

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

Journal of Management and Business Review

Volume 22 Number 1 2025



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. 22

No. 1

1-91

Jakarta
2025

ISSN
1829-8176



Rp .155.000,-

Journal of Management and Business Review

Volume 22 Number 1 2025

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

Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ronny Kountur, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Lufina Mahadewi, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Lodovicus Lasdi, M.M.
(SATU University)
Prof. Syamsul Amar, M.S.
(Universitas Negeri Padang)
Marwata, Ph.D.
(Universitas Kristen Satya Wacana)
Dr. Nguyen Thuc Huong Giang
(Hanoi University of Science & Technology)

Prof. Renata Borges
(Rotterdam Business School)
Yeneneh Tamirat Negash, Ph.,D.
Asia University, Taichung, Taiwan,
Professor Dr Cham Tat Huei
(UCSI University, Malaysia)

MANAGING EDITOR

Rike Penta Sitio, M.M., CIAR.

LAYOUT EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

SITE ADMINISTRATOR

Rosita Fitriyani, S.E.

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. 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. Diyah Dumasari Siregar, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Aprihatiningrum Hidayati, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wahyu Tri Setyobudi, M.M.
(Universitas Bina Nusantara)
Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, M.Si.
(Universitas Sebelas Maret)
Dr. Luki Adiati Pratomo, M.M.
(Universitas Trisakti)
Dr. Wirawan E.D. Radiano, M.Sc.
(Universitas Ciputra Surabaya)
Dr. Yusak Anshori, M.M., CSEP.
(Universitas Nahdlatul Ulama, 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)
Dr. Derek Ong
(Hertfordshire Business School)
Nguyen Danh Nguyen, Ph.D.
(Hanoi University of Science & Technology)
Dr. Juan C. Nino De Guzman
(University of Montemorelos)
Dr. Edwin A Balila
(Adventist University of the Philippines)
Dr. Damrong Satayavaksakoon
(Asia-Pacific International University)

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 22 Number 1 2025

TABLE OF CONTENTS

<i>Teamwork and Team Diversity on the Employee Productivity</i> Ahmad Setiyono Gina Atikah Hasni	1-14
<i>The Impact of Rewards and Punishments on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable</i> Dedi Rianto Rahadi Alfito Yuro Yudistiro Muhammad Rakhan Kusumardani Octavia Ayu Lestari	15-30
Analisis Rantai Nilai Usaha Produk Rengginang UMKM Kabupaten Bogor Prisca Nurmala Sari	31-44
<i>Knowledge Sharing pada Sektor Publik: Analisis Systematic Literature Review dengan Vos Viewer</i> Muhammad Muchtar Rofi Rofaida Disman	45-57
Motivasi <i>Switching Intention</i> Nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) Wilayah Maluku Utara Pasca Merger di Era Pandemi Covid-19 Hasbullah Hajar	58-80
<i>Consumer Decision-Making Process dan Perbandingan Brand Image Produk Parfum Menengah di Pasar Indonesia</i> Resyla Amadea Widyarso Roswinanto	81-91

Teamwork and Team Diversity on the Employee Productivity

Ahmad Setiyono*, Gina Atikah Hasni

Department of Management Universitas Darussalam Gontor Indonesia
Jl. Raya Siman, Demangan, Siman, Ponorogo, East Java, 63471, Indonesia
ahmadsetiyono@unida.gontor.ac.id

(*) Corresponding Author

Received: 09-10-2023 | Accepted: 01-03-2024 | Published: 01-03-2025

How to cite: Setiyono, A., Hasni, G.A. (2025). Teamwork and team diversity on the employee productifity. *Journal of Management and Business Review*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.423>



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

ABSTRACT

This study aims to analyses the influence of teamwork and team diversity partially and simultaneously on employee work productivity. This study uses a quantitative approach with data analysis using multiple linear regression. The population in this study were all employees of the Unida Business Unit. The sampling technique used was nonprobability sampling with a saturated sample technique. The results of the study indicate that teamwork partially has a significant effect on employee productivity while the team diversity variable partially does not affect employee work productivity. Simultaneously, the teamwork and team diversity variables have a significant effect on employee work productivity at Unida Business Unit.

Keyword:

Employee work productifity, teamwork, team diversity, quantitave approach

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kerjasama tim dan keberagaman tim secara parsial dan simultan terhadap produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Unit Usaha Unida. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerjasama tim secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai sedangkan variabel keberagaman tim secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Secara simultan variabel kerjasama tim dan keberagaman tim berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Unit Usaha Unida.

Keywords:

Keberagaman tim, kerjasama tim, pendekatan kuantitatif, produktivitas kerja karyawan

INTRODUCTION

An organization certainly wants maximum and satisfying employee performance in order to achieve the goals, vision and mission of the organization. This requires high commitment, integrity and creativity from each individual in an organization. However, by only relying on individual efforts,

organizational goals will not be achieved optimally. Therefore, cooperation between employees in the organization is needed (Anggraeni & Saragih, 2019). Satisfactory results will be obtained with good human resource performance, but on the contrary if the performance of team members is bad then it will produce bad results too. This needs to be a special concern for every organization in order to achieve organizational goals effectively through good team performance.

Some experts state that the success of a team depends heavily on teamwork and not on individuals who have outstanding abilities in certain areas. There is a concept regarding the quality of effective teamwork; this was conveyed by Hoegl and Gemuenden who stated that effective teamwork is by emphasizing the quality of collaboration functions consisting of six aspects classified into two groups, namely the task aspect consisting of communication, coordination and balance towards member contributions, and the social interaction aspect which includes support, effort and team cohesiveness. (Rahma, 2019).

According to Etzioni, an organization is a social unit consisting of a group of people that is formed intentionally and planned. This shows that organizations do not occur by chance but are designed to achieve certain goals. These goals can vary from economic gain to social missions. Organizations today face challenges caused by globalization. These global influences include rapidly changing markets, technologies, and consumer needs. Organizations must adapt to these changes to remain relevant and competitive. Rapid change often creates pressure on organizations. This pressure can come from increased competition, continuous technological innovation, or changes in customer preferences. To meet these challenges, organizations often need to form new teams. These teams serve as the organization's shield or defense in the face of challenges and competition. The formation of these new teams can increase collaboration, innovation, and response to change (Gusrini *et al.*, 2015).

Forming a team and managing employees is not an easy matter for an organization or company if the characteristics of individuals and cultural perspectives are different from one another. Therefore, the role of a team leader with the knowledge, experience, and skills that meet the requirements is needed to bring and adapt to his employees so that they can carry out their duties optimally and produce optimal performance for the company or organization.

The Unida Business Unit is a business owned by Darussalam Gontor University as a manifestation of the principle of protective economics, which aims to protect internal financial circulation so that finances that always circulate within the campus environment can be used for the benefit of the campus itself (Achmadi, 2021). Unida Business Units provide various student needs such as college equipment, sports equipment, daily necessities, laundry, photocopying, bookstores, and so on. These various business units will involve human resources from different backgrounds, both in terms of educational experience, length of service and the culture adopted by each individual. This diversity is considered to be able to affect the productivity of Unida Business Unit employees. The development of business units makes work increasingly complex. Employees are required to

demonstrate good performance by always increasing work productivity. Collaboration of teamwork approaches and diversity as an effort to achieve goals.

The existing phenomenon attracts researchers to see whether teamwork and team diversity affect employee work productivity. The objectives of this study are:

- a. To determine the partial effect of teamwork on employee work productivity at Unida Business Unit.
- b. To determine the partial effect of team diversity on employee work productivity at Unida Business Unit.
- c. To determine the simultaneous effect of teamwork and team diversity on employee work productivity at Unida Business Unit.

The theory of social cohesion

The theory of social cohesion is the basis for this research. The existence of social cohesion creates motivation for members to play a role in their group actively. Social cohesion includes a sense of belonging, social trust, generalized reciprocity, cooperation and social harmony (Setiawan & Pratiwi, 2021). According to Green, social cohesion generally includes characteristics related to individual behaviour and social attitudes, which consist of established community characteristics that are known to be mandatory for a cohesive society. Community attitudes and behaviours usually include shared goals and values (Mekoa & Busari, 2018). Each individual will work and help each other in working especially in an organization with the same goal. Cultural diversity, experience, skills and knowledge will encourage each individual to continue working and contributing to the organization. Both of these things (team cooperation and diversity) are considered to have a relationship or influence on employee work productivity.

Teamwork

According to Poernomo, teamwork is a part that is one of the benchmarks for achieving the performance of an organization based on job descriptions or division of positions in coordinating areas between one another and having the same role in order to achieve organizational goals. Teamwork is an activity that is managed and carried out by a group of people who are members of one organization (Imron, 2019). Therefore, teamwork is closely related to the results achieved by employees. When employees do their tasks by working together with their co-workers, the tasks will be completed faster and easier to do, this will shorten the time and make their work results more effective and efficient. Working together can also make the relationship between employees closer, and this can create a sense of comfort in doing their work and will motivate employees to complete their work faster than the given target.

According to Hasibuan, a team is a unit consisting of two or more people who interact and coordinate dynamically, are interdependent, and have common values and orientations to achieve certain goals, targets, or missions (Sawarni, 2020). The work activities of the organization do not stand

alone but stand on the basis of unique and specific individual parts. Each individual has advantages and disadvantages, which can complement each other if they form a solid and effective team. Teamwork is a work process in a group with participatory leadership, shared responsibilities, goal alignment, intensive communication, focus on the future, focus on tasks, creative talent and quick response to achieve organizational goals (Sriyono, 2013). Another opinion states that teamwork is when people work together to solve problems and achieve goals in a group. Cooperation is a form of group activity consisting of more than one person who performs tasks with a number of rules and procedures (Siagian, 2016).

Organizations are basically used as places or containers where people gather, work together rationally and systematically, in a planned, organized, guided and controlled manner, in utilizing resources (money, materials, machines, methods, environment), facilities and infrastructure, data, and so on which are used efficiently and effectively to achieve organizational goals (Arie, 2018). According to Wright, an organization is an open form of coordinated activity of two or more people for a common goal. According to Kochterse, an organization is a structured relationship system that coordinates a group of people's efforts to achieve certain goals.

Based on the previous understanding, it can be concluded that an organization is an effort made by coordinating activities in the division of tasks; these tasks have common goals and can be accounted for. The understanding of the organization is close to Schein's opinion. An organization can be formed if an effort requires one person to complete an activity. Several indicators that can be used for teamwork variables, according to Buchhloz, are assignments, communication, common goals and abilities (Aziz *et al.*, 2019).

Team diversity

According to Jones & George, Diversity is the difference between people because of age, gender, race, ethnicity, religion, sexual orientation, socioeconomic background, education, experience, physical appearance, ability/disability, and other characteristics that are used to distinguish between one person and another. More briefly, diversity can be interpreted as human characteristics that make people different from each other (Setion, 2014). If not managed effectively, diversity among the workforce will cause misunderstandings that can have negative effects on productivity and teamwork. Diversity is a challenge for organizations, where organizations are required to be able to utilize it as added value for the organization or only see this diversity as a reflection of tolerance for differences.

Team members can differ based on their knowledge, skills and abilities, which are referred to as expertise diversity. The concept of team diversity is the difference in team members based on the knowledge and special expertise they have as a result of their work experience and education. Team diversity is maximized when members in the team come from different domains of expertise. An explanation of the diversity of expertise from team members is useful for team performance, namely

diverse and different knowledge, skills and abilities can improve the learning process. With this, the indicators for team diversity are knowledge, skills and abilities (Gusrini *et al.*, 2015).

Productivity

Productivity is generally defined as the comparison between the results that can be achieved with the total power or production factors used. Or the number of goods/services that can be produced by a person/group or person/employee in a certain period of time (Sedarmayanti, 2017). Meanwhile, according to Sutrisno, work productivity is the relationship between output in the form of products or services and input, which includes employees, resources, raw materials and money (Sutrisno, 2016). According to Kusnasi, the concept of work productivity can be seen from two dimensions, namely the individual dimension and the organizational dimension. The individual dimension sees productivity in relation to the characteristics of the individual's personality that appear in the form of mental attitudes and contain the meaning of the desire and efforts of individuals who always try to improve the quality of their lives. While the organizational dimension sees productivity in the framework of the technical relationship between input and output. Therefore, in this view, the increase in productivity is not only seen from the aspect of quantity, but can also be seen from the aspect of quality

There are five indicators to measure work productivity in an organization (Nurjaman, 2014):

- a. Quality of Work: Quality means producing quality in terms of what is produced. According to Sinamora in Nurjaman, the quality of work is a result related to the quality of a product or employee service, in this case it is an ability to complete work technically with a comparison of standards set by the company
- b. Quantity of Work: Target achievement is included in the quantity of work or work results that are in accordance with the organization's plan. The size of the quantity of work must be balanced with the quantity of employees so that this balance will create a productive workforce in order to increase work productivity in the organization. (Safitri, 2020).
- c. Punctuality, Punctuality concerns an employee must view time as a resource that must be used optimally in carrying out his duties.
- d. Work Spirit: Work spirit is a feeling of work related to the soul, joy, and enthusiasm in groups and activities.
- e. Work Discipline, relating to employees or members of the organization who arrive and leave the office on time, carry out tasks with enthusiasm and obey all regulations so as to produce satisfactory work both in quantity and quality. (Safitri, 2020).

RESEARCH METHOD

This type of research is quantitative research with data analysis techniques using statistics. Quantitative research emphasizes numerical data (numbers) that are processed statistically (Sugiyono, 2019). In this study, the author uses associative research or research based on relationships that aim to determine the relationship between two or more variables and this study has a causal relationship (cause

and effect). The independent variables are teamwork and team diversity. The dependent variable is work productivity. The indicators used to measure teamwork are assignments, communication, shared goals and abilities (Buchhloz, 2000). Van and Buderson's measurement was used to measure team diversity, and it consisted of 3 items: knowledge, skills, and abilities (Gusrini *et al.*, 2015). To measure work productivity using indicators of quality, quantity, punctuality, work discipline and work enthusiasm (Nurjaman, 2014). The population in this study were all employees of UNIDA Business Unit totaling 52 employees. The sampling technique used was the saturated sampling method, where samples were taken from all existing populations. The sample data of respondents in this study can be seen in the **Table 1**.

Table 1. Employees of Unida Unit Business

Unit Business	Number
Canteen	12
Student Coperation	8
Laundry	5
Food Court	7
Beverage	11
Bakery	9
TOTAL	52

Source: Authors' work (2024)

The data collection techniques used in this study are survey and documentation. The survey technique is carried out by distributing questionnaires that have been prepared by the researcher to be submitted to employees at the Unida Business Unit. The answers to the questionnaire items are arranged on a Likert scale interval of 1 to 5, strongly agree (5), agree (4), less agree (3), disagree (4) and strongly disagree (1). The documentation technique is carried out by collecting information related to the Unida Business Unit, teamwork, team diversity and work productivity and from various written sources including articles, journals, reports and so on. The data analysis technique used in this study is directed at answering problems and testing research hypotheses. After all data is collected, the data will be processed using the SPSS 25 program.

Validity test

The validity test used in this study is item validity, which aims to determine whether the research questionnaire items are valid or not (Yoni, 2019). Pengujian validitas menggunakan nilai *person correlation* oleh program *software* SPSS 25 can be seen in **Table 2**. The results of the validity test in **Table 2** show that all valid questions/statements have a Pearson correlation value r count greater than 0.279 r -table. Thus, all statement items in the questionnaire are suitable for use.

Reliability test

The next stage of testing is reliability testing; only valid statement items can enter the reliability testing stage. Reliability testing is carried out using the Cronbach Alpha technique. The criteria for the variables studied are reliable, when the Cronbach Alpha value is greater ($>$) 0.60 (Kurniawan, 2015).

Based on the results of the reliability test in **Table 3**, it is stated as reliable because each variable has a Cronbach Alpha coefficient greater than 0.6. This shows that the questionnaire can be relied on when used to re-measure the same object.

Table 2. Validity Test Result

Variable	Item	Person Correlation	Result ($r > 0.279$) = Valid
Teamwork (X1)	1	0.645	Valid
	2	0.317	Valid
	3	0.769	Valid
	4	0.679	Valid
	5	0.609	Valid
	6	0.369	Valid
Team diversity(X2)	1	0.502	Valid
	2	0.697	Valid
	3	0.585	Valid
	4	0.725	Valid
	5	0.647	Valid
	6	0.912	Valid
Productivity (Y)	1	0.621	Valid
	2	0.495	Valid
	3	0.862	Valid
	4	0.793	Valid
	5	0.849	Valid
	6	0.812	Valid

Source: Authors' work (2024)

Table 3. Reliability Test Results

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keputusan
1	Teamwork (X1)	0.722	Reliable
2	Team diversity (X2)	0.762	Reliable
3	Productivity (Y)	0.787	Reliable

Source: Authors' work (2024)

Classical assumption test

This classical assumption test is used to determine whether the multiple linear model used in this study meets the requirements such as the normality Test, Multicollinearity Test, and Heteroscedasticity Test.

Normality test

The normality test aims to examine whether or not the dependent variable and the independent variable in a regression model have a normal distribution. A good regression model is a normal or near-normal data distribution. Normality detection is done by looking at the distribution of data (points) on the diagonal axis of the graph. The basis for decision making is:

- a. If the data is spread around the diagonal line and follows the direction of the diagonal line, the regression model meets the assumption of normality.
- b. If it is spread far from the diagonal, the regression model does not meet the assumption of normality.

With the help of the SPSS statistical program, the results of the Normality Test, data can be seen at the data distribution points produced in this study, so it can be concluded that the data in this study is normal data or meets the assumption of normality based on the basis of decision making mentioned above. The results of the normality test can be seen in **Figure 1**. The results of the P-Plot normality test show that the plot in the image follows the diagonal line. This illustrates that the study's test met the data normality test.

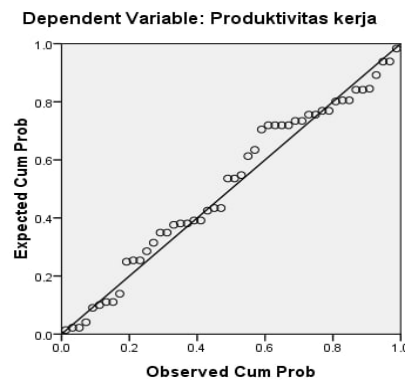


Figure 1. Normality P-Plot test Result
 Source: Authors' work (2024)

Multicolinearity test

This test is intended to determine whether the independent variables are not correlated with each other or there is no significant relationship between the variables. To detect multicollinearity, it can be seen from the magnitude of VIF (Variance Inflation Factor) less than 10 and Tolerance greater than 0.10 and the coefficient between independent variables below 0.5, it can be concluded that there is no multicollinearity. The results of the multicollinearity test using the variance Inflation Factor (VIF) are as in the **Table 4**. The table shows that the VIF value of the independent variables in the regression model used is less than 10, while the Tolerance value is greater than 0.10, so it can be concluded that these variables do not show symptoms of multicollinearity.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolineritas

No	Variabel Independen	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Teamwork	0.873	1.145
2	Team diversity	0.873	1.145

Source: Authors' work (2024)

Heteroscedasticity test

Heteroscedasticity in the research results processed using multiple linear regression statistical analysis tools occurs when there are symptoms of disturbance variance errors from each observation of all independent variable values. To see whether or not heteroscedasticity is present on the graph, looking at the distribution pattern of the points (data):

- a. If the points form a certain pattern that is regular, such as wavy, widening and then narrowing, there is a situation of heteroscedasticity.

- b. If there is no clear pattern in the distribution of points, either above or below zero, then there is no heteroscedasticity.

The results of the heteroscedasticity test in the regression model formed are presented in **Figure 2**.

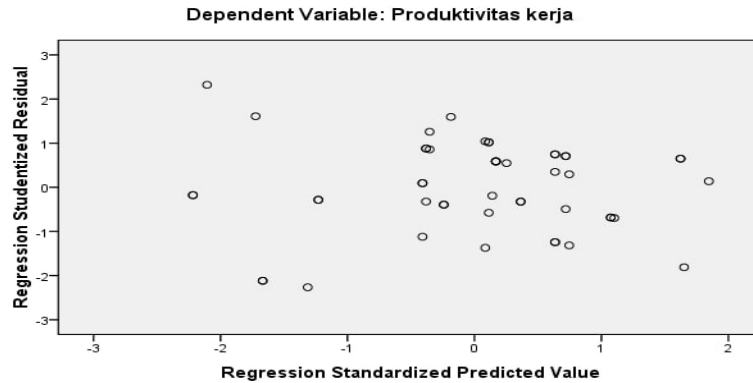


Figure 2. Regresi Standardized Prected Value
 Source: Authors' work (2024)

Based on **Figure 2**, it can be seen that the points are spread randomly, do not form a clear pattern, and are spread both above and below the number 0 on the Y-axis. This means that the regression equation meets the heteroscedasticity assumption.

Multiple linear regression test

Multiple linear regression is one of the parametric statistical tools that analyses and explains the relationship between two or more research factors with different names through observations on several observation results in various fields of activity. In relation to this study, the multiple linear regression parametric statistical analysis tool is used to determine the effect of independent variables (X1, and X2) on the dependent variable (Y).

Table 5. Linear Regression Data

Dependen Variabel Y = Produktivitas Kerja				
Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t	Sig
Y= Produktifitas kerja	10.198	4.950	2.060	<0.045
X1 = <i>Teamwork</i>	0.641	0.188	3.414	0.001
X2 = <i>Team diversity</i>	0.036	0.129	0.282	0.780
R- = 0.461				
R-Square = 0.212				
Adjusted R-Square = 0.179				

Source: Authors' work (2024)

Based on the results of the multiple linear regression test in **Table 5**. It shows the following meanings:

- a. The constant value (a) is positive 10,198, indicating the magnitude of work productivity (Y) of UNIDA Business Unit employees if there are no teamwork variables (X1) and team diversity (X2) is positive 10,198 units.

- b. Teamwork (X1) with a regression coefficient value of 0.641 means that there is a positive influence between teamwork and work productivity of UNIDA Business Unit employees with the assumption that other variables remain constant.
- c. Team diversity (X2) with a regression coefficient value of 0.036 means that there is a positive influence between team diversity and employees work productivity of UNIDA Business Unit

Partial significance test (T statistic test).

A partial test or t-test is a test of each independent variable against the dependent variable. From the results of the regression test, the results of the partial test in this study for the teamwork variable as variable X1 have a t count of 3,414 with a T-table value of 1,675 and a significance value of 0.001 and an α level of 0.05. This shows that the t count value is greater than the T-table and the significance is less than 0.05 so that it can be concluded that the X1 variable or the existence of teamwork has an effect on the work productivity of employees of the Business Unit. The results of the X2 variable test show that team diversity has a T count of 0.282 with a T-table value of 1,675 and a significance value of 0.780. So, the t count value is smaller than the T-table, and the significance value is greater than 0.05. This shows that partially, the existence of team diversity does not affect employee work productivity.

Simultaneous significance test (F statistic test)

The F-test hypothesis testing is used to see whether the independent variables have a significant influence on the dependent variable as a whole. The results of the regression test show that the simultaneous test obtained from the data processing results shows a calculated F value of 6,328, and the significance probability value is 0.045. This shows that the significance value of the F test is smaller than the 5% value or the standard error value that has been generally determined, namely $0.001 < 0.05$. This means that teamwork and team diversity simultaneously have a significant effect on employee work productivity.

