan mengendalikan perubahan yang mungkin terjadi (Yoewono & Prasetyo, 2022). Strategi perlakuan risiko dari risiko-risiko yang memiliki skor di atas ambang batas dapat dilihat pada **Lampiran 1**.



Gambar 5. Peta Risiko Operasional setelah Perlakuan Risiko

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pencatatan dan Pelaporan

Tahap berikutnya adalah pencatatan dan pelaporan. Dalam tahap pencatatan, unit manajemen risiko akan mencatat semua kegiatan terkait perlakuan risiko yang telah dilakukan oleh pemilik risiko. Pencatatan dilakukan secara rutin, biasanya setiap tiga hingga enam bulan sekali, tergantung pada frekuensi dan tingkat keparahan risiko yang terjadi. Hasil pencatatan ini akan disimpan dan didokumentasikan untuk tujuan pelaporan dan rujukan data pada proses manajemen risiko periode

selanjutnya. Pada tahap pelaporan, beberapa pihak akan mendapatkan informasi tentang bagaimana risiko telah ditangani selama periode waktu tertentu. Pihak-pihak tersebut, meliputi unit kerja terkait dan Sekretaris Jenderal. Pelaporan risiko dilakukan oleh unit manajemen risiko yang diputuskan oleh Inspektur Utama. Proses pelaporan risiko akan dilakukan pada akhir tahun atau akhir periode. Pencatatan dan pelaporan dalam proses manajemen risiko dilakukan dengan maksud untuk menyampaikan mengenai aktivitas dan memberikan informasi kepada para pemangku kepentingan (Parviainen *et al.*, 2021).

Pemantauan dan Tinjauan

Tahap yang terakhir adalah pemantauan dan tinjauan. Pada tahap ini, hasil yang dilaporkan adalah laporan *monitoring* penanganan risiko yang dilakukan oleh unit manajemen risiko. Laporan ini berisi hasil realisasi perlakuan risiko dan ditinjau oleh unit kerja sebagai pemilik risiko dan unit manajemen risiko untuk menilai sesuai atau tidak perlakuan risiko yang telah dilakukan. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara menyeluruh di akhir tahun untuk dapat dijadikan pedoman di periode berikutnya. Selain itu, tahap ini juga berguna untuk memastikan perlakuan risiko berjalan dengan efektif sehingga penerapan manajemen risiko di lingkungan unit kerja terkecil dapat lebih optimal.

Pihak-pihak yang terlibat dalam proses pemantauan ini, meliputi unit kerja, unit manajemen risiko, inspektur utama, dan sekretaris jenderal. Pemantauan dan peninjauan dilakukan secara periodik, biasanya setiap tiga bulan atau enam bulan sekali. Kegiatan pemantauan dan peninjauan dilakukan secara kontinu, artinya dilakukan secara berkelanjutan. Unit manajemen risiko menerima laporan mengenai hasil perlakuan risiko dari unit kerja. Kemudian secara bersama-sama mengevaluasi hasil perlakuan tersebut. Setelah selesai, laporan tersebut diberikan kepada inspektur utama untuk diambil keputusan terkait perencanaan risiko selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut. Pada tingkat akhir, yaitu sekretaris jenderal akan menerima informasi pelaksanaan risiko yang telah dilakukan oleh unit kerja dan unit manajemen risiko.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis risiko operasional yang sedang berjalan di PKA masih belum menunjukkan pengelolaan risiko yang optimal. Hal tersebut didasarkan pada tingkat maturitas manajemen risiko melalui CGMA *maturity analysis* yang menghasilkan bahwa penerapan manajemen risiko operasional pada PKA masih mendasar. Maka dari itu diperlukan usulan perbaikan pada setiap tahapan proses manajemen risiko untuk meningkatkan profil risiko pada PKA. Tahap pertama proses manajemen risiko, yaitu alur komunikasi dan konsultasi dengan memuat usulan pihak yang terlibat dan perannya yang tergambar dalam matriks RACI. Tahap kedua adalah penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria yang diperoleh dari struktur organisasi, rencana strategis, visi, dan misi PKA, serta kriteria yang tercantum dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 10 Tahun 2021. Pada tahap penilaian risiko menghasilkan analisis risiko yang menunjukkan 7 risiko kategori moderat, 12 risiko kategori