Coefficient of determination

The adjusted R-square value results from the regression are used to determine the amount of employee work productivity influenced by the independent variables. The influence of independent variables (X) together on the dependent variable (Y) can be seen in the coefficient of determination value. The higher R Square value indicates that the ability of the independent variable to explain the dependent variable is getting better. Based on the estimation results above, it can show an R Square of 0.212 or 21.2%, which means that the independent variables, namely teamwork and team diversity, have an influence on employee work productivity of 21.2%, while the remaining 78.8% is explained or influenced by other variables not included in this study.

RESULT AND DISCUSSION

Relationship between teamwork and employee work productivity

Based on the results obtained in the T-test, the significant value of the teamwork variable on the work productivity variable is 0.001. This proves that teamwork is able to influence work productivity because the significance value is below 0.05. Based on the calculated t value of the teamwork variable of 3.414 with a T-table value of 1.675, this shows that teamwork has a positive effect on work productivity. So, the higher the level of teamwork, the higher the work productivity of employees of the Business Unit. The hypothesis in this study is accepted, where the teamwork variable has a significant effect on employee productivity. The results of this study are in line with research conducted by Layla and Rohmat, which shows that the teamwork variable has a positive and significant effect on employee work productivity (Anggraeni & Saragih, 2019). A similar thing was also stated in research conducted by Setiyo and Rohwiyati, who found a relationship between teamwork and employee work productivity (Ningsih & Rohwiyati, 2021).

Relationship between team diversity and employee work productivity

Based on the results obtained in the T-test, the significant value of the team diversity variable on the work productivity variable is 0.780. This proves that team diversity does not affect work productivity because the significance value is above 0.05. Based on the calculated t value of the team diversity variable of 0.282 with a T-table value of 1.675, this shows that partially, the existence of team diversity does not affect work productivity. So, the high level of employee work productivity in the business unit is not influenced by the diversity of the team. The hypothesis in this study was rejected because it was found that team diversity had no effect on employee productivity. The results of this study are contrary to the theory, which states that teams with more diverse skills will be more productive because highly productive employees can substantially increase the productivity of employees who are least able to help, inform, or coordinate activities in an organization (Hamilton *et al.*, 2012).

Relationship between teamwork and team diversity and employee work productivity

The results of the third hypothesis in this study indicate that the teamwork variable (X1) and the team diversity variable (X2) have a simultaneous effect on the employee productivity variable (Y), because they have a t sig probability value of $0.045 < 0.05$ and an F count value of 6.328 greater than the F table value of 4.03. The hypothesis in this study is accepted, where the teamwork variable and the team diversity variable have a simultaneous effect on the employee productivity variable. The work experience variable and the team cooperation variable are one of the aspects that can be used as the main consideration in increasing employee productivity at the UNIDA Business Unit.

CONCLUSION AND RECOMENDATION

This study aims to analyze the role of teamwork and team diversity in their influence on employee work productivity. Teamwork and team diversity play very important roles in the organization. Based on the results of the analysis, this study identified that teamwork and team diversity simultaneously influence employee work productivity. While partially teamwork has a significant effect on work productivity and team diversity does not affect work productivity. Teamwork and team

diversity are not just tools to complete tasks but also the foundation for creating a productive and innovative work environment. By fostering cooperation and collaboration, organizations can improve performance, achieve goals, and face challenges better.

The results of this study are expected to contribute to business units in managing work productivity by considering aspects of teamwork and team diversity. By optimizing teamwork and utilizing diversity, organizations can increase productivity, innovation, and employee satisfaction, which in turn contributes to the growth and sustainability of the organization. The combination of these two elements creates a dynamic and competitive work environment, ready to face the challenges in the current era of globalization.

In this study, there are several limitations related to research variables, the number of samples used and the research model. Further studies can develop research in the same field by adding mediation or moderation variables to determine the direct and indirect effects between variables. The number of samples can be expanded again with a larger number by considering other research objects so as to produce new contributions to organizational development, especially in increasing work productivity.

REFERENCES

- Achmadi, F. (2021). *Analisis manajemen terhadap penerapan ekonomi protektif pesantren di Unit Usaha Unida Siman*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 14.
- Anggraeni, L., & Saragih, R. (2019). Pengaruh kerjasama tim terhadap produktivitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) transmisi Jawa bagian tengah. *E-Proceeding of Management*, 6(1), 1163–1170.
- Arie, A. (2018). *Perilaku dan teori organisasi*. MNC Publishing.
- Aziz, A., Sahra, A., & Budi S, N. F. (2019). Pelatihan komunikasi interpersonal untuk meningkatkan teamwork karyawan pada PT. X. *Al-Qalb: Jurnal Psikologi Islam*, 9(1), 41–58. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v9i1.852>
- Gusrini, V., Pohan, R., & Ancok, D. (2015). Team learning ditinjau dari team diversity dan team efficacy. *Jurnal Psikologi*, 37(2), 203 – 215–215. <https://jurnal.ugm.ac.id/jpsi/article/download/7731/5981>
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2012). Diversity and productivity in production teams. In *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 13). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S0885-3339\(2012\)0000013009](https://doi.org/10.1108/S0885-3339(2012)0000013009)
- Hasibuan Sawarni, D. (2020). *Desain sistem manajemen kinerja: Kasus insutri manufaktur dan jasa*. Malang: Ahlimedia Press.
- Imron. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kerjasama tim dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja dan dampaknya kepada kinerja pegawai. *Ekonomi dan Manajemen Stie Pertiba Pangkalpinang. Vol.5 No.1*, 64-83.
- Kurniawan, A. (2015). *Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (Ocb)*. 15(1), 95–118.
- Mekoa, I., & Busari, D. (2018). Social cohesion: Its meaning and complexities. *Journal of Social Sciences*, 14(1), 107–115. <https://doi.org/10.3844/jssp.2018.107.115>
- Ningsih, S., & Rohwiyati. (2021). Pengaruh pengalaman kerja dan kerjasama tim terhadap produktivitas karyawan PT. Berkah Ridho Cinta di Karanganyar. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 19(2), 111–114.
- Nurjaman, K. (2014). *Manajemen personalia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rahma, U. H. (2019). Kualitas teamwork dalam organisasi . *Universitas Airlangga*, 2.
- Safitri, A. E. (2020). Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Witel Bekasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi) Vol.4 No. 1*.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, S. A., & Pratiwi, P. H. (2021). Peran gapoktan gunungsari makmur dalam membangun di desa Gunungsari Bumiaji Kota Batu. *Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 10(3),2–20. <https://journal.student.uny.ac.id/index.php/societas/article/view/17162/16571>
-

- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sriyono, L. F. (2013). Bidang manajemen, pengaruh teamwork, kepuasan kerja dan loyalitas terhadap produktivitas pada perusahaan jasa. *Prosiding Call For Paper*.
- Sugiyono. (2014). *Manajemen research methods. Ed 2, Cet. 3. Hal 218*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D (Cetakan Ke 26)*. In Bandung: CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yusuf Budi Setion, S. P. (2014). Peran personal diversity, kompetisi dan kinerja karyawan di beberapa perusahaan di Indonesia. *Business And Management Studies Journal. Vol. 2 No. 2*.
- Yoni, N. (2019). Pengaruh religiusitas, kualitas pelayanan, kualitas produk terhadap loyalitas nasabah tabungan pada PT. Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Pembantu Darussalam. *Al - Muamalat: Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 101–120.
<https://doi.org/10.32505/muamalat.v4iii.1377>

The Impact of Rewards and Punishments on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable

Dedi Rianto Rahadi*, Alfito Yuro Yudistiro, Muhammad Rakhan Kusumardani,
Octavia Ayu Lestari

Management, President University
Jababeka Education Park, Jl. Ki Hajar Dewantara, RT.2/RW.4, Cikarang Utara, Bekasi, West Java
17530, Indonesia
dedi1968@president.ac.id

(* Corresponding Author

Received: 07-12-2023

Accepted: 03-07-2024

Published: 01-03-2025

How to cite: Rahadi, D. R., Yudistiro, A. Y., Kusumardani, M. R., & Lestari, O. A. (2025). The impact of rewards and punishments on employee performance through work motivation as an intervening variable. *Journal of Management and Business Review*, 22(1), 15–30. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.617>



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

ABSTRACT

This study uses work motivation as an intermediary variable to assess and examine the impact of rewards and penalties on worker performance in the specific context of PT. ABC. The methodology for this study is partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM), and the data analysis is done using SmartPLS software—workers at various levels of the PT. ABC hierarchy comprises the 155 respondents in the study's sample. The results demonstrate a substantial relationship between production and worker motivation. It has also been found that punishment has a significant effect on employee motivation and performance. Additionally, there is a significant relationship between employee motivation and performance and the reward variable. However, the effect of discipline on motivation at work.

Keywords:

Motivation, performance, punishment, reward

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada di PT. MOA). Metodologi penelitian menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan alat analisis SmartPLS. Populasi penelitian mencakup karyawan dari berbagai tingkatan di PT. MOA, dengan jumlah 155 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa pengaruh kinerja karyawan terhadap motivasi kerja dinyatakan signifikan. Variabel hukuman terhadap kinerja karyawan dinyatakan signifikan. Variabel hukuman terhadap motivasi kerja dinyatakan signifikan. Variabel penghargaan terhadap kinerja karyawan dinyatakan signifikan. Variabel penghargaan terhadap motivasi kerja dinyatakan signifikan. Variabel hukuman terhadap motivasi kerja melalui kinerja karyawan dinyatakan tidak signifikan. Variabel penghargaan terhadap motivasi kerja melalui kinerja karyawan dinyatakan signifikan.

Kata Kunci:

Hukuman, kinerja, motivasi, penghargaan

INTRODUCTION

Representative inspiration and execution play a central part in the victory of an organization (Robbins & Coulter, 2021). The address of how organizations propel their workers and to what degree this inspiration influences person execution has been the center of consideration in different trade and mechanical settings. Rewards, counting acknowledgment, money-related motivations, and advancements are often considered the most effective devices for expanding worker inspiration (Robbins & Coulter, 2021). The investigation conducted by Latham and Pinder (2020) also emphasizes the significance of work execution awards in extending representative inspiration. Furthermore, discipline is another factor in human resource management that must be considered. Worker inspiration might be lowered, and performance might be negatively impacted by unsightly or unfair sanctions (Latham & Pinder, 2020). Directors must therefore determine how best to balance incentives and discipline in order to create an atmosphere that supports optimal performance.

Representative inspiration and execution are two imperative viewpoints in human asset administration. Employees that are motivated are more likely to be productive, dedicated, and fully support the achievement of company goals. On the other hand, moo inspiration can lead to destitute execution, tall truancy, and indeed tall worker turnover. Robbins and Coulter (2021) watched that rewards, counting acknowledgment, budgetary motivations, and advancements, are often considered the essential implies of spurring representatives. These rewards construct representative self-confidence, increment work fulfillment, and energize endeavors to realize organizational objectives. On the other hand, improper or unjustifiable sanctions can demotivate representatives (Latham & Pinder, 2020; Petak, T. A., & Mill operator, G. S. 2019). Excessive penalties can occasionally create a toxic work atmosphere and strain the bonds between managers and staff. In order to establish a work environment that stimulates optimal performance, directors must maintain the proper balance between rewards and disciplines (Robbins & Coulter, 2021; Latham & Pinder, 2020).

Human asset administration inquire about too highlights other viewpoints that influence worker inspiration and execution. For case, motivational speculations such as Frederick Herzberg's Cleanliness Hypothesis of Inspiration and Douglas McGregor's Hypothesis X and Hypothesis Y have given important data to get it the variables that impact representative inspiration and execution. According to Herzberg (2017) and McGregor (2006), external factors including corporate culture, working circumstances, and organizational environment also have a significant impact on how well representatives are inspired and carried out in expansion. Subsequently, supervisors ought to consider these components when planning worker execution administration and inspiration techniques.

Within the worldwide setting and advanced period, unused challenges are moreover developing. Changes in work strategies, adaptability and farther working are influencing the way organizations propel and oversee representative execution. Later human asset administration thinks

about have moreover tended to issues such as adaptable working, virtual collaboration and execution estimation in an ever-changing work environment (Keerstens, Chaappelow, & Lord, 2020).

Rewards or awards are one of the most factors that are a subject of talk about within the human asset administration writing. Rewards can take various forms, counting acknowledgment, monetary motivations, or advancements. Acknowledgment of representative accomplishments, in the form of cash or verbal prizes, is usually regarded as one of the most effective tools for motivating representatives.. Agreeing to inquire about by Robbins and Coulter (2021) within the book "Administration", recognizing work accomplishments can increment representative self-confidence and inspiration, in this manner making strides their execution. Experimental prove from different thinks about moreover bolsters the positive part of grants in expanding efficiency and work fulfillment. Observational prove supporting the positive part of grants in expanding productivity and work fulfillment is additionally accessible in different ponders.

For illustration, investigate conducted by McGregor, et all (2018) talks about the concept of "satiation rewards", where intemperate rewards can decrease the adequacy of inspiration. In this manner, it is critical for organizations to plan compensate programs that are adjusted and custom fitted to person execution, whereas still considering the mental needs of workers. How to propel workers? emphasizes the significance of inspiration, such as rewards, in affecting worker execution. He contends that wisely and appropriately distributed rewards can boost intrinsic motivation, It is intrinsic drive that comes from within the person and is usually long-lasting. This demonstrates that matching rewards to psychological needs might be a useful strategy for raising job happiness and productivity among employees.

In this manner, this asset gives a solid hypothetical premise and observational prove that underpins the positive part of rewards in propelling workers and making strides their execution, noticing that distinguishing Assurance and assignment of rewards must take under consideration person mental needs and keep up a adjust so that it ought to not be done. intemperate. There exists, conversely, a notable perspective that emphasizes the role of discipline in influencing employee behavior (Latham & Pinder, 2020). When workers disregard business policies or norms, they may be subject to disciplinary actions, reprimands, or other penalties. These actions are referred to as sanctions.

Many factors can affect an employee's performance, but in this study the researcher only focuses on the rewards and punishments received by employees as independent variables and employee motivation towards employee performance as an intervening variable. Research according to Ratri, *et al.* (2017) concluded that rewards and punishments have a positive and significant effect on employee performance. The results obtained from the study indicate that rewards and punishments can overcome employee motivation in working and create the sustainability of company operations.

In a few cases, discipline may be considered a vital device to preserve teach and ensure adherence to organizational strategies. This analysis will examine how worker motivation is influenced

by rewards and discipline as well as how representative inspiration influences their execution. This study considers a case study of PT. ABC, a company with 155 representatives from different foundations and levels. From the study, it shows that the rewards and disciplines connected are not optimal, usually appeared that there's still representative execution that's not ideal. Inspiration is given to workers to progress worker execution. This study looked at how incentives and penalties affected PT. ABC employees' motivation and how motivation functioned as a mediating component in the link between employee performance, rewards, and penalties. In light of the constantly changing business environment, an organization's ability to survive and thrive depends heavily on its human resource management practices. The success of the entire company is significantly impacted by the efficacy of human resource management, citing Robbins and Judge's (2019) research. Thus, This study's objective was to look into the effects of rewards and penalties on employee motivation in addition to the relationship between performance and motivation. Additionally, Deci and Ryan's (2020) study underlines the value of intrinsic drive.

This study centers on work inspiration as an arbiter between rewards, disciplines, and worker execution, and is related with the comes about of inspiration hypothesis. In this setting, this study endeavors to present a case study of PT. ABC may be a company that reflects the differing qualities of foundations and levels of its representatives, in understanding with the subjective examination rules portrayed by Miles and Huberman (2019). The tall level of complexity within the usage of human asset administration, particularly compensate and discipline procedures, is way better caught on through Lawler's (2018) later inquire about.

By exploring these factors, this study points to supply a comprehensive understanding of how organizations can plan successful worker inspiration methodologies and move forward remunerate and discipline frameworks that meet organizational and person needs. This study aims to explore the intricate dynamics among rewards, disciplines, work motivation, and employee performance, thereby offering significant contributions to both theoretical and practical knowledge. It is anticipated that the findings from this research will enable organizations to optimize the potential of their human resources. This suggestion is exceptionally critical when companies create techniques to attain higher business objectives.

This approach sheds light on the nuanced aspects that could surface in the creation and administration of human resources, in addition to strengthening our understanding of how incentives and sanctions affect worker motivation. The findings of this research are very important for PT. ABC's management and those of similar companies as they attempt to improve employee motivation and streamline the company's policy on rewards and penalties. It is predicted that the knowledge gathered from this study will help firms reach more ambitious business objectives and make the most of their human resource capacity.

RESEARCH METHOD

Research design

This study uses a case study approach at PT. ABC along with a quantitative approach. An evaluation that is more structured and quantifiable of the effects of incentives, work inspiration, disciplines, and representational execution is made possible by the quantitative approach.

Population and sample

The populace of this consider as it were incorporates PT staff. ABC. The inspecting procedure utilized is purposive examining, which is chosen based on certain characteristics that are pertinent to this ponder. A add up to of 155 respondents from different foundations and levels within the company got to be the investigate test. Based on the computation, about 154.60 tests are needed. As a result, using a test with 155 respondents, this analysis is trustworthy when the test estimate is computed using the above equation.

In outline, this ponder centers on a populace that incorporates PT. ABC staff and the number of tests of 155 respondents was chosen employing a purposive examining method, in understanding with the calculation of the number of tests permitted concurring to the equation over. This allows the ponder to realize representation in analyzing the impact of rewards, disciplines, work inspiration and worker execution at PT. ABC.

Research instrument

Information were collected by conveying questionnaires that had been compiled based on the measurements within the think about, specifically Rewards, Disciplines, Work Inspiration, and Worker Execution. The survey has been tried for legitimacy and unwavering quality some time recently being utilized.

Sanctions **Table 1** provided a contemporary description of the elements. It is critical to realize that the complex relationships between tasks, disciplines, and rewards are examined and evaluated using PLS-SEM. A overview of the survey questions posed to participants about each characteristic is shown in **Table 1** may be used to describe disciplinary actions, warnings, or other sanctions given to staff members who disobey rules or company regulations.

Table 1 contains four fundamental factors: rewards, disciplines, work inspiration, and representative execution. Five questions are outlined for each variable to gauge the worker's perceptions and experiences from that angle. These inquiries have been painstakingly developed to target essential facets and provide detailed information regarding the impact of incentives and restrictions on representative inspiration and job execution. **Table 1** attempts to provide a visual representation of the survey structure used in this investigation and to set the stage for the subsequent PLS-SEM analysis.

Information examination was carried out utilizing Fractional Slightest Square (PLS). PLS is an additional research method that can be used to measure relationships between research variables and

test conceptual models (Hair *et al.*, 2017). Because PLS allows for complicated hypothesis testing with a reasonably small test, it is the best option. Within the information investigation, the variables analyzed were rewards (R), discipline (P), work inspiration (MK) and representative execution (KK) as clarified within the survey.

Table 1. Research Questions

No	Questions
Rewards	
1.	I am pleased with the reward system established within the organization
2.	I believe that this system motivates me to strive for greater accomplishments.
3.	The rewards I have obtained thus far align well with my professional achievements.
4.	The incentive structure in the company offers adequate motivation for me to enhance my performance.
5.	Furthermore, the reward system appropriately acknowledges my contributions to the organization.
Punishment	
1.	The disciplinary framework within the organization appears to be effective in addressing workplace infractions.
2.	The penalties enforced by the company serve as a significant factor in my adherence to established regulations.
3.	This disciplinary system offers an adequate deterrent against work-related violations.
4.	Furthermore, it ensures fairness and consistency in addressing each infraction. However,
5.	I perceive the punitive measures to be excessively severe, which influences my motivation to sustain my work performance
Work Motivation	
1.	I am inspired to exert significant effort in this organization.
2.	I believe that my tenure here offers substantial opportunities for career advancement.
3.	I find that my role within this company enables me to realize both my personal and professional aspirations.
4.	I feel acknowledged and valued for my contributions to this organization.
5.	I perceive that I hold crucial responsibilities within this company
Employee Performance	
1.	I believe that my job performance is exemplary.
2.	I believe that my accomplishments align with the objectives established by the organization.
3.	I believe that my contributions positively impact the company.
4.	I believe that I consistently complete my tasks effectively and punctually.
5.	I believe that I operate with efficiency and productivity within this organization

Source: Authors' work (2024)

Data processing

Beginning with testing the external demonstrate and in this ponder it was done by testing the external stacking or stacking calculate where the information on the stacking figure has been prepared utilizing the SMARTPLS program. Based on **Figure 1**. the inner model chart above can prove that the R-Square value obtained on the employee performance variable is 0.717. The results obtained earlier can show the percentage of employee performance obtained from the reward and punishment variables of 71.7%. Furthermore, the R-Square value obtained from work motivation is 0.65. The results of this value obtained can explain that the percentage of work motivation obtained from the employee performance, reward and punishment variables is 65%.

Table 2 shows the results of the convergent validity test. Of the 20 indicators, indicators KK4, MK2, MK3, P1, R4 and R5 are declared invalid, because their values are below 0.7. While other indicators are declared valid because their values above 0.7.

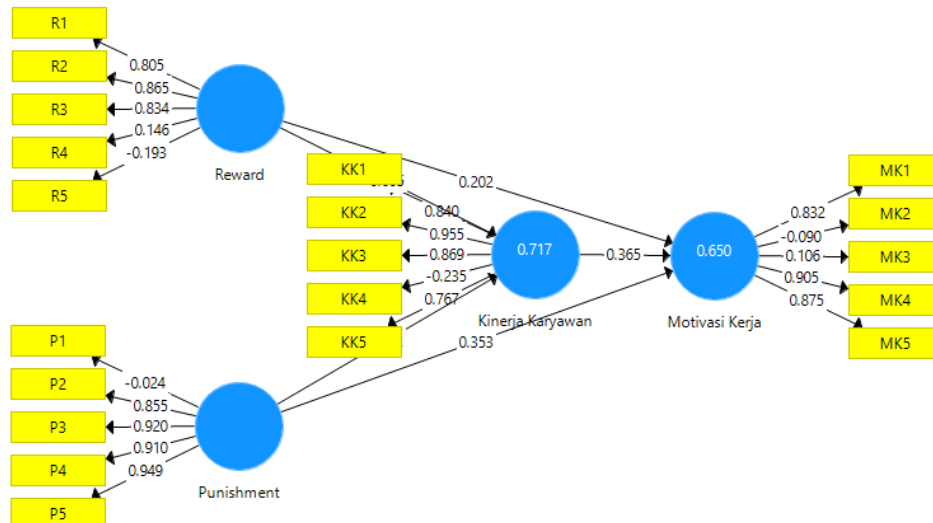


Figure 1 Inner Model
 Source: Authors' work (2024)

Table 2. Analysis Results

Variables	Employee Performance	Work Motivation	Punishment	Reward
KK1	0.840			
KK2	0.955			
KK3	0.869			
KK5	0.767			
MK1		0.832		
MK4		0.905		
MK5		0.875		
P2			0.855	
P3			0.920	
P4			0.910	
P5			0.949	
R1				0.805
R2				0.865
R3				0.834

Source: Authors' work (2024)

Next, a re-analysis was carried out to obtain results by modifying the initial model, and the results obtained can be seen in **Figure 2**. After going through the examination and alteration prepare, the upgraded halfway slightest squares basic condition show (PLS-SEM) with information legitimacy alterations is appeared in **Figure 2**. The parts that were not at first looked into have experienced numerous alterations to guarantee the completeness and legitimacy of the information utilized in this ponder. In creating this demonstrate, information approval steps, counting testing the unwavering quality and legitimacy of the estimation disobedient, were carried out agreeing to the strategies portrayed by Hair *et al.* The proposed rules have been actualized. (2019). The build legitimacy of the factors was re-measured utilizing existing strategies and was reliable with the system presented by Fornell and Larcker (1981). Alterations made at the starting of **Figure 2** included the evacuation of components that were conflicting with past discoveries. The result of this alter is more centered and reliable information, guaranteeing that the demonstrate precisely reflects the connections between the factors examined.

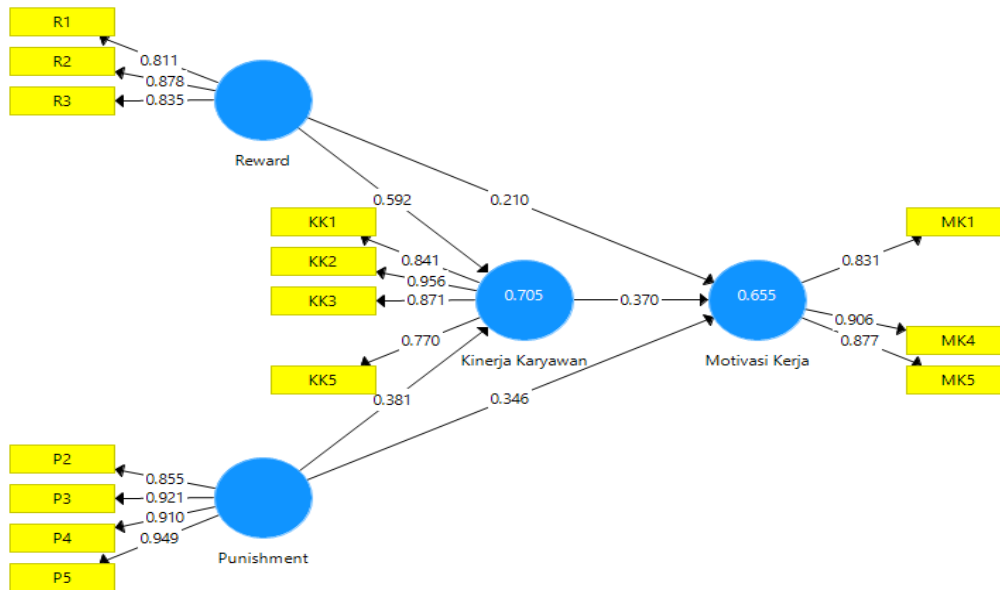


Figure 2. Final External Model after Modification

Source: Authors' work (2024)

Furthermore, a Reliability test was carried out, according to **Table 3**, it can be stated that the composite reliability value for each research variable is more than 0.6. So it can be concluded that all of the research variables have a high level of reliability or are called reliable.

Table 3. Reliability Test Results (Composite Reliability)

Variabel	Nilai Composite Reliability	Conclusion
Employee Performance	0.837	Reliable
Work Motivation	0.719	Reliable
Punishment	0.885	Reliable
Rewards	0.679	Reliable

Source: Authors' work (2024)

Table 4 results indicate that every variable has a Cronbach alpha value greater than 0.6. These findings demonstrate that every variable satisfies the cronbach alpha value standards, indicating the reliability of every variable.

Table 4. Reliability Test Results (Composite Reliability)

Variabel	Cronbach Alpha Value
Employee Performance	0.713
Work Motivation	0.612
Punishment	0.806
Rewards	0.679

Source: Authors' work (2024)

In this study, the another organize for the examination is to survey how much the endogenous build or variable Y can be clarified by the exogenous variable or variable X from the test comes about that have been tried. This can be done at the R-Square or R2 Test arrange. in the event that the R Square is getting closer to 1, at that point the show is getting way better. Ordinarily in case R Square > 0.5 the demonstrate is pronounced great.

Table 5. R-Square Value

Variabel	R-Square Value
Employee Performance	0.717
Work Motivation	0.650

Source: Authors' work (2024)

Path coefficient and hypothesis testing

Path coefficient and hypothesis testing are carried out based on the r-square output, parameter coefficients, and T-statistics acquired via the Inner Model test. By analyzing the significant value between constructs, T-statistics, and p-values, a hypothesis can be approved or denied. T-statistics > 1.65 and p-value 0.05 (5%) as the significance criterion and a positive and significant beta coefficient were the Rules of Thumb used in this investigation. The hypothesis test findings in Table 6.

Table 6. Path Coefficient Results

Variable	Original sample (O)	Sample Average (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic (O/STDEV)	P Values
Employee performance -> work motivation	0.370	0.350	0.140	2.649	0.008
Punishment -> employee performance	0.381	0.375	0.078	4.882	0.000
Punishment -> work motivation	0.346	0.340	0.083	4.167	0.000
Reward-> employee performance	0.592	0.597	0.085	7.002	0.000
Reward -> work motivation	0.210	0.233	0.107	1.966	0.050
Punishment -> employee performance -> work motivation	0.141	0.141	0.075	1.886	0.060
Reward -> employee performance -> work motivation	0.219	0.200	0.068	3.206	0.001

Source: Authors' work (2024)

The explanation based on **Table 6** that the influence of employee performance on work motivation is stated as significant because the resulting p value is 0.008 <0.05 which means it has an effect on work motivation. The variable of punishment on employee performance is stated as significant at 0.000 <0.05 which means the application of punishment will affect employee performance. The variable of punishment on work motivation is stated as significant at 0.000 <0.05 which means the application of punishment will affect work motivation. The variable of reward on employee performance is stated as significant at 0.000 <0.05 which means the application of reward will affect employee performance. The variable of reward on work motivation is stated as significant at 0.050 <0.05 which means the application of reward will affect work motivation. The variable of punishment on work motivation through employee performance is stated as insignificant at 0.060 > 0.05 which means the application of punishment does not affect work motivation through employee performance. The variable of rewards on work motivation through employee performance is stated to be significant

at 0.001 <0.05, which means that the application of punishment has an effect on work motivation through employee performance.

RESULTS AND DISCUSSION

Some time recently beginning a point by point talk of these discoveries, it is imperative to get it the setting and scope of this consider. This think about was conducted to decide the impact of rewards and disciplines on work inspiration and worker execution at PT.ABC. Robbins and Judge (2019) expressed that work inspiration and representative execution are closely related and can be impacted by outside variables such as rewards and disciplines. A later ponder by Hair *et al.* (2021) found that PLS-SEM is an successful strategy for analyzing complex connections between factors within the setting of administration investigate.

The influence of employee performance on work motivation

The impact of incentives, sanctions, and work motivation on PT. ABC personnel will be initially investigated in this data study. Performance significantly positively influences work motivation, according to the analysis's findings, which have T statistic of 2.771 and P value of 0.006. According to research (Armansyah, 2020), high performance can be attained by an employee with the assistance of his superiors, and motivation has a major impact on employee performance. This finding lends credence to the study.

Work motivation refers to the internal and external forces that inspire an individual to exert their utmost effort and perform effectively in their role, ultimately contributing to the achievement of organizational objectives. It encompasses a range of strengths and energies, including dedication to tasks, intensity of effort, and resilience in the face of challenges. Motivated employees will give their best effort in completing the work given, so that their performance at work can increase. People who have high motivation at work will not feel any difficulty in doing their tasks. He will try his best to get good results. And will always try to develop themselves in work. Motivation can also encourage employees to be more involved in their work or company activities. This strengthens the opinion that employee performance can affect work motivation.

The effect of punishment on employee performance

The results of the study show that punishment has a significant effect on employee performance. Punishment is one way, action or step taken to direct behavior in general. Punishment is imposed as a sanction given to individuals for mistakes in order to foster and improve behavior. Punishment also affects employee performance. Employees will be careful in working, pay attention to discipline and accuracy in completing work so that mistakes do not occur. In addition, punishment can make employees improve their performance and make employees more responsible. Although it has good intentions, punishment is often viewed negatively by employees because it is coercive and detrimental to employees. The result is a decline in employee morale which causes a decline in company

performance. This study also supports research conducted by Dymastara and Onsardi (2020) and Pradnyani, *et al.* (2020) whose research results are that punishment has a significant positive effect on employee performance. However, this study rejects research conducted by Suak *et al.* (2017) which states that punishment does not have a positive and significant effect on employee performance.

The effect of punishment on work motivation

The analysis results indicate that punishment significantly influences work motivation, evidenced by a T statistic of approximately 3.954 and a P value around 0.000. This suggests that while sanctions and punitive measures in the workplace may be perceived negatively, they nonetheless play a role in shaping employees' motivation. It is crucial to recognize that the perceived severity of punishment can modulate its effect on motivation. Specifically, excessively harsh sanctions may not always enhance employee motivation effectively.

Furthermore, the findings provide a nuanced understanding of punishment's role in work motivation. Although literature often portrays punishment as a less effective motivational tool due to its potential adverse effects, this study demonstrates that punitive measures can indeed have a considerable impact on motivation, as demonstrated by the lower P value and higher T statistic. Punishment appears as a component that can affect employee motivation in an organizational setting. However, it is essential to consider that employees' perceptions of punishment significantly affect its outcomes. Sanctions perceived as overly severe or unjust may diminish their positive influence on motivation. This insight underscores the importance for organizational leaders to take into account employees' feelings and perceptions regarding punishment when formulating policies. Ultimately, while punishment can affect motivation, its effectiveness is contingent upon how employees perceive its fairness and severity. Fair and consistent application of punishment may encourage compliance with organizational standards, whereas perceptions of harshness can undermine its motivational potential.

The effect of rewards on employee performance

By giving rewards to employees that meet the company's expectations. When people are motivated, they are encouraged to work to achieve company goals. Motivated employees will take the right action. In essence, encouragement can encourage workers to make extra efforts to achieve their goals. This will increase employee work productivity which will affect the achievement of organizational goals. This motivation is by giving rewards to employees. According to Stevanus (2021), rewards are in the form of money from the business. Employees receive awards as a thank you for their efforts. If the company gives awards, it is expected to make employees continue to improve their performance. Suci's research (2020) shows that rewards can increase work motivation

The effect of rewards on work motivation

These comes about back the conclusions of the writing which emphasize the significance of the part of rewards in expanding representative inspiration (Ackerman, CE, 2021). Suitable rewards and acknowledgment for worker work endeavors can propel them to attain more. In past literature, awards

are frequently considered the most spark for workers. The comes about of this think about affirm this see by appearing that grants that are commensurate with an employee's career execution can make solid inspiration. Typically in line with the self-determination hypothesis-based inspiration hypothesis (Ackerman, C. E. 2021), which claims that fulfilling one's basic wants might increase one's intrinsic inspiration.

The effect of punishment, rewards on work motivation through employee performance

The study's findings provide important new understandings of the intricate relationships that exist between incentives, policies, employee motivation, and performance within an organizational framework. Within this framework, the research bolsters previous research emphasizing the critical role that incentives play in increasing worker motivation (Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020)). The results show that incentives that are commensurate with workers' career achievements significantly increase their motivation at work. This perspective is consistent with theories of psychological motivation, which postulate that rewarding and recognizing exceptional performance can significantly increase intrinsic motivation to achieve perfection. Additionally, this study looks at the function that work motivation plays as a mediator in the connection between employee performance, disciplinary actions, and awards (Handoko, 2018).

The results contribute to a deeper comprehension of the interrelations among these components. In formulating strategies to boost employee motivation, organizations should carefully balance rewards and disciplinary actions, acknowledging that employees' perceptions of these elements can affect their performance. This underscores the necessity for organizations to adopt a comprehensive approach to cultivate employee motivation. In extension, this question illustrates the relevance of evaluating worker discernments of discipline in the setup of job inspiration. Differences in how employees perceive the relationship between sanctions and creativity can shed further light on the factors influencing representational inspiration in completely different organizational contexts. This makes room for other studies that could deepen our knowledge of the relationship between employee inspiration and discipline-related recognitions. Additionally, this study examines the connection between incentives, rules, and representative performance.

The comes about of the examination suggest that rewards and disciplines have a beneficial effect on employee execution, with a substantial T-statistic (7.374 for rewards and 5.050 for disciplines). These results are consistent with the literature that highlights the importance of incentives and sanctions in advancing worker performance (Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020). Put differently, appropriate incentives and recognition for exemplary work can encourage them to operate more effectively and productively. Conversely, if punishments are applied fairly and firmly, they may serve as a deterrent for employees to respect corporate policies and maintain productivity.

The comes about of the investigation moreover appear that work inspiration plays an imperative arbiter part in connecting rewards, disciplines and worker execution. This implies that worker

inspiration may be a bridge between rewards, disciplines and their execution. These discoveries give knowledge into how these factors are interrelated, and work inspiration may be the key to understanding how rewards and disciplines influence worker execution. These comes about are reliable with previous studies appearing that work inspiration could be a key calculate in understanding how rewards and disciplines influence representative execution.

Human asset (HR) improvement is an imperative figure in organizational victory (Robbins & Coulter, 2021; Ansoff, H. *et al.*, 2019). An viable HR improvement methodology can have a noteworthy affect on representative efficiency (Armstrong, 2021), provide support to businesses so they can compete in increasingly dynamic and complicated marketplaces and improve their ability to adapt to ongoing change (Gupta, A. D., 2020). The study of human resource administration has a strong emphasis on the preparation and advancement necessary to increase employee productivity and performance. Contributing in worker aptitude advancement and upskilling has been appeared to extend representative maintenance (El Emary, et al, 2020) and move forward work fulfillment (Elliott, G., & Corey, D., 2018).

To assist get it the significance of human asset improvement, Noe (2017) emphasized that a comprehensive advancement program, counting preparing, abilities advancement, and coaching, can give long-term benefits to an organization. By enumerating a advancement plan that aligns with person needs and the organization's vital objectives, companies can guarantee that workers have the aptitudes and information essential to meet their needs. Work requests are progressively complex., (Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020)

Subsequently, the comes about of this think about give deeper insights into the flow of rewards, disciplines, work inspiration and worker execution in a shared trade environment. These discoveries give a solid premise for commerce choice making, permitting administration to plan more successful worker inspiration methodologies and center on components that can move forward execution, efficiency and accomplish more trade objectives. As the trade world advances, a more profound understanding of the relationship between these factors is fundamental to making a beneficial, proficient and propelling work environment for workers.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The conclusion of this study is that the effect of employee performance on work motivation is stated to be significant. The variable of punishment on employee performance is stated to be significant. The variable of punishment on work motivation is stated to be significant. The variable of reward on employee performance is stated to be significant. The variable of reward on work motivation is stated to be significant. The variable of punishment on work motivation is stated to be significant. The variable of punishment on work motivation through employee performance is stated to be insignificant. The variable of reward on work motivation through employee performance is stated to be significant.

The findings suggest that company management needs to develop a well-rounded employee motivation strategy, take into account how employees perceive sanctions, and recognize the impact of workforce motivation. This study's limitations stem from the use of quantitative methods, which may not fully capture all intricate aspects of the variable relationship, and the restricted sample size of higher education institutions ABC. To further the research, it is advised to carry out more extensive studies with diverse samples and utilize qualitative methods to gain a deeper understanding of employee motivation dynamics within the organizational setting.

REFERENCES

- Armstrong, M., (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve business performance through strategic people management*. 7th ed. London and New York: Kogan Page Limited
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 85(3), 110–121.
- Armansyah, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta. *Jurnal Manjerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 2(1), 90–94
- Ackerman, C. E. (2021). Self-determination theory of motivation: Why intrinsic motivation matters. *Positivepsychology.com*. Diperoleh 12 September 2021, dari <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>
- Ansoff, H. et al., (2019). *Implanting strategic management*. 3rd ed. Charm: Palgrave Macmillan.
- Calvert C. McGregor, J.r. Killough & R.M. Brown. (2018). An investigation of organizational – professional conflict in management accounting, *Journal of Management Accounting Research*. 1 (1): 105 – 118
- Dymastara, Eko Septian & Onsardi. (2020). Analisis reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, Vol. 1, No. 2, Juli 2020.
- El Emary, I. M. M., Brzozowska, A., & Bubel, D. (2020). *Management of organizational culture as a stabilizer of changes*. Florida: CRC Press.
- Elliott, G., & Corey, D. (2018). *Build it the rebel playbook for world-class employee engagement (Vol. 4)*. Sussex: Wiley
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gupta, A. D., (2020). *Strategic human resource management: Formulating and impementing HR strategies for a competitive advantage*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Handoko, H. T. (2018). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

- Herzberg, Frederick. (2017). *The motivation to work*. New York: Routledge.
- Kerstens, M., Chappelow, C., & King, D. (2020). Human resource management in the digital age. *International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2928–2953.
- Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. (2010). *Learning, training, and development in organizations*. Psychology Press.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516
- Lawler, E. E. (2018). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- McGregor, Douglas. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Pradnyani, G.A.A.I, Rahmawati, P.I, dan Suci, N.M. (2020). Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 1, Juli 2020.
- Petak, T. A., & Miller, G. S. (2019). Increasing employee motivation and organizational productivity by implementing flex-time. *ASBBS Proceeding*
- Suak, Raymond, Adolfina, Uhing, Yantje. (2017). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan Sutanraja Hotel Amurang. *Jurnal EMBA* Vol. 5 No.2 Juni 2017
- Ratri, P. S., Abddurahman, D., & Irfani, A. (2017). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada Divisi Corporate Services PT.Inti (Persero) Bandung. *Prosiding Manajemen* (pp. 961-966). Bandung: Universitas Islam Bandung.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management 15th Edition*. United States: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Widyanti, R. (2021). *Manajemen Karir (teori, konsep dan praktik)*. Media Sains Indonesia.

Analisis Rantai Nilai Usaha Produk Rengginang UMKM Kabupaten Bogor

Prisca Nurmala Sari

Politeknik Digital Boash Indonesia
Jl. Atang Senjaya No.KM 02, Ranca Bungur, Bogor, West Java 16310, Indonesia
priscanurmala@pdbi.ac.id

Diterima: 01-02-2024 | Disetujui: 22-10-2024 | Dipublikasi: 01-03-2025

How to cite: Sari, P. N. (2025). Analisis Rantai Nilai Usaha Produk Rengginang UMKM Kabupaten Bogor. *Journal of Management and Business Review*, 22(1), 31–44. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.625>



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

ABSTRAK

Usaha produk rengginang cukup potensial untuk dikembangkan di Kabupaten Bogor. Namun, pelaku UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) merasakan bahwa nilai marjin yang diterima sangat rendah. Oleh karena itu, penelitian mengenai rantai nilai produk rengginang di Kabupaten Bogor dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis rantai nilai usaha produk rengginang serta menghasilkan rekomendasi untuk pelaku UMKM agar nilai jual yang diterima menjadi lebih tinggi. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bogor dengan menggunakan metode kualitatif dan model *Value Chain* Porter. Penelitian ini menggunakan 55 responden pelaku UMKM produk rengginang. Sampel ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari aktivitas utama, hanya aktivitas *inbound logistics* dan *operation* yang berperan dan berkontribusi dalam meningkatkan marjin (nilai tambah) produk rengginang. Sedangkan dilihat dari aktivitas pendukung, belum ada aktivitas pendukung yang berkontribusi terhadap peningkatan marjin produk rengginang. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa marjin atau keuntungan pelaku UMKM produk rengginang sangat rendah karena belum semua aktivitas di dalam model rantai nilai dapat berkontribusi dalam meningkatkan marjin produk rengginang. Pelaku UMKM dapat memaksimalkan seluruh aktivitas pada rantai nilai dan juga menjual produk rengginang dalam keadaan matang serta variasi rasa yang banyak. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai strategi untuk memenangkan persaingan.

Kata Kunci:

Marjin, nilai tambah, rengginang, rantai nilai, UMKM

ABSTRACT

The business of rengginang is potential enough to be developed in Bogor Regency. But, the SMEs (Small and Medium Enterprises) actors feel that the margin which is accepted is very low. So that, the research about the value chain of rengginang in Bogor Regency should be conducted. The aims of this research are analyzing the value chain of rengginang business and generating the recommendation for SMEs in order to increase the margin. This research was conducted in Bogor regency using a qualitative method and Porter Value Chain Model. This research was using 55 SMEs as respondents. The sample was determined by purposive sampling method. The results show that from the primary activities of rengginang side, there were only inbound logistics and operation activities which were having a role and contribution in increasing margin (value added) of rengginang. While from the support activities of rengginang side, there were no activities which were contributing in increasing of rengginang's margin. It can be concluded that the margin or profit of rengginang SMEs was low because not all activities in the value chain model can contribute to increase the margin of rengginang products. The SMEs can maximize all of their activities in value chain and also by selling the rengginang product in cooked condition and in many variation. It can be a strategy to win a competition.

Keywords:

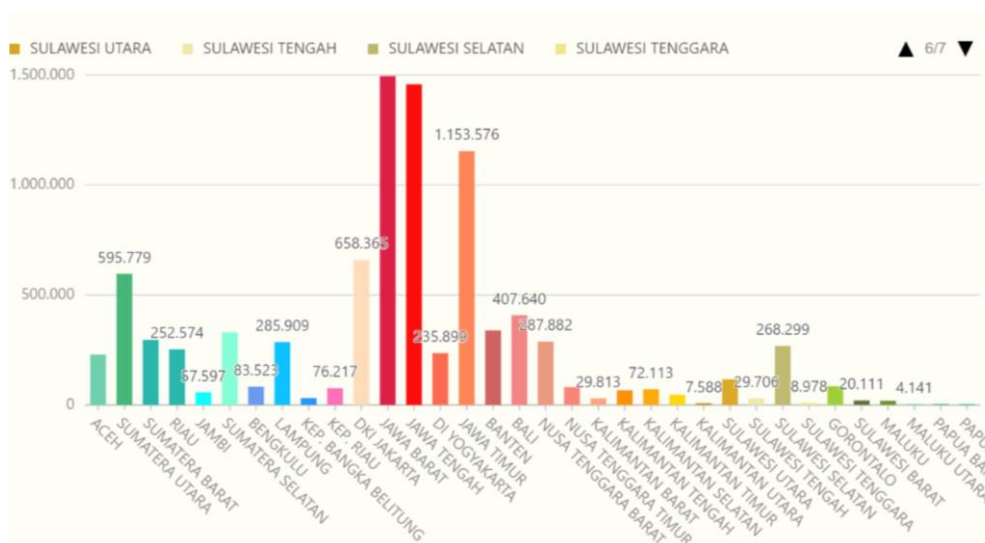
Margin, rengginang, SMEs, value chain, value added

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki jumlah penduduk yang sangat banyak dan terus meningkat dengan tingkat pertumbuhan sebesar 1,17%. Pada tahun 2022, jumlah penduduk Indonesia mencapai 275.773.800 jiwa. Hal tersebut membuat pemenuhan kebutuhan penduduk harus tercukupi. Permintaan penduduk yang tinggi harus dapat dipenuhi dengan jumlah pasokan (*supply*) kebutuhan di Indonesia. Untuk memenuhi jumlah pasokan kebutuhan penduduk, harus ada pemasok atau sekumpulan penduduk di Indonesia yang memproduksi segala kebutuhan penduduk Indonesia.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pihak yang dapat melakukan kegiatan produksi dan memasok segala kebutuhan penduduk Indonesia. Jumlah UMKM di Indonesia sangat banyak, yaitu mencapai hampir 64 juta (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023). Banyaknya UMKM mencapai sebesar 99,6% dari jumlah keseluruhan usaha mikro, kecil, menengah, dan besar di Indonesia. Hal itu disimpulkan bahwa jumlah UMKM mendominasi usaha atau bisnis di Indonesia. Kontribusi UMKM pun cukup besar terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) Indonesia, yaitu sebesar 60,5%. Oleh karena itu, mendorong dan mendukung pergerakan UMKM di Indonesia sangat penting dilakukan.