signifikan, dan 1 risiko kategori sangat signifikan. Berdasarkan hasil analisis risiko tersebut, terdapat 13 risiko yang berada di atas skor ambang batas sehingga perlu diberikan perlakuan melalui metode pencegahan (*prevent*), mitigasi (*mitigate*), dan berbagi (*sharing*). Kemudian dilakukan pencatatan dan pelaporan oleh unit manajemen risiko atas laporan hasil perlakuan risiko yang dilakukan. Terakhir adalah proses pemantauan dan tinjauan oleh unit manajemen risiko terkait pelaksanaan keseluruhan proses manajemen risiko.

Dengan melakukan penelitian ini, harapannya adalah PKA dapat membangun dan mengembangkan budaya kesadaran terhadap penerapan manajemen risiko di lingkungan kerja. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan budaya risiko, di mana pimpinan dan koordinator bidang komisi dapat berkomitmen untuk menciptakan budaya risiko. Pimpinan dan koordinator bidang dapat mengadakan pertemuan rutin secara bulanan untuk mengkomunikasikan budaya risiko. Sementara bagi analis APBN, bertugas untuk mempengaruhi sesama rekan kerja agar dapat mengimplementasikan manajemen risiko dengan optimal. Bagi PKA juga dapat memberikan contoh dan edukasi kepada unit-unit Eselon II lainnya mengenai pentingnya melaksanakan manajemen risiko sehingga penerapan manajemen risiko di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI dapat semakin baik. Cara yang dapat dilakukan oleh PKA adalah dapat menjadi unit kerja yang telah mengimplementasikan manajemen risiko dengan skor terbaik. Hal tersebut akan berimplikasi pada manajerial PKA, seperti penjelasan peran dan tanggung jawab dari masing-masing pihak yang dibedakan melalui matriks RACI. Kemudian adanya pembentukan unit manajemen risiko yang secara khusus untuk mengendalikan proses manajemen risiko yang dilakukan oleh pemilik dan pengelola risiko. Selain itu, terdapat penegasan antara tahapan pencatatan dan pelaporan dengan pengawasan dan tinjauan supaya setiap risiko memiliki pendokumentasian yang baik dan dapat dievaluasi secara optimal.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah objek studi penelitian ini hanya mengambil pada satu unit eselon II, yaitu Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI yang memungkinkan tidak menggambarkan Sekretariat Jenderal DPR RI secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian dan pembahasan hanya sebatas menganalisis proses manajemen risiko dari Pusat Kajian Anggaran. Jika mengacu pada standar ISO 31000:2018, maka terdapat kerangka kerja dan prinsip yang perlu dibahas guna memberikan hasil analisis yang lebih komprehensif terkait penerapan manajemen risiko pada instansi pemerintah. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat menganalisis penerapan manajemen risiko di instansi pemerintah yang lain dengan unit yang lebih luas dan berpedoman pada peraturan instansi terkait, serta dapat mencakup area yang belum dibahas, seperti prinsip dan kerangka kerja jika menggunakan standar ISO 31000:2018.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, L., Maniza H., & Lestari, M. (2018). Analisis implementasi manajemen pengendalian risiko dalam upaya tercapainya tujuan organisasi (studi kasus pada kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 30-38, <https://doi.org/10.31764/jiap.v6i1.663>
- AICPA-CIMA (CGMA). *Evaluate enterprise risk management maturity*. Diakses pada tanggal 23 Juni 2023, dari <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/evaluate-enterprise-risk-management-maturity>
- Alijoyo, F. A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang mempengaruhi maturitas manajemen risiko organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67-79, <https://doi.org/10.26593/be.v23i1.4366.67-79>
- Fauziah, H. N., Aini Nur Fakhriyah, & Abdurrohman. (2020). Analisis risiko operasional Bank Syariah pada masa pandemi covid-19. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah: Al-Intaj*, VI(2), 38-45, <https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/Al-Intaj/article/view/3380>
- Flick, U. (2019). The concepts of qualitative data: challenges in neoliberal times for qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 25(8), 713-720, <https://doi.org/10.1177/1077800418809132>
- Harisdayanti, D., Rokhman Fauzi, & Rahmat Mulyana. (2020). Perancangan manajemen risiko operasional pada SPBE/E-GOV berdasarkan permen PANRB nomor 5 tahun 2020: Studi kasus pemerintah Kabupaten Bandung. *E-Proceeding of Engineering*, 7(2), 7348-7353, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/12774>
- Hayati, S. (2017). *Manajemen resiko untuk bank perkreditan rakyat dan lembaga keuangan mikro*, 1st ed. Yogyakarta: Penerbit Andi, hlm. 27-28.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th edition)*. Kogan Page Publisher.
- Jauhari, R., Citra, S., & Mulyani, S.. (2021). Implementasi dan critical success factor manajemen risiko di instansi pemerintah. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(2), 285-298, <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i2.11911>
- Jelita, Wienanda R. S., & Atina S (2019). Manajemen risiko operasional pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) jabal nur tebuireng di Surabaya. *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 69–82, <https://doi.org/10.22219/jes.v4i1.8733>
- Mahardika, K. B., A. F. Wijaya, & A. D. Cahyono. (2019). Manajemen risiko teknologi informasi menggunakan ISO 31000 : 2018 (Studi Kasus: CV. XY). *Jurnal Wicida: Sebatik*, 23(1), 277-284, <https://jurnal.wicida.ac.id/index.php/sebatik/article/view/572>