Jawa Barat merupakan provinsi di Indonesia yang memiliki jumlah UMKM terbanyak pada tahun 2023. Jumlah UMKM di Jawa Barat hampir mencapai 1,5 juta. Persebaran data jumlah UMKM di setiap provinsi di Indonesia dapat dilihat pada **Gambar 1**. Kabupaten Bogor merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Barat yang memiliki jumlah UMKM cukup banyak. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM (2023), sudah terdapat hampir satu juta UMKM yang berlokasi di Kabupaten Bogor. Data menunjukkan bahwa hampir setengah lebih jumlah keseluruhan UMKM di Provinsi Jawa Barat berada di Kabupaten Bogor. Hal tersebut menunjukkan bahwa UMKM di Kabupaten Bogor sangat potensial untuk dikembangkan.



Gambar 1. Jumlah UMKM di Setiap Provinsi Indonesia pada Tahun 2023
Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM (2023)

Kabupaten Bogor memiliki banyak kecamatan yang produk unggulannya berbeda. Salah satu produk unggulan di Kabupaten Bogor, yaitu rengginang. Rengginang merupakan salah satu jenis kerupuk yang terbuat dari beras ketan yang diberi bumbu dan dijemur hingga kering di bawah terik matahari. Kemudian rengginang mentah dapat digoreng dan disajikan. Bentuk produk rengginang yang biasa dijual UMKM Kabupaten Bogor adalah rengginang mentah dan matang. Namun, lebih banyak UMKM yang menjual produk rengginang dalam keadaan mentah daripada matang. Hal tersebut sangat disayangkan. Azzaroh (2022) melakukan penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa sebuah inovasi produksi pada rengginang dapat meningkatkan nilai tambah dan penjualan usaha.

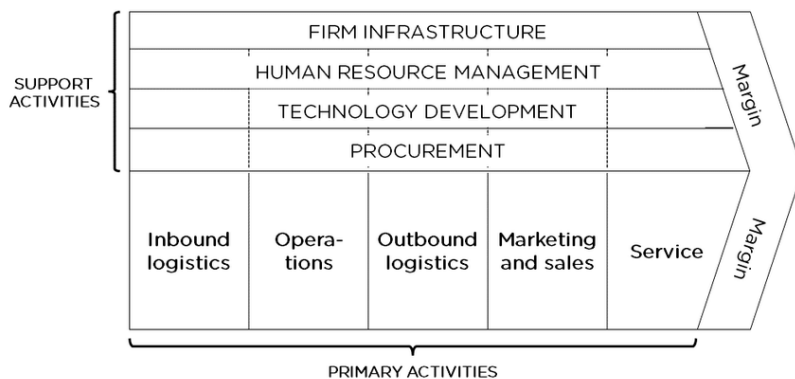
Jika ditinjau lebih detail, usaha rengginang di Kabupaten Bogor memiliki margin atau keuntungan yang kecil. Hal tersebut dirasakan oleh para pelaku UMKM, terutama pelaku UMKM yang menjual produk rengginang mentah ke agen/distributor. Menurut hasil survey, pada UMKM rengginang di Kabupaten Bogor, rata-rata keuntungan yang mereka dapatkan sekitar Rp. 5.000 per bungkus jika menjual ke agen/distributor. Saluran pemasaran produk rengginang dirasakan belum efisien karena harga jual yang diterima pelaku UMKM cukup rendah, yaitu sekitar Rp. 13.000 - Rp. 15.000 per bungkus. Namun, pada umumnya, harga di tingkat pelaku UMKM sebesar Rp. 13.000 per bungkus. Satu bungkus produk rengginang memiliki berat sekitar 500 gram. Sedangkan bagi UMKM rengginang yang menjual langsung ke konsumen akhir dalam keadaan matang, pelaku UMKM bisa mendapatkan harga jual sekitar Rp. 18.000 per bungkus sehingga margin atau keuntungan yang diperoleh pun semakin besar. Sayangnya, pelaku UMKM rengginang di Kabupaten Bogor lebih banyak menjual produknya ke agen/distributor dalam keadaan mentah. Hal tersebut menjadi dasar alasan perlunya penelitian mengenai rantai nilai usaha produk rengginang di Kabupaten Bogor. Usaha produk rengginang yang menjadi objek penelitian ini adalah usaha produk rengginang mentah. Belum ada studi penelitian terdahulu yang menganalisis produk rengginang UMKM Kabupaten Bogor sehingga belum ada kesenjangan penelitian antara penelitian yang akan dilakukan dengan hasil penelitian terdahulu.

Penelitian mengenai rantai nilai usaha produk rengginang dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis rantai nilai pada usaha produk rengginang di Kabupaten Bogor karena dirasakan bahwa margin atau nilai tambah produk rengginang masih kecil. Dari hasil analisis rantai nilai, dapat diketahui aktivitas mana yang dirasakan kurang menambahkan nilai atau yang sudah cukup menambahkan nilai produk rengginang. Dari hasil tersebut juga, dapat dilihat akar masalah yang menjadi alasan harga produk rengginang yang diterima pelaku UMKM rendah. Selain itu, dapat dihasilkan suatu rekomendasi solusi untuk para pelaku UMKM Produk Rengginang di Kabupaten Bogor agar nilai jual dan margin (nilai tambah) produk rengginang tinggi sehingga harga jualnya pun menjadi tinggi.

Rantai nilai merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan atau produsen yang terdiri dari desain, produksi, jual, kirim, dan dukungan terhadap sebuah produk sehingga memberi nilai tambah yang lebih bagi sebuah produk (Kaplinsky *et al.*, 2000 ; Magretta, 2012 ; Ayu Puspitasari *et al.*, 2020). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter pada tahun 1985. Menurut

Simatupang *et al.* (2017), rantai nilai menunjukkan bagaimana produk berpindah dari produsen dalam bentuk produk mentah menjadi produk akhir di tangan konsumen akhir. Hal yang utama dari menganalisis rantai nilai adalah untuk mengetahui seberapa besar nilai yang ditambahkan produsen pada produk. Nilai tambah tergambar dari besar margin yang ditetapkan produsen. Margin merupakan selisih dari nilai jual produk dan nilai beli produk (Sari, 2013; Adiyanto, 2020; Asir, 2022; Sinaga *et al.*, 2023). Dari hasil identifikasi dan analisis rantai nilai, akan terlihat bagaimana keunggulan kompetitif sebuah pelaku usaha atau UMKM.

Mangifera, (2015), Panggabean *et al.*, (2021), Suseno *et al.*, (2020), serta Siddique & Arif, (2020) melakukan identifikasi dan analisis rantai nilai dengan menggunakan model *Value Chain Porter*. Siddique & Arif (2020) juga mengukur rantai nilai dengan membobot dan menilai setiap aktivitas di dalam model *Value Chain Porter* sehingga diperoleh aktivitas mana yang berpengaruh besar terhadap peningkatan nilai tambah produk. Sedangkan Wibawa *et al.* (2019); Rahayu & Nanda (2021); serta Wicaksana *et al.* (2020) mencoba untuk mengidentifikasi rantai nilai dengan menelusuri lembaga atau anggota apa saja yang berada sepanjang rantai nilai produk. Di dalam penelitian ini, kerangka konseptual yang digunakan adalah Model *Value Chain Porter* dapat dilihat pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Model Rantai nilai Porter
Sumber: Wheelen & Hunger (2010)

METODE RISET

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diambil di Kabupaten Bogor. Teknik pengambilan sampel (*sampling*) yang digunakan adalah metode *non probability sampling*, yaitu *purposive sampling* dengan dasar pertimbangan pemilihan sampel adalah pelaku UMKM Rengginang yang rutin melakukan produksi karena tidak semua pelaku UMKM Kabupaten Bogor rutin melakukan kegiatan produksi rengginang. Pelaku UMKM rengginang tersebut hanya produksi rengginang pada waktu tertentu saja seperti menjelang hari raya Idul Fitri. Lokasi penelitian dipilih karena produk rengginang merupakan salah satu produk unggulan di Kabupaten Bogor. Produk rengginang juga dijadikan sebagai produk buah tangan untuk setiap wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Bogor sehingga tentu saja berkontribusi dalam perekonomian Kabupaten Bogor serta kesejahteraan warganya, terutama para pelaku UMKM rengginang. Terdapat 55 responden pelaku

UMKM rengginang di dalam penelitian ini, yang terdiri dari 20 responden dari Kecamatan Rancabungur, 10 responden dari Kecamatan Kemang, 10 responden dari Kecamatan Cijeruk, 5 responden dari Kecamatan Ciomas, 5 responden dari Kecamatan Rumpin, dan 5 responden dari Kecamatan Sukaraja. Selain itu, terdapat 4 responden lainnya seperti 2 pendamping UMKM dari beberapa kecamatan tersebut dan 2 ketua Forum UMKM IKM dari beberapa kecamatan tersebut. Penggunaan responden dalam jumlah tersebut dilakukan karena ruang lingkup dalam penelitian ini cukup luas, yaitu Kabupaten Bogor. Sangat banyak sekali jumlah pelaku UMKM rengginang di Kabupaten Bogor. Jumlah responden tersebut ditentukan dalam rangka meyakinkan hasil penelitian agar mendapatkan gambaran luas mengenai aktivitas bisnis pelaku UMKM rengginang di Kabupaten Bogor. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dengan menggunakan instrumen kuesioner.

Pendekatan yang digunakan dalam pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode *content analysis* digunakan dalam mengolah data, yaitu dalam mengidentifikasi dan menganalisis setiap aktivitas di dalam rantai nilai UMKM Rengginang di Kabupaten Bogor. Identifikasi dan analisis rantai nilai akan menggunakan model kerangka (*framework*) *Value Chain Porter* seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 2**. Model rantai nilai terdiri dari dua jenis aktivitas, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Aktivitas utama terdiri dari : 1) *Inbound Logistics*; 2) *Operations*; 3) *Outbound Logistics*; 4) *Marketing and Sales*; dan 5) *Service*. Sedangkan aktivitas pendukung terdiri dari : 1) *Firm Infrastructure*; 2) *Human Resource Management*; 3) *Technology Development*; dan 4) *Procurement* (Wheelen dan Hunger, 2010). Seluruh aktivitas tersebut akan diidentifikasi dan dianalisis bagaimana pengaruh dan kontribusinya dalam menambahkan nilai produk Rengginang. Model *Value Chain Porter* digunakan dalam penelitian ini karena untuk menciptakan keunggulan bersaing, diharapkan UMKM dapat menciptakan nilai tambah pada produk rengginang sehingga dapat bersaing dan memperoleh nilai jual yang tinggi sehingga kesejahteraan pun meningkat.

Penggunaan model kerangka (*framework*) *Value Chain Porter* dapat mengakomodasi untuk melihat rantai nilai beberapa aktivitas bisnis pelaku UMKM rengginang di Kabupaten Bogor secara generalisasi. Hal yang sama dilakukan oleh Mangifera (2015), Panggabean *et al.* (2021), dan Wicaksana *et al.* (2020). Langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini, yaitu :

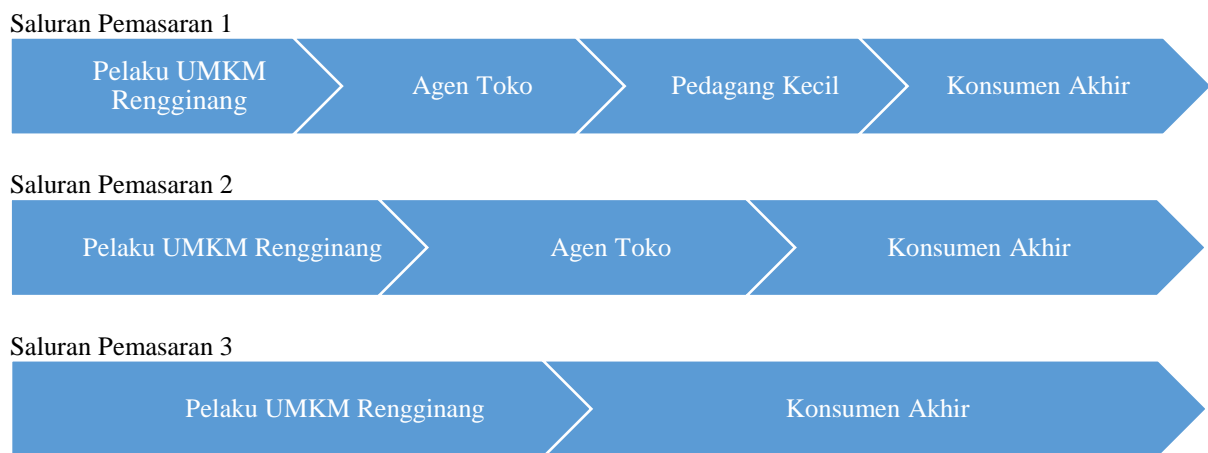
- a. Kuesioner akan dibagikan kepada pelaku UMKM rengginang.
- b. Pelaku UMKM akan diwawancara berdasarkan pertanyaan pada kuesioner.
- c. Pengumpulan data.
- d. Analisis data dan memilah aktivitas bisnis dengan menggunakan Model *value Chain Porter*.
- e. Menyimpulkan seluruh gambaran per aktivitas dari setiap responden pelaku UMKM dengan menggunakan Metode *Content Analysis*.

- f. Melakukan wawancara responden yang bukan pelaku UMKM rengginang untuk memvalidasi hasil kesimpulan dari tahapan selanjutnya.
- g. Membuat kesimpulan dan rekomendasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah pelaku UMKM yang memproduksi rengginang di Kabupaten Bogor. Jenis kelamin seluruh responden pelaku UMKM adalah Perempuan. Rentang usia responden mulai dari 36-65 tahun. Hampir seluruh responden menjadikan usaha rengginang sebagai mata pencaharian dan usaha utamanya. Produk rengginang mentah yang dijual pada umumnya dengan variasi rasa original, bawang, dan terasi. Namun, ada juga beberapa pelaku UMKM yang membuat inovasi produk rengginang seperti rengginang ikan lele di Kecamatan Rancabungur (Karuniawati, 2022).

Harga produk rengginang mentah yang dijual oleh pelaku UMKM sebagai produsen adalah Rp. 13.000 - Rp. 15.000 per 500 gram. Harga tersebut cukup rendah karena pelaku UMKM tersebut menjual dalam keadaan mentah kepada agen atau toko. Saluran pemasaran yang memasarkan produk rengginang ke konsumen akhir di Kabupaten Bogor cukup panjang. Dari hasil identifikasi dan pengumpulan data, pada umumnya, terdapat tiga saluran pemasaran produk rengginang di Kabupaten Bogor. Ketiga saluran pemasaran produk rengginang tersebut dapat dilihat pada **Gambar 3**.



Gambar 3. Saluran Pemasaran Produk Rengginang Mentah di Kabupaten Bogor
Sumber: Data Primer (2023)

Dari ketiga saluran pemasaran tersebut, pelaku UMKM Kabupaten Bogor lebih banyak yang menggunakan saluran pemasaran 2. Pelaku UMKM banyak yang menggunakan saluran pemasaran 2 karena dirasakan lebih mudah dibandingkan saluran pemasaran lainnya. Agen toko memesan dan membeli produk rengginang dalam jumlah yang sangat banyak. Hal tersebut membuat pelaku UMKM merasa mudah dan diuntungkan karena mendapat pesanan dalam jumlah banyak. Namun, harga yang diterima pelaku UMKM cukup rendah, yaitu rata-rata Rp. 13.000 - Rp. 15.000 per bungkus atau 500

gram. Berbeda jika pelaku UMKM menjual produk rengginang langsung ke konsumen akhir dalam keadaan matang. Harga jual yang pelaku UMKM dapatkan sebesar Rp. 18.000 per bungkus atau 500 gram. Pelaku UMKM menjual produknya dalam jumlah sedikit ke konsumen akhir. Pelaku UMKM hanya produksi rengginang dan menjual langsung kepada konsumen akhir berdasarkan permintaan pemesanan atau pembelian konsumen saja. Hal tersebut dilakukan karena menurut pelaku UMKM, menjual produk langsung ke konsumen akhir sangat sulit dilakukan.

Harga jual produk rengginang yang rendah menunjukkan bahwa margin yang diterima pelaku UMKM juga rendah. Rendahnya harga dan margin yang diterima akan dianalisis dengan menggunakan model *Value Chain Porter* untuk mengetahui bagaimana setiap aktivitas dalam usaha rengginang dapat berkontribusi menciptakan nilai tambah produk. Identifikasi dan analisis aktivitas utama dan pendukung dilakukan pada rantai nilai produk rengginang.

Aktivitas utama pada rantai nilai UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor

Inbound Logistics

Bahan baku yang digunakan untuk produksi rengginang meliputi beras ketan, bawang putih, penyedap rasa, ketumbar, dan bahan penambah lainnya sesuai varian seperti terasi atau bawang putih. Seluruh bahan baku tersebut dibeli dari pemasok lokal di Kabupaten Bogor. Dari seluruh bahan baku, beras ketan menjadi bahan baku utama dalam produksi rengginang. Kualitas produk rengginang sangat tergantung pada kualitas beras ketan. Hal tersebut yang menjadi kendala bagi pelaku UMKM Kabupaten Bogor. Pelaku UMKM tidak mudah dalam menemukan beras ketan yang berkualitas. Walaupun ada, pemasok beras ketan tidak selalu menyediakan beras ketan dengan kualitas yang sama sehingga kontinuitas pasokan beras ketan kurang lancar. Hal tersebut sangat disayangkan. Namun, dalam hal pemilihan beras ketan, pelaku UMKM melakukan pemilihan dan pemeriksaan kualitas bahan baku beras ketan. Dalam menyimpan bahan baku, pada dasarnya pelaku UMKM membutuhkan ruangan khusus terutama penyimpanan beras ketan karena seringnya pelaku UMKM membeli beras ketan dalam jumlah yang sangat banyak. Aktivitas ini cukup memberi kontribusi terhadap penambahan nilai produk karena para pelaku UMKM melakukan *quality control* terhadap bahan bakunya sehingga kualitas produk baik.

Operation

Proses produksi rengginang sebenarnya cukup sederhana. Namun, yang menjadi kendala adalah saat proses pengeringan. Proses pengeringan rengginang masih dilakukan secara manual. Rengginang yang sudah dicetak diletakkan pada nampan atau wadah besar kemudian dijemur di bawah terik sinar matahari. Rengginang seharusnya dijemur selama 12 jam. Kendala yang dihadapi pelaku UMKM adalah cuaca di Kabupaten Bogor yang memiliki curah hujan yang tinggi. Hal tersebut membuat proses penjemuran menjadi sering tertunda atau penjemuran tidak maksimal. Penjemuran yang tertunda dan dilakukan lebih dari sehari akan membuat kerenyahan rengginang saat dimakan menjadi berkurang.

Rengginang yang enak dan disukai konsumen adalah rengginang yang ketika digoreng menjadi mengembang dan renyah. Aktivitas ini cukup memberikan kontribusi dalam penambahan nilai produk karena pelaku UMKM sudah melakukan tahapan produksi yang sesuai dan baik sehingga produk pun berkualitas atau mengembang dan renyah saat digoreng walaupun terdapat kendala penjemuran.

Outbound Logistics

Ketika produk rengginang selesai diproduksi dan dijemur, pelaku UMKM memasukkan produknya dalam keadaan mentah di dalam plastik bening sebagai kemasannya. Kemasannya hanya plastik bening saja serta tidak berlabel dan bermerek. Hal tersebut dilakukan atas dasar permintaan toko agen sebagai distributornya. Pelaku UMKM tidak terlalu kesulitan dalam menyimpan produk rengginang yang sudah jadi dan dikemas karena biasanya toko agen langsung datang menjemput produk rengginang saat itu juga. Penanganan dalam memasukkan, menyimpan, dan mengangkut produk rengginang harus dilakukan hati-hati karena karakteristik produk rengginang mentah yang mudah hancur jika terkena guncangan. Jadi, pada umumnya, produk yang dijual pelaku UMKM rengginang Kabupaten Bogor adalah rengginang mentah tanpa inovasi apapun. Hal tersebut disayangkan karena menjual produk rengginang yang sudah matang dengan rasa yang bervariasi atau inovasi lainnya dapat meningkatkan marjin (nilai tambah) produk rengginang. Pertambahan nilai produk rengginang yang matang dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Febriati (2023) dan juga pertambahan nilai produk rengginang yang diinovasikan dalam bentuk rengginang gulung dapat dilihat dari hasil penelitian oleh Rahmawati *et al.* (2021). Perbandingan antara nilai jual dan marjin usaha produk rengginang yang dianalisis dalam penelitian ini dengan produk rengginang matang (Febriati, 2023) dan produk rengginang gulung (Rahmawati *et al.*, 2021) dapat dilihat pada Tabel 1. Dari Tabel 1, terlihat bahwa marjin atau keuntungan yang diperoleh pelaku UMKM jika menjual rengginang dalam keadaan matang dan bentuk yang lain lebih tinggi dibandingkan jika menjual rengginang dalam keadaan mentah.

Tabel 1. Perbandingan Marjin dan Harga Jual Produk Rengginang Mentah dan Produk Rengginang Hasil Inovasi (per bungkus)

No.	Variabel	Rengginang Mentah	Rengginang Matang	Rengginang Gulung
1.	Harga Output	Rp. 13.000	Rp. 18.000	Rp. 20.000
2.	Biaya Produksi	Rp. 8.000	Rp. 8.500	Rp. 7.000
3.	Marjin	Rp. 5.000	Rp. 9.500	Rp. 13.000

Sumber: Data Primer (2023), Febriati (2023), Rahmawati, et al., (2021)

Marketing and Sales

Di dalam aktivitas pemasaran dan penjualan, pelaku UMKM Kabupaten Bogor yang produksi rengginang mengalami kendala. Penjualan produk rengginang pada umumnya dijual kepada toko agen sebagai distributor atau perantara tanpa nama merek sendiri. Hal tersebut dilakukan karena menjual kepada mereka dirasakan lebih mudah dibandingkan harus menjual sendiri ke konsumen akhir. Menjual kepada toko agen dirasakan pula lebih pasti mendapatkan pesanan atau risiko yang dihadapi pelaku UMKM lebih rendah dibandingkan menjualnya langsung ke konsumen akhir. Beberapa pelaku UMKM

juga ada yang ditawarkan pinjaman modal oleh toko agen untuk produksi rengginang. Sedikit pelaku UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor yang melakukan *branding* terhadap produknya sendiri. Pelaku UMKM tersebut juga menjual produk rengginang ke konsumen akhir pada umumnya tanpa menggunakan label merek. Pelaku UMKM hanya menjual produk rengginang dalam kemasan plastik saja. Hal tersebut sangat disayangkan karena nilai yang pelaku UMKM berikan terhadap produk rengginang hanya sedikit. Aktivitas ini tidak berkontribusi dalam penciptaan marjin (nilai tambah) produk rengginang.

Service

Tidak ada pelayanan khusus yang diberikan pelaku UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor, baik kepada toko agen dan konsumen akhir. Pelaku UMKM hanya memberi nilai atau harga produk lebih rendah ketika toko agen membeli produknya dengan jumlah yang lebih banyak. Pelaku UMKM juga menyediakan nomor kontak hanya kepada toko agen dan berkomunikasi dalam melayani permintaan toko agen. Tidak ada *after sales service* (pelayanan setelah penjualan) yang diberikan pelaku UMKM. Aktivitas ini tidak memberikan kontribusi dalam penciptaan nilai tambah produk rengginang.

Aktivitas pendukung pada rantai nilai UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor

Firm Infrastructure

Infrastruktur perusahaan yang dapat memberikan nilai tambah produk mencakup sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal, sistem informasi, dan budaya perusahaan (Hadiwidjojo, 2016). Pengorganisasian manajemen di dalam UMKM produk rengginang belum terlalu terkelola dengan baik. Pada umumnya, pelaku UMKM penghasil produk rengginang di Kabupaten Bogor mempekerjakan 1 hingga 2 orang pekerja, tetapi lebih banyak pelaku UMKM yang hanya bekerja sendiri dalam produksi rengginang. Hal tersebut yang menjadikan pelaku UMKM agak kesulitan dalam pemasaran dan penjualan. Mereka hanya fokus pada aktivitas produksi. Aktivitas pendukung ini tidak memberikan kontribusi dalam penciptaan nilai tambah produk rengginang.

Human Resource Management

Hadiwidjojo (2016), menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam menganalisis rantai nilai mencakup perekrutan pekerja, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pekerja serta aktivitas-aktivitas dalam rangka *team building*. Belum ada pengelolaan sumber daya manusia yang baik pada UMKM produk rengginang di Kabupaten Bogor karena jumlah pekerjanya saja hanya dirinya sendiri sampai dua orang. Pekerja yang direkrut juga pada umumnya merupakan keluarganya. Aktivitas ini tidak berkontribusi dalam penciptaan nilai tambah produk.

Technology Development

Tidak ada teknologi khusus yang digunakan pelaku UMKM produk rengginang di Kabupaten Bogor. Dimulai dari pembelian bahan baku, produksi, hingga penjualan, pelaku UMKM menggunakan

metode yang biasa atau konvensional. Pengeringan rengginang masih menggunakan metode tradisional dengan menggunakan sinar matahari. Di dalam pemasaran pun tidak menggunakan teknologi atau media digital karena mereka menjual langsung ke toko agen. Hanya sekitar 7% dari pelaku UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini sudah menawarkan dan mempromosikan produk rengginang melalui *whatsapp* dan media sosial walaupun tidak intensif. Hal tersebut menunjukkan bahwa aktivitas ini belum cukup berkontribusi dalam penciptaan nilai tambah produk rengginang.

Procurement

Procurement merupakan aktivitas pembelian bahan baku untuk melakukan kegiatan produksi. Kegiatan pembelian bahan baku yang dilakukan pelaku UMKM pada umumnya dilakukan dua kali dalam satu bulan. Pada umumnya, pelaku UMKM memiliki *supplier* (pemasok) yang tetap atau langganan. Pelaku UMKM pada umumnya membeli beras ketan langsung dalam jumlah yang banyak, dapat melebihi 2 karung (lebih dari 100 kg). Namun, pada pelaku UMKM produk rengginang di Kecamatan Rancabungur menghadapi kendala bahwa *supplier* yang biasa memasok beras ketan tidak berproduksi lagi. Kualitas beras ketan menjadi hal yang krusial bagi pelaku UMKM produk rengginang. Aktivitas *procurement* pun belum berkontribusi dalam memberikan nilai tambah pada produk rengginang di Kabupaten Bogor.

Jika dilihat dari keseluruhan aktivitas utama pada rantai nilai produk rengginang UMKM di Kabupaten Bogor, proses penambahan nilai pada produk rengginang dirasakan masih kurang. Nilai tambah yang dicerminkan dari nilai margin hanya didorong dan didukung dari aktivitas *inbound logistics* dan produksi (*operation*) produk rengginang saja. Aktivitas di dalam *inbound logistics* yang dikatakan dapat menambahkan nilai produk rengginang adalah proses pemilihan dan pemeriksaan kualitas bahan baku. Sedangkan aktivitas *operation* dalam produksi rengginang juga yang menjadi aktivitas utama pelaku UMKM dalam menambahkan nilai produk, yaitu proses produksi yang benar dan baik serta proses penjemuran yang optimal. Aktivitas-aktivitas lainnya dalam model rantai nilai dirasakan kurang berkontribusi untuk penambahan nilai produk rengginang dan hal-hal tersebut harus diperbaiki.

Jika dilihat dari aktivitas pendukung, seluruh aktivitas bisnis mengalami kendala sehingga sulit memberikan nilai tambah pada produk rengginang. Aktivitas *firm infrastructure*, *human resources management*, *technology development*, dan *procurement* pada pelaku UMKM rengginang Kabupaten Bogor belum berkontribusi dalam penambahan nilai tambah produk. Pelaku UMKM produk rengginang di Kabupaten Bogor seharusnya dapat memaksimalkan aktivitas bisnisnya untuk menambah nilai produk. Beberapa rekomendasi saran yang dapat dilakukan oleh pelaku UMKM untuk menambah nilai produk rengginang adalah sebagai berikut:

- a. Pada aktivitas *Inbound Logistics*, pelaku UMKM sebaiknya bermitra dengan pemasok beras ketan yang berkualitas untuk menjamin kelancaran pasokan bahan baku.

- b. Pada aktivitas *Operation*, pelaku UMKM sebaiknya bekerja sama dengan industri, akademisi perguruan tinggi, dan pemerintah untuk mengembangkan teknologi dalam mengeringkan rengginang sehingga tidak tergantung lagi pada kondisi cuaca.
- c. Pada aktivitas *Outbound Logistics*, pelaku UMKM juga sebaiknya bekerja sama dengan industri, akademisi perguruan tinggi, dan pemerintah untuk mengembangkan teknologi pengemasan yang mendukung ketahanan produk rengginang karena karakteristik produk yang mudah hancur. Selain itu, pelaku UMKM sebaiknya menjual produk rengginang agar memperoleh nilai jual yang lebih tinggi.
- d. Pada aktivitas *Marketing and Sales*, pelaku UMKM sebaiknya bekerja sama dengan pelaku UMKM lainnya untuk membentuk sebuah komunitas yang dapat memasarkan serta *branding* produk rengginang. Pelaku UMKM dapat memasarkan produk dengan menggunakan teknik *digital marketing*.
- e. Pada aktivitas *technology development*, para pelaku UMKM dapat mengembangkan teknologi penjemuran yang mampu meningkatkan efisiensi kegiatan produksi UMKM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Produk rengginang merupakan produk khas Kabupaten Bogor yang cukup digemari konsumen local dan juga para wisatawan. Terdapat beberapa daerah sentra produksi rengginang di Kabupaten Bogor. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha produk rengginang cukup potensial untuk dikembangkan. Namun, dirasakan oleh pelaku UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor bahwa harga yang diterima (harga jual) pelaku UMKM rendah. Hal tersebut sangat disayangkan sehingga diperlukan penelitian mengenai rantai nilai usaha produk rengginang oleh pelaku UMKM Kabupaten Bogor.

Dalam menganalisis *rantai nilai* produk rengginang, terdapat aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang perlu dianalisis. Kedua jenis aktivitas tersebut yang berperan langsung dalam meningkatkan nilai tambah yang dicerminkan dalam nilai margin. Dilihat dari aktivitas utama usaha produk rengginang, aktivitas *inbound logistics* dan *operation* (produksi) yang berperan penting dalam meningkatkan nilai tambah produk rengginang. Pada aktivitas *inbound logistics*, para pelaku UMKM melakukan pemilihan dan pemeriksaan kualitas beras ketan sebagai bahan baku produk rengginang. Pada aktivitas *operation*, pelaku UMKM memproduksi rengginang dengan baik sehingga menghasilkan kualitas yang diinginkan konsumen akhir.

Tidak ada aktivitas utama lainnya dan aktivitas pendukung yang berkontribusi penting dalam menciptakan nilai tambah produk rengginang. Pelaku UMKM produk rengginang di Kabupaten Bogor pada umumnya hanya berusaha sendiri dan merekrut satu pekerja. Pengelolaan di dalam usaha produk rengginang belum baik, baik dilihat dari aktivitas *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology development*, dan *procurement*. Seluruh aktivitas pendukung tersebut masih berjalan secara

sederhana. Dari hasil analisis rantai nilai yang dilakukan pada UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor, terlihat bahwa pelaku UMKM produk rengginang belum maksimal dan optimal dalam usaha produk rengginang. Hal tersebut yang menyebabkan nilai tambah atau margin dan keuntungan yang diterima menjadi rendah.

Dari hasil penelitian, dapat diberikan rekomendasi untuk pelaku UMKM produk rengginang Kabupaten Bogor untuk menaikkan nilai tambah produk rengginang. Nilai tambah atau margin yang tinggi dapat diperoleh oleh pelaku UMKM dengan menjual produk rengginang dalam keadaan matang, menambah variasi rasa atau bentuk rengginang, membuat label merek sendiri serta membuat kemasan lebih menarik. Pemasaran juga dapat dilakukan lebih intensif lagi dengan media digital dan teknik *digital marketing*. Selain itu, berdasarkan hasil analisis rantai nilai UMKM produk rengginang, pelaku UMKM sebaiknya bermitra dengan pemasok beras ketan yang berkualitas untuk menjamin kelancaran pasokan bahan baku, bermitra dengan industri, akademisi perguruan tinggi, dan pemerintah untuk mengembangkan teknologi dalam mengeringkan rengginang serta teknologi pengemasan.

Ketika aktivitas utama sudah diperbaiki atau dibenahi, pelaku UMKM produk rengginang dapat membenahi seluruh aktivitas yang terjadi sebagai aktivitas pendukung. Proses manajemen di dalam usaha produk rengginang diperbaiki sehingga dapat menciptakan nilai tambah atau margin yang lebih besar lagi. Penelitian lanjutan sangat diperlukan dalam mendukung nilai tambah produk rengginang agar meningkat sehingga harga jual produk pun tinggi dan kesejahteraan pelaku UMKM pun meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyanto, Y. (2020). Analisis strategi pemasaran makanan tradisional ranginang (rengginang) di Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(02), 267-276. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i2>
- Asir, M., Nendissa, S. J., Sari, P. N., Yudawisastra, H. G., Abidin, Z., Indriani, R., Nurdiana, N., Hakim, A. H., Kristini, W., Suryana, A. T., Ratri, W. S., Soeyatno, R. F. (2022). *Ekonomi Pertanian*. Penerbit: Widina.
- Ayu Puspitasari, I. S., Susbiyani, A., Fitriya, E., & Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, P. (2020). Analisis rantai nilai (value chain analysis) sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (studi empiris pada PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Jember). *Thesis (Undergraduate)*. Universitas Muhammadiyah Jember
- Azzaroh, F. (2022). Inovasi kerupuk rengginang sebagai upaya peningkatan potensi usaha mikro kecil menengah di Desa Cidokom. *PRAXIS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 118–125. <https://doi.org/10.47776/praxis.v1i2.581>
- Febriati, F. (2023). Analisis harga jual produk rengginang dengan menggunakan metode cost plus pricing pada UD Yani Jaya di Samarinda Skripsi Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar. *Thesis*. Universitas Mulawarman.
- Kaplinsky, R., Morris, M., Barrientos, S., Smith, J., & Barnes, J. (2000). *A Handbook for value chain research prepared for the IDRC by an important health warning or A guide for using this handbook*.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2023, December). *Gambaran UMKM Indonesia*.
- Magretta, J. (2012). *Understanding michael porter : The essential guide to competition and strategy*. Harvard Business Review Press.
- Mangifera, L. (2015). Analisis rantai nilai (value chain) pada produk batik tulis di Surakarta. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* (Vol. 19, Issue 1).
- Panggabean, F. Y., Dalimunthe, M. B., Asih, S., Perwitasari, I. D., Aditia, R., & Dalimunthe, R. Z. (2021). *Value chain analysis on SMEs chips product in Pematang Serai Village*.

- Rahayu, I., & Nanda, U. L. (2021). Value chain analysis to achieve competitive advantage (survey on MSMEs in Tasikmalaya City). *Journal of International Conference Proceedings*, 3(4). <https://doi.org/10.32535/jicp.v3i4.1096>
- Rahmawati, S., Rochdiani, D., & Setia, B. (2021). Analisis nilai tambah agroindustri rengginang gulung. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfo Galuh*, 8(3), 874. <https://doi.org/10.25157/jimag.v8i3.6000>
- Sari, P. N. (2013). Manajemen rantai pasok pada rantai pasok berjaring beras organik. *Jurnal Forum Agribisnis*, 3(2), 111–128.
- Siddique, A. A., & Arif, M. E. (2020). Analisis rantai nilai untuk mencapai keunggulan bersaing (studi kasus pada Schizzo Café).
- Simatupang, T. M., Piboonrunroj, P., & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40. <https://doi.org/10.1504/IJVCM.2017.082685>
- Sinaga, R., Manalu, D. S. T., Rahmi, P. P., Zainuddin, A., Dyanasari, Sari, P. N., Putri, T. A., Herawati, Mulyani, Sari, N. M. W., Sukmaya, S. G., & Noviana, R. (2023). *Pemasaran Agribisnis*. Penerbit Widina.
- Suseno, A., Arifin, J., & Sutrisno, S. (2020). Analisis value chain management pada usaha mikro kecil dan menengah di Indonesia. *Go-Integratif: Jurnal Teknik Sistem Dan Industri*, 1(01), 24–33. <https://doi.org/10.35261/gijtsi.v1i01.4294>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2010). *Strategic management and business policy. Achieving Sustainability*. Pearson International Edition.
- Wibawa, B. M., Ardiantono, D. S., & Pragnya, Y. N. (2019). Value chain analysis on goat processed products in Surabaya. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.5.2.204>
- Wicaksana, I., Nurmalina, R., & Suprehatin, S. (2020). Value chain governance for smoked fish products in the north coast of Central Java. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*. <https://doi.org/10.17358/jma.17.3.304>

Knowledge Sharing pada Sektor Publik: Analisis Systematic Literature Review dengan Vos Viewer

Muhammad Muchtar*, Rofi Rofaida, Disman

Universitas Pendidikan Indonesia
Jl. Dr. Setiabudi No.229, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat, 40154, Indonesia
muhammad.muchtar@upi.edu

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 05-01-2024 | Disetujui: 14-06-2024 | Dipublikasi: 01-03-2025

How to cite: Muchtar, M., Rofaida, R., Disman, D. (2025). Knowledge sharing pada sektor publik: Analisis systematic literature review dengan Vos Viewer. *Journal of Management and Business Review*, 22(1), 45–57. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.628>



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

ABSTRAK

Sektor publik, sebagai garda terdepan pelayanan masyarakat, memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam memastikan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Salah satu kunci untuk mencapai tujuan ini adalah melalui praktik *knowledge sharing*, atau berbagi pengetahuan, di seluruh lapisan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami praktik *knowledge sharing* di sektor publik sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Namun minimnya penelitian yang menyelidiki praktik *knowledge sharing* di sektor publik menjadi tantangan yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Metode dalam penelitian ini menggunakan data dari 165 artikel yang terindeks oleh *Google Scholar* dan *Scopus*, dengan menggunakan aplikasi *Publish or Perish*. Analisis bibliometrik melibatkan pemetaan visual menggunakan *Vos Viewer* untuk mengidentifikasi tren penelitian, kata kunci yang sering muncul, serta tingkat kepadatan penelitian pada berbagai topik. Visualisasi jaringan menunjukkan kluster istilah yang menjadi fokus penelitian, seperti *performance*, *information exchange*, *knowledge creation*, dan *motivation*. Dengan menggabungkan data dari *network visualization*, *overlay visualization*, dan *density visualization*, penelitian ini memberikan pandangan komprehensif perkembangan penelitian *Knowledge Sharing* di sektor publik. Teridentifikasi bahwa topik seperti *codification*, *incentive* masih kurang, memberikan peluang untuk penelitian lebih lanjut di masa mendatang.

Kata Kunci:

Bibliometrik, knowledge sharing, sektor publik, vos viewer

ABSTRACT

The public sector, as the front guard of public services, has a huge responsibility in ensuring efficiency, effectiveness and innovation in the delivery of public services. One of the keys to achieving this goal is through the practice of Knowledge Sharing, or sharing knowledge, at all levels of the organization. This research aims to delve into the practices of Knowledge Sharing in the public sector as an effort to enhance efficiency and effectiveness in the delivery of public services. However, the limited research investigating Knowledge Sharing practices in the public sector poses a challenge that needs further exploration. The methodology employed in this research involves utilizing data from 165 articles indexed by Google Scholar and Scopus, using the Publish or Perish application. Bibliometric analysis includes visual mapping using Vos Viewer to identify research trends, frequently occurring keywords, and the density of research on various topics. Network visualization illustrates clusters of terms that are the focus of research, such as performance, information exchange, knowledge creation, and motivation. By combining data from network visualization, overlay visualization, and density visualization, this research provides a comprehensive overview of the development of Knowledge Sharing research in the public sector. It identifies that topics such as codification and incentives are still underexplored, presenting opportunities for further research in the future.

Keywords:

Bibliometrics, knowledge sharing, public sector, vos viewer

PENDAHULUAN

Sektor publik, sebagai garda terdepan pelayanan masyarakat, memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam memastikan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Dalam era informasi dan teknologi yang terus berkembang pesat, keberhasilan sektor publik tidak hanya ditentukan oleh kebijakan yang cerdas, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan pengetahuan dengan bijak. Pengetahuan adalah inti dan elemen penting bagi kelangsungan hidup organisasi (Islam, 2020). Di masa lalu, pengetahuan dalam organisasi telah dianggap sebagai sumber daya organisasi yang penting, pengetahuan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi masyarakat organisasi sektor publik seperti halnya perusahaan sektor swasta.

Salah satu kunci untuk mencapai tujuan ini adalah melalui praktik *knowledge sharing*, di seluruh lapisan organisasi. *Knowledge sharing* mencakup proses pengumpulan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan secara kolaboratif. Dengan membangun budaya yang mendorong pertukaran ide, pengalaman, dan informasi, sektor publik dapat menciptakan lingkungan yang lebih dinamis, responsif, dan inovatif. Namun masih banyak organisasi yang belum berhasil dalam menggalakkan *knowledge sharing*, karena banyak organisasi yang tidak mengetahui dan tidak menyadari bahwa terdapat potensi pengetahuan yang tersembunyi di dalam organisasi. (Indriani, 2020). Selain itu, konteks inovasi di sektor publik saat ini masih kurang berkembang dan penelitian mengenai inovasi sektor publik sejauh ini memberikan kontribusi yang sangat terbatas. (Clausen, 2020)

Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik memerlukan pemahaman mendalam tentang bagaimana pengetahuan dikelola dan dibagikan di lingkungan sektor publik. Namun, sebuah permasalahan yang mencolok adalah minimnya penelitian yang menyelidiki praktik *knowledge sharing* di sektor publik. Penelitian yang dilakukan oleh (Sokha Vong, 2019) menunjukkan bahwa kualitas informasi, komitmen organisasi, dan dukungan manajemen puncak mempengaruhi *knowledge sharing* di sektor publik. Organisasi pemerintah lebih menekankan kualitas informasi dibandingkan organisasi non-pemerintah. Organisasi non-pemerintah menunjukkan *knowledge sharing* yang lebih besar dan kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi pemerintah. Penelitian lain oleh (Frinaldi, 2023) menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik, *knowledge sharing* dan inovasi mempunyai peranan penting untuk mengatasi kelemahan tersebut yaitu dengan membentuk komunitas sebagai wadah berbagi ilmu antar ASN dapat menjadi sarana peningkatan kompetensi, komitmen dan membangun kekompakan di tengah-tengah ASN. Dengan mendorong sikap dan perilaku berbagi pengetahuan, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana pengetahuan dapat diintegrasikan secara efektif, berkontribusi pada peningkatan kualitas pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.

Kurangnya penelitian dapat menyiratkan bahwa sektor publik mungkin belum sepenuhnya memahami potensi dan dampak *knowledge sharing* terhadap kualitas layanan yang diberikan. Dalam konteks ini, permasalahan seperti kebutuhan akan infrastruktur teknologi yang memadai, pembentukan

budaya organisasi yang mendukung, dan strategi pengelolaan pengetahuan yang efektif, menjadi tantangan yang belum sepenuhnya dieksplorasi. Dari analisis di tersebut, peneliti bermaksud untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik *knowledge sharing* di sektor publik. Tujuan dari penelitian ini adalah menyajikan informasi yang terkandung dalam artikel mengenai *knowledge sharing* di sektor publik, ruang lingkup dalam penelitian ini sisi sektor publik dari seluruh dunia, sehingga dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti sebagai panduan dalam menentukan tema penelitian yang akan diangkat.

METODE RISET

Data dalam artikel penelitian ini dikelola berdasarkan informasi yang berasal dari publikasi yang sudah dipublikasikan di jurnal yang terindeks oleh *Google Scholar* dan *Scopus*. Pencarian dataset yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Publish or Perish* guna mencapai tujuan penelitian.

Adapun tahapan pencarian dataset yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pencarian dan pengumpulan data publikasi dengan aplikasi *Publish or Perish*
2. Melakukan proses pengolahan data bibliometrik pada artikel yang telah diperoleh dengan memanfaatkan aplikasi *Microsoft Excel*.
3. Menyusun *mapping bibliometrik* untuk data publikasi dengan menggunakan aplikasi *Vos Viewer*.
4. Memberikan rincian mengenai hasil analisis pemetaan *bibliometrik* yang telah dilakukan.

Database *Scopus* yang diekstraksi sebanyak 52 artikel dan *Google Scholar* sebanyak 113 artikel dari rentang tahun 2000-2023 terkait dengan *knowledge sharing* di sektor publik. Selanjutnya setelah dataset dikumpulkan untuk mengilustrasikan dan mengevaluasi tren melalui peta bibliometrik menggunakan aplikasi *Vos Viewer*. Data yang diperoleh dari *Vos Viewer* direpresentasikan dalam tiga bentuk visualisasi, yaitu *network visualization* (visualisasi jaringan), *overlay visualization* (visualisasi overlay) dan *density visualization* (visualisasi kepadatan).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan langkah-langkah pencarian yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti berhasil mengumpulkan 229 artikel penelitian tentang *knowledge sharing* di sektor publik. Sumber artikel berasal dari *Google Scholar* dan *Scopus*, dan data diperoleh melalui proses pencarian menggunakan aplikasi *Publish or Perish*. Informasi yang dihimpun dari setiap artikel mencakup judul, penulis, tahun publikasi, jurnal penerbit, jumlah kutipan, dan URL terkait. Dataset ini kemudian disusun dari data tersebut.

Pada pencarian di *Scopus* melalui *Publish or Perish*, peneliti membatasi rentang waktu publikasi dari 2000 hingga 2023. Namun, hanya ditemukan 52 artikel yang memenuhi kriteria dalam

rentang waktu 2004 hingga 2023. Sementara itu, pencarian pada *Google Scholar* menggunakan aplikasi Publish or Perish dengan rentang waktu yang sama, yaitu 2000 hingga 2023, menghasilkan 177 artikel.