- Mariza, A., Lukman A., & Iqbal S. (2020). Analisis risiko dan kontrol pada SIMRS gudang obat berdasarkan ISO 31000 (studi kasus: rumah sakit khusus ibu dan anak Kota Bandung). *E-Proceeding of Engineering*, 7(2), 6984-6992, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/12663>
- Oliva, F.L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics.*, 173, 66–79, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Parviainen, T., Goerlandt, F., Helle, I., Haapasaari, P., & Kuikka, S. (2021). Implementing bayesian networks for ISO 31000:2018-based maritime oil spill risk management: state-of-art, implementation benefits and challenges, and future research directions. *Journal of Environmental Management*, 278, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111520>
- Peraturan Perundang-undangan. (2008). Peraturan pemerintah nomor 60 tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4876>
- Priyarsono, D., Gustrian, R. R., Vorst, C. R., Supriyadi, H., Yulian, A., & Munawar, Y. (2023). Risk management in private companies and public sector organizations: A preliminary comparative study. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 256-272, <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.4126.2023>
- Qintharah, Y.N. (2019). Perancangan penerapan manajemen risiko. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi*, 10(1).67-86, <https://doi.org/10.33558/jrak.v10i1.1645>
- Ramadhan, D. L., Febriansah, R., & Dewi, R. S. (2020). Analisis manajemen risiko menggunakan ISO 31000 pada smart canteen SMA XYZ. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 7(1), 91-96, <http://dx.doi.org/10.30865/jurikom.v7i1.1791>
- Rampini, G. H. S., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical success factors of risk management with the advent of ISO 31000 2018 - descriptive and content analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39, 894–903, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Sekretaris Jendral Dewan Perwakilan Rakyat. (2021). *Peraturan sekretaris jenderal dewan perwakilan rakyat republik indonesia nomor 10 tahun 2021 tentang penerapan manajemen risiko di sekretariat jenderal dewan perwakilan rakyat republik indonesia*, https://berkas.dpr.go.id/jdih/document/peraturan_sekjen/2022persekjendpr010.pdf
- Widyarti, M. T. H., Hartono, Handayani, J., Rokhimah, Z. P., & Kusuma, S. Y. (2022). Analisis risiko di era pandemi covid-19 pada kampung sentra bandeng di semarang (studi kasus UD makmur mandiri). *Jurnal Politeknik Negeri Semarang*, 4(1). <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/Sentrikom/article/view/3325>
- Yoewono, J. O., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan dan proses manajemen risiko pada PT surya selaras cita. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 56-72, <http://dx.doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.12207>
-

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Risiko Operasional Setelah Perlakuan Risiko

Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Existing Risk			Warna	Perlakuan Risiko		Residual Risk			Warna
		Like-lihood	Impact	Status		Strategi	Deskripsi	Like-lihood	Impact	Status	
RP1	Kualitas hasil kajian analisis APBN yang masih berbeda-beda dan belum terstandarisasi dengan baik.	4	3	12	Yellow	Cegah	Menyusun standar operasional terkait proses <i>quality control</i> , seperti sistematika penulisan dan muatan isi kajian.	1	2	2	Green
RP2	Hasil kajian dari pekerjaan lintas komisi yang kurang komprehensif.	3	4	12		Mitigasi	Melakukan proses pengecekan terhadap isi kajian oleh koordinator bidang di komisi tersebut.	3	2	6	Yellow
RP3	Kuantitas dari kajian yang masih kurang dari target setiap analisis APBN.	3	5	15		Cegah	Melakukan kontrol sebulan sekali untuk memastikan jumlah kajian yang dibuat mencapai target.	1	3	3	Light Green
RP4	Topik analisis yang kurang relevan dengan kebutuhan anggota dewan.	3	5	15		Cegah	Mengikuti kegiatan pendampingan di AKD yang membahas isu terkini dan sedang banyak dibicarakan.	1	4	4	
RP5	Jumlah kunjungan kerja ke daerah yang tidak mencapai target dan kurang optimal.	3	5	15		Cegah	Membuat standar prosedur terkait kunjungan kerja ke daerah, dari perencanaan hingga penentuan daerah yang akan dikunjungi.	2	2	4	
RS1	Kesulitan dalam mencari pakar sebagai narasumber yang sesuai dengan kebutuhan topik analisis.	3	5	15		Cegah	Membuat daftar pakar yang dikategorikan sesuai dengan bidang-bidang yang ada di komisi.	2	2	4	Light Green
RS2	Kesulitan dalam mencari jadwal yang sesuai dengan pakar.	3	4	12		Cegah	Membuat daftar kontak pakar untuk memudahkan proses penjadwalan pakar.	1	2	2	
RS3	Pendidikan dan pelatihan teknis APBN yang belum terakomodir oleh Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).	4	5	20		Mitigasi	Mengadakan pelatihan dan pendidikan mandiri dengan mengundang praktisi sesuai bidangnya.	3	3	9	Yellow

Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Existing Risk			Warna	Strategi	Perlakuan Risiko	Residual Risk			Warna
		Like-lihood	Impact	Status				Like-lihood	Impact	Status	
RO1	Kurangnya kompetensi SDM analis APBN dalam membuat kajian.	4	3	12	Yellow	Berbagi	Meminta Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusdiklat) untuk mengadakan pelatihan.	2	2	4	Green
RO2	Kurangnya jumlah SDM analis APBN dalam kegiatan pendampingan di AKD (Alat Kelengkapan Dewan).	5	3	15		Mitigasi	Melakukan pembagian tugas dengan analis di komisi lain yang memiliki kegiatan pendampingan lebih sedikit.	4	1	4	
RO3	Kesulitan dalam memenuhi semua permintaan kajian oleh anggota dewan.	4	3	12		Mitigasi	Permintaan pembuatan kajian tersebut dibuat dengan kajian singkat 1-2 halaman agar semua permintaan dapat dibuat.	3	2	6	Yellow
RE1	Kualitas data dan informasi dari kajian APBN yang kurang optimal.	4	4	16		Cegah	Memanggil pakar dan mengadakan <i>focus group discussion</i> lebih sering untuk menambah data dan informasi yang dibutuhkan.	2	3	6	
RE4	Ketepatan waktu dalam menerbitkan kajian dari suatu isu dengan munculnya isu baru sehingga fokus DPR bergeser.	3	4	12		Cegah	Mengantisipasi segala isu yang muncul di masyarakat sehingga analis perlu memperkaya informasi dan pengetahuan.	2	3	6	

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

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

JMBR diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarkan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JMBR antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen strategis. Jurnal ini menerima artikel dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris.

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

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 11 pt.

b) **Pendahuluan**

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

c) **Metode riset**

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

d) **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

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

e) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

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

f) **Daftar pustaka**

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

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, **dua kolom**, dengan jarak baris dua spasi;
 3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 12 pt dalam huruf kapital dan bercetak tebal.
 4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.
 5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).
-

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