Selain melibatkan *Google Scholar* dan *Scopus*, peneliti juga melakukan pencarian manual untuk menemukan sumber publikasi beberapa artikel yang tidak dapat terdeteksi nama sumber publikasinya melalui aplikasi *Publish or Perish*. Jumlah artikel yang berhasil dikumpulkan secara keseluruhan adalah sebanyak 229, yang berasal dari kedua sumber tersebut. Setelah proses penghimpunan data menggunakan *Microsoft Excel* dan tabulasi, terdapat beberapa artikel yang duplikat, yang kemudian dihapus, serta beberapa artikel yang tidak lengkap atau tidak berasal dari *Google Scholar* yang dihapus dari dataset.

Tabel 1. Dua Puluh Artikel Kutipan Terbanyak

Kutipan	Penulis (Tahun)	Judul	Sumber
723	A. T. Amayah, (2013)	<i>Determinants of Knowledge Sharing in A Public Sector Organization</i>	Journal of Knowledge Management
563	Willem, (2007)	<i>Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing</i>	Journal of Public Administration Research and Theory
427	W. A. Taylor & Wright, (2004)	<i>Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers</i>	Information Resources Management Journal
342	(Sandhu, 2011)	<i>Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence from Malaysia</i>	Internasional Journal of Public Sector Management
311	(Henttonen et al., 2016)	<i>Knowledge Sharing and Individual Work Performance: An Empirical Study of A Public Sector Organization</i>	Journal of Knowledge Management
284	(Yao et al., 2007)	<i>Knowledge Sharing in Asian Public Administration Sector: The Case of Hong Kong</i>	Journal of Enterprise Information Management
252	(Tangaraja, 2015)	<i>Fostering Knowledge Sharing Behaviour Among Public Sector Managers: A Proposed Model for The Malaysian Public Service</i>	Journal of Knowledge Management
182	(Abbasi et al., 2021)	<i>HPWS and Knowledge Sharing Behavior: The Role of Psychological Empowerment and Organizational Identification in Public Sector Banks</i>	Journal of Public Affairs
181	(Pardo, 2006)	<i>Knowledge Sharing in Cross-Boundary Information System Development in the Public Sector</i>	Information Technology and Management
168	(Muqadas et al., 2017)	<i>Exploring The Challenges, Trends and Issues for Knowledge Sharing: A Study on Employees in Public Sector Universities</i>	Journal of Information and Knowledge Management Systems
118	(Chen, 2015)	<i>Knowledge Sharing Motivation in The Public Sector: The Role of Public Service Motivation</i>	International Review of Administrative Science
112	(Mohd & Yusof, 2009)	<i>Knowledge Sharing in The Public Sector in Malaysia: A Proposed Holistic Model</i>	Information Development
106	(Gorry, 2008)	<i>Sharing Knowledge in The Public Sector: Two Case Studies</i>	Knowledge Management Research & Practice
104	(Dawes et al., 2012)	<i>Transnational Public Sector Knowledge Networks: Knowledge and Information Sharing in A Multi-Dimensional Context</i>	Government Information Quarterly

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Dengan demikian, dari total 229 artikel, hanya 165 artikel yang dianggap relevan dan sesuai dengan tema penelitian untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Data tersebut mencakup 7024 kutipan,

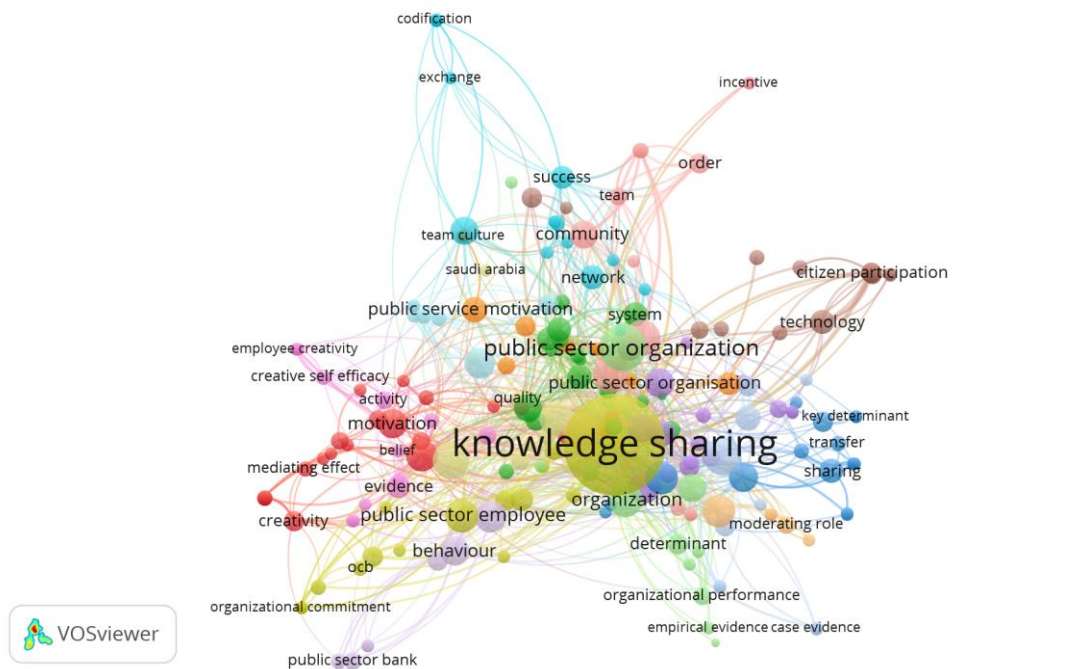
dengan rata-rata kutipan per tahun sebesar 42.57, dan rata-rata kutipan per penulis dalam semua artikel sebesar 27.71. Selanjutnya, peneliti memilih 15 artikel yang memiliki jumlah kutipan terbanyak untuk dianalisis lebih lanjut. Adapapun 20 (dua puluh) jumlah kutipan terbanyak dapat dilihat dari **Tabel 1**.

Studi ini menunjukkan bahwa artikel yang terdaftar di *Scopus* memiliki pengaruh signifikan terhadap metrik yang berkaitan dengan jumlah kutipan, seperti yang terlihat dalam analisis menggunakan alat seperti Publish or Perish. Artikel yang ditulis oleh (Amayah, 2013), merupakan artikel yang paling banyak dikutip dengan judul artikel "*Determinants of knowledge sharing in a public sector organization*" yang diterbitkan oleh *Journal of Knowledge Management*. Artikel selanjutnya oleh (Willem, 2007) merupakan artikel kedua dengan kutipan sebanyak 563 kutipan dalam artikel yang berjudul "*Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing*" yang diterbitkan oleh *Journal of Public Administration Research and Theory*. Artikel (Willem, 2007) memberikan wawasan tambahan tentang faktor-faktor yang memengaruhi *knowledge sharing* di sektor publik. Dari kedua artikel yang paling banyak dikutip di atas hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* di sektor publik merupakan topik yang penting dan mendapat perhatian luas dalam literatur akademis, dengan fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi proses tersebut dalam organisasi pemerintah.

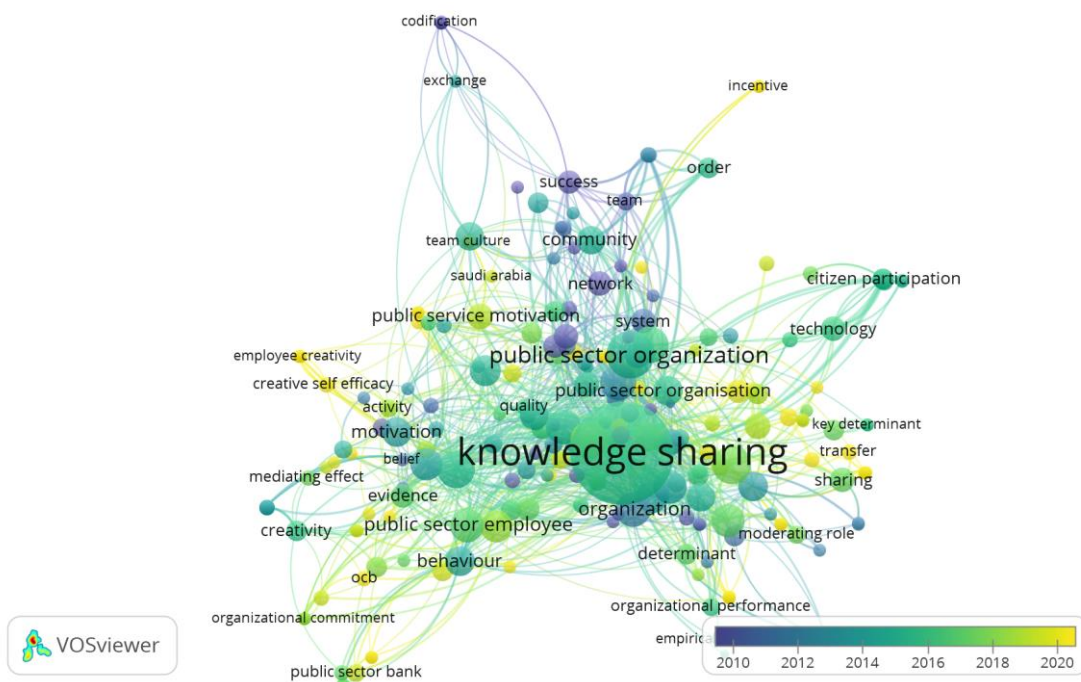
Berdasarkan analisis 165 artikel yang telah dipublikasikan, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai *knowledge sharing* di sektor publik terus mengalami perkembangan setiap tahunnya, meskipun ada fluktuasi dalam peningkatan jumlah penelitian.. Setelah memperhitungkan frekuensi kutipan dan grafik publikasi per tahun, penulis melakukan analisis output dari perangkat lunak Publish or Perish menggunakan perangkat lunak *Vos Viewer*. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi kata kunci yang sering muncul, memberikan gambaran tentang area penelitian yang sedang diminati. Dalam konteks ini, kata kunci yang mencuat adalah "*knowledge sharing*" dan "*sektor publik*" berdasarkan tingginya frekuensi kutipan.

Selanjutnya, hasil pengumpulan artikel tersebut dianalisis dengan bantuan *Vos Viewer* menggunakan tiga visualisasi berbeda, yaitu *network visualization* (visualisasi jaringan), *overlay visualization* (visualisasi overlay), dan *density visualization* (visualisasi kepadatan). Langkah ini diambil untuk mendapatkan pemetaan bibliometrik yang lebih komprehensif dan memahami hubungan antar-konsep dalam penelitian tersebut.

Gambar 1 menunjukkan terlihat adanya hubungan antara berbagai istilah yang direpresentasikan dalam gambar yang saling terkait. **Gambar 1** secara jelas menunjukkan kluster atau kelompok istilah yang paling sering menjadi fokus penelitian, yakni penelitian mengenai *knowledge sharing* pada sektor publik. Analisis kluster pada visualisasi jaringan menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, banyak istilah yang dapat diidentifikasi sebagai faktor-faktor utama seperti *performance*, *information exchange*, *knowledge creation*, *OCB*, *motivation*, *tecnology*, *codification*, *capture*, *sharing* dan lain-lain.



Gambar 1. Network Visualization
Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

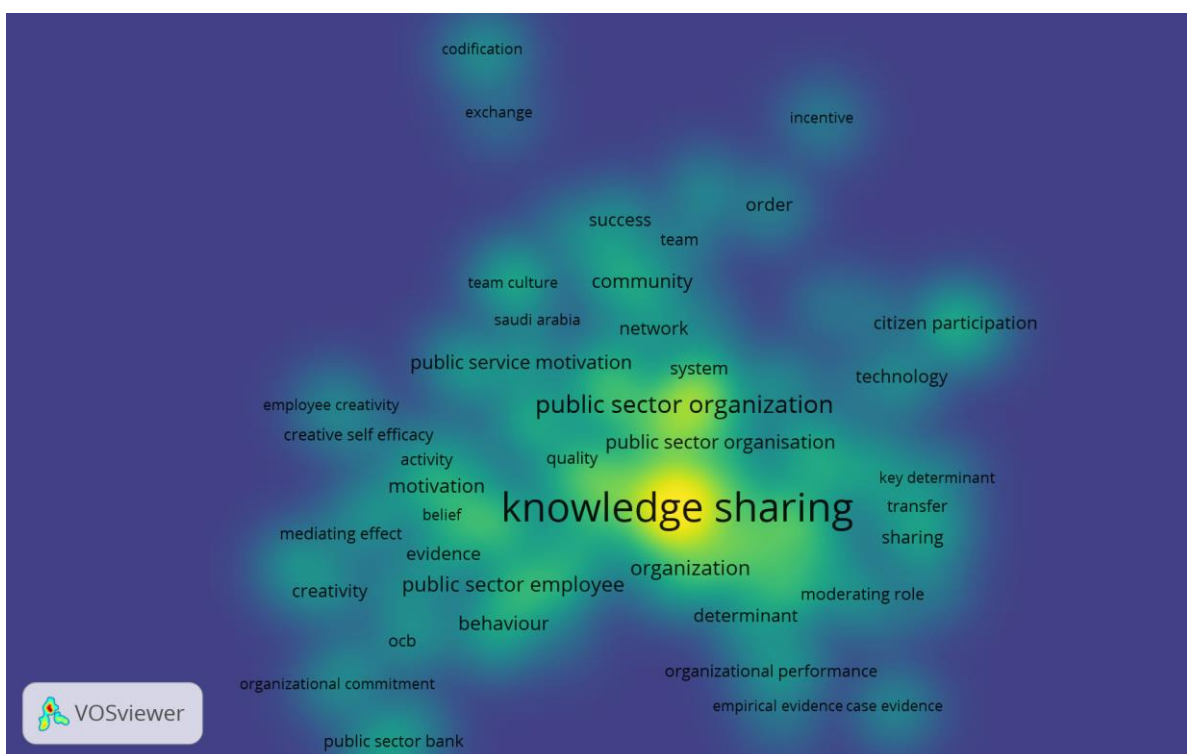


Gambar 2. Overlay Visualization
Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Setelah melakukan identifikasi pemetaan dan pengklasteran pada topik *Knowledge Sharing* pada sektor publik menggunakan visualisasi jaringan, langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan dan pengklasteran tren penelitian mengenai *knowledge sharing* pada sektor publik berdasarkan jejak historis atau tahun terbit penelitian. Informasi yang diperoleh dari hasil *overlay visualization* pada

Gambar 2 dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengidentifikasi dan mendeteksi *state of the art* dalam penelitian mengenai *knowledge sharing* yang dilakukan dalam periode tahun 2010-2020.

Dalam visualisasi ini, warna pada node digunakan untuk merepresentasikan kata kunci yang menunjukkan tahun terbitnya. Sebagai contoh, kata kunci "*organizational commitment*" memiliki node berwarna hijau, menandakan bahwa artikel yang mencakup kata kunci tersebut dipublikasikan pada periode tahun 2014-2016. Contoh lainnya adalah istilah "*employee creativity*" yang dalam visualisasi overlay memiliki node berwarna kuning, mengindikasikan bahwa pembahasan mengenai "*employee creativity*" dalam konteks *knowledge sharing* baru muncul dalam penelitian pada tahun 2020 dan seterusnya. Oleh karena itu, dari hasil *overlay visualization* ini bisa mengetahui istilah apa yang lagi tren berdasarkan periode tahun tertentu.



Gambar 3. Density Visualization
Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Berikutnya, dilakukan analisis bibliometrik menggunakan visualisasi kerapatan atau *density visualization*. Dari hasil visualisasi pada **Gambar 3**, dapat teridentifikasi wilayah-wilayah yang memiliki tingkat kerapatan tinggi antara satu node dengan node lainnya. Tingkat kepadatan ini, yang ditunjukkan dengan warna kuning, menunjukkan bahwa wilayah tersebut merupakan topik yang sudah banyak diteliti dan terindeks dalam basis data *Scopus* maupun *Google Scholar*. Di sisi lain, node yang berwarna gelap mengindikasikan bahwa topik-topik tersebut masih kurang tersentuh dalam penelitian. Ini membuka peluang untuk melakukan riset atau penelitian lebih lanjut pada topik-topik tersebut, seperti *codification* dan *incentive*, yang tampaknya memiliki hubungan dengan *Knowledge Sharing*.

Dengan kata lain, penelitian terkait *codification* dan *incentive* dalam konteks *knowledge sharing* masih relatif sedikit, memberikan ruang yang luas untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.

Untuk memberikan penjelasan lebih detail terkait dengan faktor-faktor utama dalam penelitian mengenai *knowledge sharing* pada sektor publik, peneliti merangkum setiap faktor dan menggambarkan prioritas berdasarkan visualisasi jaringan. Faktor-faktor utama dari setiap tahap (*network visualization*, *overlay visualization*, dan *density visualization*), beserta prioritasnya dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Faktor Utama Dalam Penelitian

Faktor Utama	<i>Network Visualization</i>	<i>Overlay Visualization</i>	<i>Density Visualization</i>	Prioritas
<i>Performance</i>	Sering muncul	Relevan	Tinggi	1
<i>Information Exchange</i>	Sering muncul	Relevan	Tinggi	2
<i>Knowledge Creation</i>	Sering muncul	Relevan	Tinggi	3
<i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i>	Sering muncul	Relevan	Sedang	4
<i>Motivation</i>	Sering muncul	Relevan	Sedang	5
<i>Technology</i>	Sering muncul	Relevan	Sedang	6
<i>Codification</i>	Kadang muncul	Relevan	Rendah	7
<i>Capture</i>	Kadang muncul	Relevan	Rendah	8
<i>Sharing</i>	Sering muncul	Relevan	Tinggi	9

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Prioritas ditentukan berdasarkan frekuensi kemunculan dan relevansi istilah dalam masing-masing visualisasi. Istilah yang sering muncul dalam semua visualisasi dan menunjukkan kepadatan tinggi dianggap memiliki prioritas lebih tinggi karena lebih sering menjadi fokus penelitian dan dianggap lebih penting dalam konteks Knowledge Sharing pada sektor publik. Berdasarkan **Tabel 2**, kita bisa melihat bahwa *performance*, *information exchange*, *knowledge creation*, dan *sharing* adalah faktor-faktor utama dengan prioritas tertinggi dalam penelitian Knowledge Sharing pada sektor publik. Faktor-faktor ini paling sering muncul dan memiliki kepadatan tinggi, menunjukkan bahwa mereka adalah fokus utama dalam literatur yang ada.

Analisis bibliometrik menunjukkan tren penelitian *knowledge sharing* di sektor publik mengalami peningkatan setiap tahun, walaupun dengan fluktuasi. Analisis *Network Visualization* menunjukkan adanya kluster atau kelompok istilah yang sering menjadi fokus penelitian, mencakup berbagai faktor seperti *performance*, *information exchange*, *knowledge creation*, *OCB*, *motivation*, *tecnology*, *codification*, *capture*, dan *sharing*. Ini mencerminkan kompleksitas dan multidimensionalitas dari penelitian *Knowledge Sharing* di sektor publik. *Overlay visualization* memberikan gambaran tentang tren penelitian berdasarkan jejak historis atau tahun terbit penelitian. Warna pada node merepresentasikan tahun publikasi, memberikan pandangan tentang perkembangan topik pada periode tertentu. *Density Visualization* menyoroti tingkat kepadatan penelitian pada berbagai istilah, menunjukkan area yang sudah banyak diteliti (ditandai dengan warna kuning) dan area yang masih kurang tersentuh (ditandai dengan warna gelap). Ini memberikan peluang untuk penelitian lebih lanjut, terutama pada topik seperti *codification* dan *incentive*.

Knowledge sharing dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan inovasi, sehingga implementasi manajerial dari hasil penelitian mengenai hal ini sangatlah vital. Dalam analisis *systematic literature review* hasil penelitian *knowledge sharing* pada sektor publik, beberapa temuan penting dapat diidentifikasi. Pertama, pentingnya adanya budaya berbagi pengetahuan yang kuat di dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui kebijakan yang mendukung, insentif yang memotivasi, dan kesadaran individu untuk saling berbagi pengetahuan. Kedua, diperlukan adanya sistem dan infrastruktur yang mendukung dalam proses *knowledge sharing*. Sistem informasi dan teknologi yang canggih dapat memudahkan proses akses dan distribusi pengetahuan di sektor publik. Selain itu, pentingnya adanya platform komunikasi dan kolaborasi yang memungkinkan pertukaran pengetahuan antar individu dan unit kerja. Ketiga, pentingnya adanya kepemimpinan yang visioner dan mampu memotivasi para pegawai untuk aktif berbagi pengetahuan. Kepemimpinan yang inklusif dan memberikan dukungan secara aktif terhadap inisiatif berbagi pengetahuan akan memperkuat budaya *knowledge sharing* di sektor publik.

Dengan demikian, hasil penelitian *knowledge sharing* pada sektor publik perlu didukung oleh berbagai faktor seperti budaya, sistem dan infrastruktur, serta kepemimpinan. Melalui *analisis systematic literature review* ini, organisasi publik dapat memahami lebih dalam mengenai praktik terbaik dalam *knowledge sharing* dan menerapkannya secara efektif dalam meningkatkan kinerja dan inovasi di sektor publik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis bibliometrik dalam penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal penting terkait dengan praktik *knowledge sharing* di sektor publik. pentingnya manajemen pengetahuan dalam mencapai tujuan sektor publik, terutama melalui praktik *knowledge sharing*, diakui sebagai salah satu kunci keberhasilan. Namun, studi ini menggarisbawahi minimnya penelitian yang menyelidiki praktik *knowledge sharing* di sektor publik. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang relevan dalam praktik *knowledge sharing* di sektor swasta tidak selalu dapat diterapkan dengan mudah di sektor publik yang memiliki tantangan unik. Dalam konteks ini, tantangan seperti kebutuhan akan infrastruktur teknologi yang memadai, pembentukan budaya organisasi yang mendukung, dan strategi pengelolaan pengetahuan yang efektif masih perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Penelitian mengenai *knowledge sharing* pada sektor publik merupakan topik yang penting dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Namun, meskipun telah dilakukan banyak penelitian mengenai hal ini, masih ada keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satu keterbatasan utama dalam melakukan penelitian *knowledge sharing* pada sektor publik adalah terbatasnya data yang tersedia. Banyak institusi publik tidak terbiasa dengan praktik *Knowledge sharing*, sehingga sulit untuk mengumpulkan data secara komprehensif. Hal ini bisa menghasilkan hasil penelitian yang kurang representatif atau tidak akurat. Keterbatasan lainnya adalah kurangnya keragaman subjek penelitian. Banyak penelitian *knowledge sharing* pada Sektor Publik hanya

difokuskan pada institusi atau negara tertentu, sehingga sulit untuk menggeneralisasi temuan yang diperoleh. Hal ini dapat menghambat kemajuan penelitian dalam memahami praktik *knowledge sharing* secara lebih luas.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi untuk pemahaman lebih mendalam tentang praktik *knowledge sharing* di sektor publik dan mengidentifikasi area-area yang masih perlu penelitian lebih lanjut. Sehingga penelitian ini dapat menjadi acuan bagi para pembaca dan peneliti lain untuk melaksanakan penelitian yang spesifik di masa mendatang dalam penelitian terkait dengan *knowledge sharing* pada sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & ... (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in Public Sector Banks. *Journal of Public Affairs an International Journal, Special Issue* 21(3), August 2021 e2512. <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Clausen, T. H. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1).
- Chen, C. A. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: The role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812–832. <https://doi.org/10.1177/0020852314558032>
- Dawes, S. S., Gharawi, M. A., & Burke, G. B. (2012). Transnational public sector knowledge networks: Knowledge and information sharing in a multi-dimensional context. *Government Information Quarterly*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X11000682>
- Frinaldi, M. H. (2023). The role of knowledge sharing and innovation in improving public sector performance: A literature review. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara Vol 15 No. 1 | Maret 2023: 161-173*, 161.
- Indriani, M. N. (2020). Conceptual framework of knowledge sharing and project team performance relationship in design and build project. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 419(1), Volume 419, The 3rd International Conference on Civil and Environmental Engineering (ICCEE 2019) 29–30 August 2019, Bali, Indonesia [10.1088/1755-1315/419/1/012012](https://doi.org/10.1088/1755-1315/419/1/012012)
- Gorry, G. A. (2008). Sharing knowledge in the public sector: Two case studies. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(2), 105–111. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500172>
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), pp. 749-768. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>

- Islam, T. A. (2020). Abusive supervision and knowledge sharing: Moderating role of Islamic work ethic and learning goal orientation. *Management Decision*, 59(2), 205– 222.
- Mohd, B. E., & Yusof, M. (2009). The relationship between knowledge sharing, employee performance and service delivery in public sector organization: A theoretical framework. In *Public Sector ICT Management Review*, 3(1), 37-45
- Muqadas, F., Rehman, M., Aslam, U., & Rahman, U.U (2017). Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: a study on employees in public sector universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 2017 pp. 2-15. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2016-0036>
- Pardo, T. A. (2006). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology and Management*, 7(4), 293–313. <https://doi.org/10.1007/s10799-006-0278-6>
- Sandhu, M. S. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence From Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206–226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Sokha Vong, H. Z. (2019). Knowledge sharing in the public sector: Empirical evidence from Cambodia. *Sage Journal*, 42(3), Page 225. <https://doi.org/10.1177/0266666914553604>
- Tangaraja, G. (2015). Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121–140. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0449>
- Taylor, A., & Wright, G. (2004). Can the public sector implement knowledge sharing as effectively as the private sector. In *Annual Meeting of AOM, New Orleans, LA*.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 17(2), pp. 16. <https://doi.org/10.4018/irmj.2004040102>
- Willem, A. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581–606. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul021>

Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), pp. 51-69. <https://doi.org/10.1108/17410390710717138>

Motivasi *Switching Intention* Nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) Wilayah Maluku Utara Pasca Merger di Era Pandemi Covid-19

Hasbullah Hajar

Institut Agama Islam Negeri Ternate
Jl. Lumba-Lumba, Kel. Dufa Dufa, Kec. Kota Ternate Utara, Kota Ternate, Maluku Utara, Indonesia
hasbullahhajar@iain-ternate.ac.id

Diterima: 30-01-2024 | Disetujui: 02-06-2024 | Dipublikasi: 01-03-2025

How to cite: Hajar, H. (2025). Motivasi switching intention nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) wilayah Maluku Utara pasca merger di era pandemi Covid-19. *Journal of Management and Business Review*, 22(1), 58–80. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.645>



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

ABSTRAK

Disrupsi teknologi akibat Covid-19 merubah *best practice* model layanan bisnis sektor perbankan yang semula berfokus di layanan *offline* menjadi *online* demi untuk menjaga sustainabilitas bisnis perbankan. Beberapa Bank Syaria'ah BUMN yang bahkan melakukan *merger* menjadi BSI sembari menguatkan layanan *E-channel* agar nasabahnya tetap dapat menikmati layanan perbankan secara optimal sehingga *switching intention* nasabah dapat diminimalisir. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh variabel pelayanan *E-channel* terhadap *switching intention* nasabah BSI di Maluku Utara, dengan dimoderasi Covid-19. Populasi penelitian ini adalah nasabah BSI Maluku Utara. Metode *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dan ditemukan total responden sejumlah 212. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS dengan pertimbangan bahwa penelitian ini cenderung bersifat eksploratori. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemudahan pelayanan *E-channel* mampu menurunkan *switching intention* nasabah BSI di Maluku Utara. Sementara, memberikan kemudahan pelayanan *E-channel* pada saat kondisi Covid-19 mampu membantu menurunkan *switching intention* nasabah BSI tapi dianggap tidak cukup signifikan secara statistik sehingga mengakibatkan hipotesis kedua ditolak. Rekomendasi dari penelitian ini, bahwa BSI perlu untuk tetap konsisten dalam meningkatkan layanan *E-Channel*-nya meskipun Covid-19 telah selesai, mengingat preferensi nasabah untuk loyal (rendahnya niat pindah) terhadap bank BSI Maluku Utara adalah karena kemudahan layanan *E-channel* itu sendiri.

Kata Kunci:

Covid-19, kemudahan pelayanan *e-channel*, niat beralih

ABSTRACT

Technological disruption due to Covid-19 is a challenge for banking sector businesses to maintain business sustainability, considering that offline services, which were initially the focus of best practice, then had to be changed to online services. To maintain business sustainability, several state-owned Sharia banking companies merged to become Bank Syariah Indonesia (BSI), and this is interesting because the merger was carried out at the beginning of COVID-19 in Indonesia. This research aims to identify the influence of E-channel service variables on BSI customers' switching intention in North Maluku, moderated by Covid-19. The population is BSI North Maluku customers. The sampling method used was purposive sampling, and 212 respondents were found. This research uses the SEM-PLS analysis method with the consideration that this research tends to be exploratory research. This research shows that ease of E-channel service can reduce the switching intention of BSI customers in North Maluku. Meanwhile, providing easy E-channel services during Covid-19 force majeure conditions was able to help reduce BSI customers' switching intention. Still, it was deemed not statistically significant enough, resulting in the second hypothesis being rejected. The findings in the research show that BSI does not have to consider certain factors to improve its E-channel service, considering that the optimality of the E-channel service itself fundamentally influences customer loyalty.

Keywords:

Covid-19, ease of *e-channel* service, switching intention

PENDAHULUAN

Selama masa Pandemi *Corona Virus Disease* (COVID-19), yang mulai pada 11 Maret 2020 ditetapkan sebagai pandemi global oleh organisasi kesehatan dunia WHO (WHO Director-General, 2020), hingga masa transisi menuju era *New Normal* telah mengakibatkan kelumpuhan di hampir semua sektor ekonomi utama (Kompas, 2021). Kondisi ini menuntut para pelaku “kartel” ekonomi tersebut untuk dapat bertahan selama masa pandemi Covid-19 dan bangkit kembali setelah memasuki era *New Normal* pasca Covid-19.

Berbagai macam daya dan upaya dilakukan oleh para pelaku ekonomi agar bisa bertahan di era Pandemi Covid-19 (Kapoor *et al.*, 2022). Dan diantara upaya tersebut, merger dan akuisisi menjadi instrumen strategis yang sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif pada beberapa sektor ekonomi tertentu di era Pandemi Covid-19. Seperti yang kita ketahui, di awal tahun 2021 terdapat 3 bank syariah yaitu BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah yang bersatu menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Oleh pemerintah, diharapkan dengan kehadiran Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat mempertahankan ataupun meningkatkan pertumbuhan perbankan dan perekonomian syariah di era Pandemi Covid-19 dan nantinya BSI akan didukung oleh lebih dari 1.200 cabang dengan total 1.700 Anjungan Tunai Mandiri dan 2.000 karyawan (BSI, 2021).

Penambahan jumlah cabang dan karyawan, secara logika seharusnya dapat meningkatkan mutu pelayanan. Akan tetapi ditahap awal proses merger akan muncul banyak tantangan, khususnya bagi manajemen yang mana akan ada tendensi fokus manajemen akan lebih mengarah ke pemecahan masalah internal. Masalah internal tersebut diantaranya adalah integrasi sumber daya, dimana hal tersebut akan menjadi tantangan utama bagi manajemen. Selain itu pada saat pra merger, ke 3 bank tersebut memiliki sistem dan filosofi yang berbeda dalam operasionalnya. Sehingga potensi munculnya *conflict of interest* akan cenderung lebih tinggi mengingat internal ke 3 bank pasti memiliki ego visi dan misi. Dan kondisi-kondisi tersebut, secara harfiah bisa meningkatkan risiko kehilangan pelanggan.

Telah ada beberapa riset terdahulu terkait faktor-faktor yang memengaruhi niat nasabah untuk beralih ke bank lain. Diataranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Qurniawati *et al.* (2022), Shahid *et al.* (2022) yang mengungkapkan bahwa kemudahan layanan *E-channel* dan motivasi keagamaan dapat memengaruhi niat nasabah untuk berpindah bank setelah merger. Pada kasus BSI, bentuk kemudahan layanan *E-channel* mula-mula yang harus diberikan kepada nasabahnya adalah memberikan kemudahan dan kelancaran transaksi ekonomi serta mengupayakan agar tidak muncul rasa khawatir oleh nasabah akan keamanan dana dan datanya, karena pada akhirnya, persoalan utama akibat merger yang akan dihadapi BSI adalah munculnya kekhawatiran akan keamanan dana dan data oleh nasabah (Jebarajakirthy & Shankar, 2021). Terlebih lagi, setelah merger tentu akan ada perubahan sistem dan proses integrasi, bahkan kode bank maupun nomor rekening juga akan berubah.

Pada penelitian lain yang diungkapkan oleh Ghamry & Shamma, (2022) menyatakan bahwa ketidaknyamanan memengaruhi niat nasabah untuk beralih ke bank lainnya. Ketidaknyamanan dalam

penelitian Zhao dkk. tersebut dapat diklasifikasikan sebagai ketidaknyamanan yang bersifat geografis dan ketidaknyamanan waktu. Nasabah cenderung merasa tidak nyaman ketika pelayanan yang diberikan membutuhkan waktu lama dan tempat pelayanan cukup jauh dari domisili nasabahnya. Faktor ini yang kemudian menjadi salah satu alasan harusnya entitas untuk memperkuat layanan berbasis *online*-nya, agar persoalan geografis dan waktu bisa diatasi.

Uraian teoritis sebelumnya secara garis besar mengungkapkan bahwa, preferensi nasabah dalam memilih suatu bank bisa dipengaruhi oleh persepsi nasabah terhadap bank tersebut. Kondisi-kondisi ini sejatinya telah dipahami oleh Manajemen BSI sebagai suatu peluang dan juga sekaligus tantangan dikarenakan adanya wabah Covid-19 dan proses penyesuaian serta finalisasi manajerial akibat merger yang masih berlangsung. Hampir semua cabang dan cabang pembantu BSI menghadapi problematika yang sama, termasuk pada BSI Cabang Ternate. Dilansir dari wawancara yang telah dilakukan, internal BSI Ternate mengungkapkan bahwa “pasca merger, permasalahan terkait manajemen di BSI Ternate bisa diatasi dengan cepat karena kemampuan manajerial, pengalaman, serta gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Bapak Abdul Muin selaku pimpinan cabang BSI Ternate” (Rahmat, 2023).

BSI Ternate juga mengambil langkah cepat dan inovatif dengan melakukan edukasi kepada masyarakat terkait produk perbankan syariah yang dimiliki dan mengklarifikasi isu-isu yang beredar ditengah masyarakat terkait merger BSI. Selain itu, BSI Ternate juga melakukan promosi terkait keunggulan yang dimiliki dan pemaharuan yang dilakukan pasca merger melalui berbagai media daring dan luring. BSI Ternate juga melakukan edukasi dan promosi *door to door* kepada mitra baik itu instansi pemerintah maupun swasta.

Pasca edukasi dan promosi yang dilakukan, pihak BSI Ternate menemukan fakta bahwa di era pandemi Covid-19, kebutuhan pelayanan perbankan mengalami peningkatan yang pesat, akan tetapi adanya kebijakan PPKM membuat BSI Ternate harus membatasi dan mengurangi jumlah nasabah yang membutuhkan pelayanan perbankan secara tatap muka. Kondisi ini secara langsung memengaruhi minat masyarakat untuk menggunakan layanan *E-channel* karena masyarakat cenderung enggan mengantri lama untuk mendapatkan pelayanan ditambah adanya kekhawatiran terkena virus covid-19 (Rahmat, 2023).

Masyarakat juga nampak tertarik dan antusias saat pihak BSI Ternate mempresentasikan fitur-fitur layanan perbankan yang dimiliki *mobile banking* sebagai bagian dari produk *E-channel* BSI. BSI melalui *mobile banking*-nya memberikan banyak opsi layanan transaksional umum dan juga layanan transaksional islami seperti pembayaran zakat, infaq, sedekah, dan lainnya yang notabene tidak dimiliki oleh layanan *E-channel* perbankan konvensional.

Hampir semua layanan perbankan pada BSI sudah bisa diakses secara *online* melalui *E-Channel*, akan tetapi layanan serta fitur-fitur yang dimiliki *E-channel* tersebut belum menarik minat beberapa kalangan pada nasabah BSI khususnya pada nasabah lansia. Ini mungkin disebabkan karena adanya faktor “gagap teknologi”, akan tetapi BSI menegaskan bahwa *E-channel* BSI dibuat agar *user*

friendly dengan rancangan *user interface* yang sederhana dan menarik, tujuannya semata-mata agar layanan ini mudah digunakan serta mudah dipahami oleh semua kalangan nasabah BSI tidak terkecuali untuk nasabah lansia (Rahmat, 2023).

Rani (2021) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa layanan *E-channel* ini menjadi sangat penting bagi perusahaan karena layanan tersebut bisa meminimalisir pelayanan tatap muka secara signifikan, yang notabene juga bisa meminimalisir biaya operasional seperti biaya kertas, biaya percetakan, biaya alat tulis, tele-banking, dan bahkan mengurangi turnover karyawan. Layanan *E-channel* ini juga dianggap sudah selaras dan mendukung kebijakan pemerintah terkait pembatasan kontak fisik untuk meminimalisir penyebaran Covid-19. Maka dari itu, nasabah mengharapkan pihak BSI Ternate untuk menggalakkan sosialisasi penggunaan *mobile banking* secara masif dan terus-menerus sampai bisa menyentuh semua kalangan nasabah termasuk lansia, dengan cara tersebut diharapkan nantinya nasabah BSI Ternate tidak hanya sekedar berminat, tapi juga betul-betul menggunakan *mobile banking* ini untuk aktifitas transaksional sehari-harinya.

Beberapa penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa, kemudahan pelayanan yang diberikan kepada nasabah berpengaruh terhadap intensi nasabah untuk beralih bank. Namun demikian, pada beberapa penelitian relevan yang *time frame*-nya saat era Covid-19 seperti penelitian Ghamry & Shamma (2022) dan Qurniawati *et al.* (2022), Rohmawati (2016) tidak menggunakan Covid-19 sebagai variabel konstruk spesifik untuk memoderasi hubungan antara variabel pelayanan dengan *Intention Switching*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka, peneliti membentuk konstruk penelitian dengan Kemudahan layanan *E-channel* sebagai variabel independen yang dihubungkan dengan *Intention Switching* sebagai variabel dependen dan Covid-19 sebagai variabel pemoderasi. Berikut adalah rumusan masalah pada penelitian ini: (1) Apakah kemudahan layanan *E-channel* BSI pasca merger berpengaruh terhadap *Switching Intention* nasabah BSI di Wilayah Maluku Utara?; (2) Apakah kemudahan layanan *E-channel* BSI pasca merger berpengaruh terhadap *Switching Intention* nasabah BSI di Wilayah Maluku Utara dengan Pandemi Covid-19 sebagai variabel pemoderasi?

Pengaruh kemudahan layanan *e-channel* terhadap *switching intention*

Perspektif pelanggan atau nasabah terhadap suatu pelayanan adalah suatu hal yang sangat sensitif. Hal ini dikarenakan pelayanan secara tendensius dapat memberikan kesan psikologis yang kuat kepada seseorang. Teori *planned behaviour* beranggapan bahwa ketika seseorang sedang dilayani dia cenderung akan melakukan penilaian atas pelayanan yang diterimanya (Ajzen, 1991). Dari penilaian atas layanan tersebut, kemudian akan muncul kesan positif atau negatif. Manakala orang mendapatkan kesan yang negatif atas layanan yang diterimanya, maka akan muncul niat untuk tidak akan menerima lagi layanan dari orang tersebut, terlebih jika dia memiliki *perceived power of control* atau kebebasan atas kendali untuk bertindak. Selanjutnya, merujuk pada Teori *planned behaviour*, jika orang yang menerima layanan tersebut dari awal memiliki *perceived power of control* atau kebebasan atas kendali

untuk bertindak, maka orang tersebut akan mewujudkan niatnya dengan tidak akan lagi meminta pelayanan tersebut (Nasri & Charfeddine, 2012).

Dalam konteks penelitian ini, teori *planned behaviour* akan dijadikan pedoman untuk menjelaskan tentang apakah kemudahan layanan *E-channel* yang diterima oleh nasabah bank BSI pasca *merger* akan memunculkan kesan tertentu. Dan apakah kesan dari kemudahan layanan *E-channel* tersebut bisa memunculkan *switching intention* mengingat layanan yang diterima adalah layanan *daring*, bukan layanan tatap muka yang sudah sering diteliti sebelumnya. Dalam peneliti ini juga akan menguji salah satu prediktor teori *switching behaviour* yakni *perceived power of control*, sebagaimana dalam penelitian Souiden & Rani, (2015) yang menemukan bahwa jika pelanggan memiliki kendali penuh atas atas keputusannya untuk beralih maka, *switching intention* dari nasabah akan semakin besar. Dan sebaliknya, jika pelanggan tidak memiliki kendali penuh atas keputusan mereka untuk beralih, bahkan dengan bentuk pelayanan yang sulit peluang terjadinya *switching intention* akan semakin berkurang. Dengan merujuk kerangka teoritis di atas, maka proposisi hipotesis yang dibuat adalah:

H₁ : Kemudahan layanan *E-channel* BSI nasabah pasca *merger* berpengaruh positif terhadap *switching intention* nasabah.

Pengaruh pandemi covid-19 sebagai pemoderasi hubungan antara variabel kemudahan layanan *e-channel* dengan *switching intention*

Menurut Farah (2017) *merger* dapat membuat semua pihak yang terlibat menjadi lebih kuat karena bisa meningkatkan efisiensi bank dengan melakukan diversifikasi usaha untuk meningkatkan aliran pendapatan. Terlebih ditengah merebaknya Pandemi Covid-19 yang secara signifikan menggerus berbagai sektor usaha khususnya sektor perbankan. Kondisi ini dibuktikan dengan meningkatnya penarikan dana pihak ketiga oleh nasabah, yang secara signifikan memengaruhi kesehatan keuangan bank tersebut. Maka dari itu, salah satu langkah inisiasi terbaik yang dilakukan oleh jasa perbankan adalah melakukan *merger* dan/atau akuisisi.

Di Indonesia, langkah *merger* ditengah pandemi Covid-19 ini dilakukan oleh 3 bank syariah di bawah naungan BUMN, yakni Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah, dan Bank BRI Syariah yang bertransformasi menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dan oleh pemerintah, diharapkan dengan terbentuknya BSI dapat mempertahankan ataupun meningkatkan pertumbuhan perbankan dan perekonomian syaria'ah di era Pandemi Covid-19.

Dalam perjalannya, proses transformasi BSI tidak serta merta berjalan secara mulus tanpa kendala. Ditahap awal proses *merger* muncul banyak tantangan, khususnya bagi manajemen yang mana akan ada tendensi fokus manajemen akan lebih mengarah ke pemecahan masalah internal, sehingga kualitas pelayanan kepada nasabah cenderung akan menurun. Padahal sangat penting bagi bank untuk memperhatikan kemudahan pelayanan khususnya layanan *E-Channel*-nya, mengingat layanan ini menjadi faktor kunci untuk mengatasi masalah sulitnya pelayanan tatap muka dikarenakan aturan pembatasan kontak fisik akibat Covid-19. Bank dituntut agar semua layanan *offline* yang dibutuhkan

bisa dinikmati melalui layanan *E-Channel*. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi bank BSI mengingat di tengah sibuknya menata sistem, manajemen, dan keuangan pasca merger, bank BSI juga dituntut untuk tetap memperhatikan kebutuhan nasabah di tengah kondisi Covid-19. Jika bank BSI cenderung apatis akan kebutuhan layanan *E-channel* nasabahnya, maka ada potensi terjadinya *switching intention* oleh nasabah untuk beralih ke bank lain. Terlebih jika nasabah merasa memiliki kuasa penuh atas kehendaknya untuk beralih bank. Berdasarkan fakta yang diungkap sebelumnya maka, hipotesis yang tarik adalah:

H₂ : Pandemi Covid-19 Memoderatori hubungan kemudahan layanan *E-channel* BSI pasca merger terhadap *switching intention* nasabah.

METODE RISET

Pada tahap awal analisis data dilakukan analisis deskriptif untuk mendeskripsikan data dalam bentuk frekuensi dan persentase identitas serta jawaban responden atas kuesioner terdistribusi baik secara *offline* maupun *online*. Setelah dilakukan uji deskriptif pada data terkumpul, selanjutnya dilakukan uji statistik inferensial dengan menggunakan SEM-PLS sebagai basis analisis melalui aplikasi SmartPLS. Tahapan analisis SEM-PLS meliputi evaluasi model pengukuran yang bertujuan untuk menilai validitas serta reliabilitas dari model pengukuran yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan indikator reflektif, sehingga evaluasi model pengukuran dilakukan dengan mengacu pada *convergent validity* dengan menggunakan instrumen *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), lalu uji *composite reliability* yang diperkuat dengan *Cronbach's Alpha*, dan *discriminant validity* dengan menggunakan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), *Fornell-Larcker*, dan *cross loading* (Hair *et al.*, 2019). Masing-masing instrumen analisis memiliki tolok ukur angka penerimaan pengukuran.

Tahap SEM-PLS berikutnya adalah evaluasi model struktural. Namun, sebelum melakukan evaluasi model struktural, terlebih dahulu kita harus memastikan bahwa semua uji statistik untuk mengevaluasi model pengukuran telah dilakukan dan juga telah memenuhi asumsi yang ditentukan, mengingat bahwa valid tidaknya evaluasi model struktural yang akan dilakukan sangat ditentukan oleh evaluasi model pengukuran yang telah dilaksanakan.

Untuk rangkaian tahapan evaluasi model struktural mula-mula dilakukan uji multikolinearitas dengan instrumen uji *Inner VIF*. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan mengacu *output* hasil kalkulasi bootstrapping. Untuk mengetahui taraf signifikansi hubungan antar variabel dan kekuatan prediksinya, kita dapat mengacu pada *output path coefficient*. Selanjutnya, perlu juga untuk mengetahui potensi tingkat prediksi melalui confidence interval-nya dan juga *F-Square* untuk mengukur besarnya pengaruh antar variabel tapi dengan mengacu pada *effect size* (Hair *et al.*, 2019). Pun demikian pada evaluasi model struktural, masing-masing instrumen ujinya memiliki tolok ukur angka penerimaan pengukuran.

Tahap terakhir adalah evaluasi kecocokan model. Ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana model SEM cocok dengan data empiris yang diamati. Evaluasi kecocokan model akan menentukan validitas model penelitian yang dirancang disamping kecocokan secara teoritis. Pada penelitian ini digunakan 5 instrumen uji kecocokan model yaitu *R Square* dan *Q Square*, *standard root mean square residual (SRMR)*, *goodness of fit index (GoF)*, *PLS Predict*, dan *robustness check* yang terdiri dari uji linearitas dan uji endogenitas (Hair *et al.*, 2019). Sekelumit uji kecocokan model digunakan dalam penelitian ini karena penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian eksploratori.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi model pengukuran

Berikut ini adalah hasil evaluasi model pengukuran:

Convergent Validity

Loading Factor

Tabel 1. Outer Loading

	<i>Outer loadings</i>		<i>Outer loadings</i>		<i>Outer loadings</i>
M.1 <- M	0,716	X.1 <- X	0,872	Y.1 <- Y	0,753
M.2 <- M	0,864	X.2 <- X	0,868	Y.2 <- Y	0,778
M.3 <- M	0,788	X.3 <- X	0,650	Y.3 <- Y	0,923
M.4 <- M	0,838	X.4 <- X	0,804	Y.4 <- Y	0,869
		X.5 <- X	0,818	Y.5 <- Y	0,870
		X.6 <- X	0,916	Y.6 <- Y	0,843
		X.7 <- X	0,918		
		X.8 <- X	0,777		
M x X -> M x X	1,000				

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Merujuk pada **Tabel 1** *outer loading* maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada indikator dari variabel laten penelitian yang perlu untuk dihapus, mengingat bahwa semua angka *loading factor* tertera telah memenuhi asumsi ambang batas minimal nilai *loading factor* penelitian eksploratori yakni diangka 0,6 (Ghozali, 2015).

Untuk variabel kemudahan layanan *E-channel* (X), angka *loading factor* tertinggi dimiliki oleh item pernyataan nomor 6 dan 7 dengan angka masing-masing 0,916 dan 0,918. Ini dapat dimaknai bahwa item tersebut paling representatif atau memiliki determinasi paling besar dalam menjelaskan variabel kemudahan layanan *E-Channel*. Dengan kata lain, tolok ukur mudah tidaknya layanan perbankan melalui *E-channel* BSI sangat ditentukan oleh item tersebut. Adapun item pernyataan yang dimaksud adalah bahwa “fitur pada layanan *E-channel* BSI mudah dimengerti” dan “fitur pada layanan *E-channel* BSI mudah untuk dikuasai”.

Fakta tersebut sejalan dengan penelitian Salisbury *et al.* (2001) dan Anggraeni, (2015) yang juga menggunakan faktor *skillfull* dan *understable* untuk mengukur kemudahan pelayanan. Secara garis besar, pengukuran variabel kemudahan penggunaan dalam penelitian ini dikembangkan dari teori *planned behavior* yang dicetuskan oleh Ajzen.

Untuk variabel Covid-19 (M), angka *loading factor* tertinggi dimiliki oleh item pernyataan nomor 2 dan 4 dengan angka masing-masing 0,864 dan 0,838. Dalam penelitian ini, variabel Covid-19 tidak diukur secara *biner* atau *dummy*, melainkan diukur dengan konstruk laten dengan beberapa indikator reflektif. Adapun indikatornya adalah penggunaan *E-channel* di era pandemi Covid-19 melalui ukuran representasi reflektif dan persepsi nasabah terkait keamanan dana dan data nasabah di masa pandemi Covid-19.

Pemaknaan dari angka *outer loading* yang ditunjukkan sebelumnya adalah bahwa alasan penggunaan *E-channel* BSI di masa Covid-19 sangat ditentukan oleh persepsi nasabah BSI yang menganggap layanan *E-channel* BSI bisa menjadi solusi untuk memutus rantai penyebaran virus Covid-19. Indikator ini juga dapat dimaknai bahwa, kepatuhan masyarakat terhadap aturan PPKM yang dicanangkan pemerintah menjadi faktor determinan penggunaan *E-channel* BSI.

Untuk persepsi terkait aman tidaknya nasabah BSI dalam menggunakan layanan *E-channel* BSI selama pandemi Covid-19, sangat ditentukan oleh *monitoring* dan *controlling* sistem keamanan *E-channel* yang dilakukan secara berkala. Kondisi ini juga dapat dimaknai bahwa, ketika nasabah mengetahui pihak BSI sering melakukan *update* sistem keamanan pada layanan *E-Channel*-nya maka, hal tersebut akan sangat mempengaruhi persepsi nasabah terkait keamanan dana dan datanya yang ada di BSI.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian Hafizd (2020) dan Elfoza (2021), akan tetapi peneliti melakukan beberapa modifikasi untuk indikator persepsi keamanan dana dan data di era PPKM Covid-19 serta modifikasi pada beberapa item pernyataan yang ada dan digantikan dengan pernyataan lain yang dirasa lebih representatif, dengan tetap merujuk pada dinamika empiris terkait Covid-19. Dengan adanya variabel Covid-19, menjadikan penelitian ini bersifat eksploratif.

Untuk variabel *switching intention* (Y), angka *loading factor* tertinggi dimiliki oleh item pernyataan nomor 3 dan 5 dengan angka masing-masing 0,923 dan 0,870. Ini dapat dimaknai bahwa item tersebut paling representatif atau memiliki determinasi paling besar dalam menjelaskan variabel *switching intention*. Dengan kata lain, tolok ukur ada tidaknya *switching intention* nasabah BSI sangat ditentukan oleh item tersebut. Adapun item pernyataan yang dimaksud adalah bahwa “Setelah menggunakan layanan *E-Channel*, ada keinginan untuk beralih ke bank lain” dan “Setelah menggunakan layanan *E-Channel*, ada rencana untuk beralih”. Konstruk serupa digunakan oleh Elfoza (2021), dan Anggraeni, (2015) dengan merujuk pada teori *planned behaviour* yang dibangun Ajzen.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Outer Loading	
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	
M	0,646
X	0,692
Y	0,708

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Berdasarkan **Tabel 2**, nilai AVE dari variabel *switching intention*, Covid-19, dan kemudahan layanan *E-channel* adalah 0,708, 0,646, dan 0,692. Dari keseluruhan konstruk yang ada dalam model menunjukkan angka di atas 0,5. Maka, merujuk pada Ghozali (2015) dapat dimaknai bahwa *convergent validity* dari semua konstruk yang ada dapat dikategorikan memadai, yang artinya satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

Composite Reliability

Tabel 3. Composite Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
M	0,821	0,856	0,879
X	0,935	0,937	0,947
Y	0,917	0,926	0,935

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Untuk ukuran *composite reliability* di gunakan ρ_a sebagai tolok ukuran, mengingat perkiraan ukuran yang pasti dari reliabilitas suatu konstruk berada diantara angka *cronbach's alpha* dan composite. Berdasarkan **Tabel 3**, nilai *cronbach's alpha* dari variabel *switching intention*, Covid-19, dan kemudahan layanan *E-channel* secara berurutan adalah 0,917, 0,821, dan 0,935 sementara untuk nilai *composite reliability* ρ_a berada pada angka 0,926, 0,856, dan 0,937. Dari kedua instrumen ukur reliabilitas menunjukkan angka yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk laten yang ada pada model adalah *reliable*.

Discriminant Validity

Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Tabel 4. Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	M	X	Y	M x X
M				
X	0,804			
Y	0,691	0,844		
M x X	0,193	0,063	0,209	
X <-> M	0,804			
Y <-> M	0,691			
Y <-> X	0,844			

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Merujuk pada **Tabel 4** *Heterotrait-Monotrait (HTMT)*, diketahui bahwa rasio HTMT untuk variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan Covid-19 bernilai 0,804. Lalu untuk variabel *switching intention* dengan variabel Covid-19 bernilai 0,691. Rasio variabel *switching intention* dengan kemudahan layanan *E-channel* memiliki nilai 0,844. Ukuran normal HTMT adalah kurang dari 0,9 maka, dengan demikian item pada tiap-tiap indikator konstruk dapat dikatakan valid secara diskriminan.

Fornell-Larcker

Tabel 5. Fornell-Larcker test

	M	X	Y
M	0,804		
X	0,731	0,832	
Y	0,626	0,791	0,841

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Untuk *Fornell-Larcker test* pada **Tabel 5**, diketahui bahwa untuk variabel Covid-19 menunjukkan akar AVE yang lebih besar dibanding kekuatan korelasi dengan variabel lainnya ($0,804 > 0,731$ & $-0,626$), ini dapat dimaknai bahwa variabel Covid-19 dapat memenuhi asumsi validitas diskriminan. Untuk variabel kemudahan layanan *E-channel* juga menunjukkan akar AVE yang lebih besar dengan kekuatan korelasinya terhadap variabel *switching intention* yaitu $0,832 > -0,791$. Dengan demikian, secara uji *Fornell-Larcker* semua variabel dapat memenuhi asumsi validitas diskriminan.

Cross Loading

Tabel 6. Cross Loading

	M	X	Y	M x X
M.1	0.716	0.408	-0.302	0.311
M.2	0.864	0.606	-0.608	0.081
M.3	0.788	0.483	-0.455	0.130
M.4	0.838	0.777	-0.562	0.043
X.1	0.602	0.872	-0.671	-0.002
X.2	0.650	0.868	-0.706	0.051
X.3	0.326	0.650	-0.643	0.175
X.4	0.554	0.804	-0.597	-0.009
X.5	0.706	0.818	-0.660	0.074
X.6	0.635	0.916	-0.676	-0.061
X.7	0.709	0.918	-0.687	-0.002
X.8	0.656	0.777	-0.603	0.027
Y.1	0.449	0.463	0.753	-0.207
Y.2	0.508	0.674	0.778	0.088
Y.3	0.484	0.758	0.923	-0.067
Y.4	0.658	0.681	0.869	-0.172
Y.5	0.454	0.734	0.870	-0.263
Y.6	0.607	0.630	0.843	-0.211
M x X	0.144	0.038	0.160	1.000

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Uji diskriminan pada tingkat item, kita dapat merujuk pada instrumen *cross loading* yang ditunjukkan pada **Tabel 6**. Semua item pertanyaan yang pada variabel Covid-19 menunjukkan nilai korelasi yang lebih tinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Maka, semua item pertanyaan untuk variabel Covid-19 hanya fokus untuk menjelaskan variabel latennya. Demikian juga, item variabel kemudahan layanan *e-channel* dengan *switching intention* menunjukkan nilai yang lebih tinggi pada variabel yang diukurnya dibanding variabel lainnya. Ini menunjukkan bahwa semua item masing-masing variabel laten hanya fokus untuk menjelaskan variabelnya masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item masing-masing variabel valid secara diskriminan.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan setelah memastikan bahwa semua uji statistik untuk mengevaluasi model pengukuran telah dilakukan dan juga telah memenuhi asumsi yang ditentukan, mengingat bahwa valid tidaknya evaluasi model struktural yang akan dilakukan sangat ditentukan oleh evaluasi model pengukuran yang telah dilaksanakan. Rangkaian tahapan evaluasi model struktural mula-mula dilakukan uji multikolinearitas dengan instrumen uji *Inner VIF*. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan mengacu *output* hasil kalkulasi bootstrapping. Untuk mengetahui taraf signifikansi

hubungan antar variabel dan kekuatan prediksinya, kita dapat mengacu pada *output path coefficient*. Selanjutnya, perlu juga untuk mengetahui potensi tingkat prediksi melalui *confidence interval*-nya dan juga *F-Square* untuk mengukur besarnya pengaruh antar variabel tapi dengan mengacu pada *effect size* (Hair *et al.*, 2019).

Inner Variance Inflation Factor (VIF)

Tabel 7. Inner Variance Inflation Factor

	X	Y	M x X
M		2.210	
X		2.167	
Y			
M x X		1.031	

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Sebelum melakukan uji hipotesis dengan *path coefficient*, terlebih dahulu perlu untuk dilaksanakan uji VIF untuk mengetahui apakah terdapat multikolinearitas pada tingkat struktural. Kriteria ada tidaknya multikolinearitas dalam suatu model dapat dilihat dari VIF, dimana jika nilai VIF di bawah 10 maka model dapat dikatakan normal atau tidak ada multikolinearitas (James *et al.*, 2017). Sebaliknya, jika nilai VIF bernilai di atas 10 maka model terindikasi mengalami multikolinearitas, atau dengan kata lain ada korelasi kuat antar variabel independen dalam model. Pada penelitian ini, digunakan model moderasi dimana variabel moderasi dianggap sebagai variabel independen ke 2, sehingga perlu dilakukan uji multikolinearitas (Sugiyono, 2019).

Pada **Tabel 7**, *inner VIF* menunjukkan nilai VIF sebesar 2,210 untuk variabel kemudahan layanan *E-channel* dan 2,167 untuk variabel Covid-19. Nilai VIF untuk kedua variabel berada di bawah angka 10, ini mengindikasikan bahwa tidak ada multikolinearitas antar konstruk dalam rancangan model penelitian ini.

Uji Hipotesis

Path Coefficient

Tabel 8. Path coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
M -> Y	-0.071	-0.164	0.306	0.234	0.815
X -> Y	-0.735	-0.677	0.195	3.775	0.000
M x X -> Y	-0.138	-0.086	0.169	0.819	0.413

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Jika asumsi multikolinearitas sudah terpenuhi, maka dapat dilanjutkan tahapan uji hipotesis. Hasil uji hipotesis menggunakan smartPLS dapat dilihat melalui **Tabel 8**, *path coefficient* yang diperoleh dari kalkulasi *bootstrapping*, kita dapat mengetahui nilai *original sample* untuk mengetahui kekuatan prediksi dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada tabel juga disajikan *t-statistic* dan *p-value* untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Selain itu disajikan juga informasi *sample mean* serta standar deviasi dari pengukuran deskriptif data penelitian.

Berdasarkan **Tabel 8**, untuk hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention*, diketahui memiliki hubungan yang signifikan dengan ukuran *p-value* $0,000 < 0,05$. Ini dapat dimaknai bahwa hipotesis pertama yakni “kemudahan layanan *E-channel* nasabah pasca merger BSI berpengaruh positif terhadap *switching intention* nasabah” dapat diterima. Untuk *path coefficient* menunjukkan nilai $-0,735$ yang berarti arah hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* adalah berpengaruh negatif dimana jika variabel kemudahan layanan *E-channel* mengalami peningkatan satu satuan maka variabel *switching intention* dapat menurun 73,5%. Untuk pengaruh variabel Covid-19 dalam memoderasi hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention*, berdasarkan tabel *path coefficient* di atas diketahui tidak signifikan dengan ukuran *p-value* $0,413 < 0,05$. Ini dapat dimaknai bahwa hipotesis kedua yakni “pandemi Covid-19 memoderatori hubungan kemudahan layanan *E-channel* pasca merger BSI terhadap *switching intention* nasabah” adalah ditolak.

Pada hipotesis kedua ini, menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar $-0,138$ yang berarti Covid-19 sebagai variabel pemoderasi dapat memberikan kontribusi negatif terhadap hubungan variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* sebesar 13,8%.

Confidence Interval

Tabel 9. Confidence interval

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
M -> Y	-0.071	-0.164	-0.684	0.317
X -> Y	-0.735	-0.677	-0.999	-0.304
M x X -> Y	-0.138	-0.086	-0.389	0.244

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Berdasarkan **Tabel 9**, *confidence interval* disajikan informasi terkait potensi tingkat prediksi yang ditunjukkan oleh batas bawah dan batas atas dari kekuatan prediksi variabel eksogen terhadap endogen dalam model. *Original sample* dan *sample mean* untuk tolok ukur rerata dan kekuatan prediksi yang sebenarnya. Untuk pengaruh variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention*, pada tabel di atas dapat diketahui bahwa pada taraf *confidence interval* 95%, diketahui rentan kekuatan pengaruh variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention* dapat berkisar -0.304 sampai $-0,999$. Ini dapat dimaknai bahwa, jika variabel kemudahan layanan *E-channel* terus dikuatkan, maka secara statistik variabel tersebut dapat menurunkan *switching intention* nasabah BSI hingga 99,9%. Sebaliknya, jika variabel kemudahan layanan *E-channel* dilemahkan, maka dapat meningkatkan *switching intention* nasabah BSI hingga 30,4%.

Variabel Covid-19 sebagai pemoderasi hubungan kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention*, memiliki *confidence interval* sebesar $-0,389$ sampai $0,244$. Ini dapat dimaknai bahwa, jika variabel Covid-19 terus dikuatkan maka, secara statistik variabel tersebut dapat menguatkan hubungan negatif antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* nasabah BSI hingga 38,9%. Sebaliknya, jika variabel Covid-19 terus dilemahkan maka, secara statistik variabel

tersebut dapat melemahkan hubungan negatif antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* nasabah BSI hingga 24,4%.

F-Square

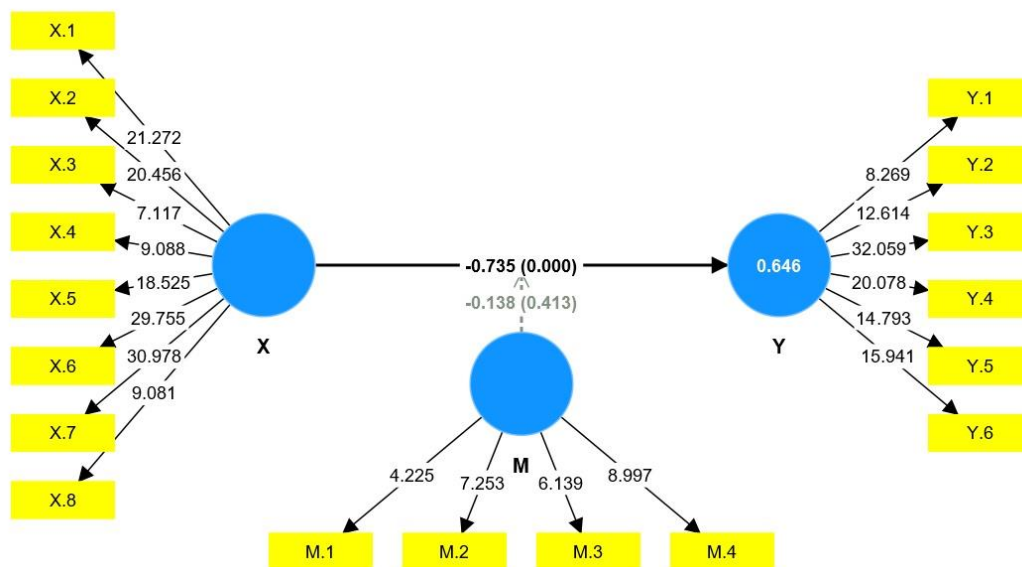
Tabel 10. F-Square

	X	Y
M		0.007
X		0.703
Y		
$M \times X$		0.041

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Untuk **Tabel 10**, *F-square* disajikan untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel eksogen dengan endogen secara kualitatif dengan mengacu pada *effect size*, dalam artian untuk mengetahui kekuatan pengaruhnya apakah berada pada level kecil, medium, atau besar. Untuk hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention*, memiliki nilai *F-square* sebesar 0,703 dimana menurut Hair *et al.*, (2017) angka tersebut menunjukkan level pengaruh yang kuat. Sementara, untuk variabel Covid-19 sebagai pemoderasi hubungan variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention*, memiliki nilai *F-square* sebesar 0,041 dimana angka tersebut menunjukkan level pengaruh yang lemah.

Pada **Gambar 1**, diagram *path analysis* disajikan hasil *loading* dari *inner model* dan *outer model* serta *R-square*. Untuk *loading factor* dan *outer model* menunjukkan bahwa item pertanyaan, secara signifikan mampu menjelaskan variabelnya masing-masing. Ini menunjukkan bahwa *outer model*-nya fit. Sementara untuk *inner model*-nya, pada *direct effect* antara variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention* menunjukkan nilai yang signifikan dengan arah hubungan yang negatif. Dan untuk kekuatan moderasi variabel Covid-19 menunjukkan nilai yang tidak signifikan.



Gambar 1. Diagram Model Penelitian
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Evaluasi Kecocokan Model

R Square dan Q Square

Tabel 11. R Square dan Q Square

	R-square	Q ² Predict
Y	0,646	0,378

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

R-square bertujuan untuk mengetahui ukuran determinasi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Tolok ukur kualitatif kekuatan determinasi variabel eksogen dapat mengacu pada Chin, (1998). Pada penelitian ini pada **Tabel 11**, *R-square* menunjukkan angka 0,646 yang berarti kekuatan determinan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogennya berada pada level moderat. Ini juga dapat dimaknai bahwa 64,6% variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yang ada dalam model, sementara 36,4% dijelaskan oleh variabel lain.

Fungsi *Q-square* adalah untuk mengukur akurasi prediksi variabel eksogen terhadap variabel endogen, atau dengan kata lain seberapa akurat ukuran path coefficient yang dihasilkan dalam model. Dalam penelitian ini, *Q-square* menunjukkan angka 0,378 dimana menurut Hair *et al.*, (2019) berarti akurasi prediksi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian dapat dikategorikan moderat.

Standard Root Mean Square Residual (SRMR)

Tabel 12. Standard Root Mean Square Residual (SRMR)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,064	0,061

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Standard Root Mean Square Residual adalah salah satu tolok ukuran kecocokan model, dimana nilai SRMR ini merupakan akar rata-rata kuadrat dari selisih antara korelasi antar item pernyataan dengan hasil korelasi tafsiran model. *Output* SRMR dapat dilihat pada opsi model fit dari kalkulasi PLS-SEM *algorithm*. Suatu model dapat dikatakan fit secara ideal jika nilai SRMR-nya berada di bawah angka 0,08 atau masih dapat juga dipertimbangkan fit jika berada di bawah angka 0,10 (Hu & Bentler, 1999). Pada penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 12**, bahwa nilai SRMR adalah 0,061 dimana nilai tersebut berada di bawah angka 0,08 sehingga model dalam penelitian ini dapat dikatakan **fit** secara ideal (Wetzels *et al.*, 2009).

Goodness of Fit Index (GoF)

Indeks *Goodness of Fit* (GoF) merupakan instrumen statistik untuk menguji kecocokan model secara keseluruhan, yakni model pengukuran dan model struktural. Indeks GoF diperoleh dari akar kuadrat rata-rata *communality* yang dikalikan dengan nilai *R-square*. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pada **Tabel 13**, nilai GoF yang diperoleh adalah sebesar 0,661 dimana menurut Wetzels *et al.*, (2009), ukuran GoF tersebut dapat dikategorikan **GoF tinggi**.

Tabel 13. Goodness of Fit Index (GoF)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Communality	R Square	GoF
Covid-19	M.1	0,716	0,513	0,646	0,661
	M.2	0,864	0,746		
	M.3	0,788	0,621		
	M.4	0,838	0,702		
Layanan E Channel	X.2	0,872	0,760		
	X.2	0,868	0,753		
	X.3	0,650	0,423		
	X.4	0,804	0,646		
	X.5	0,818	0,669		
	X.6	0,916	0,839		
	X.7	0,918	0,843		
	X.8	0,777	0,604		
Rata-Rata		0,677			

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

PLS Predict

Tabel 14. PLS Predict

	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
Y.1	0.722	0.564	0.923	0.715
Y.2	0.653	0.550	0.729	0.571
Y.3	0.794	0.511	1.154	0.837
Y.4	0.740	0.578	1.115	0.841
Y.5	0.582	0.411	0.823	0.608
Y.6	0.777	0.611	1.264	0.961

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Instrumen statistik berikutnya yang digunakan untuk mengukur kecocokan model adalah *PLS Predict*. Instrumen ini merupakan rangkaian prosedur evaluasi untuk memvalidasi apakah kekuatan model prediksi dari suatu penelitian itu kuat atau lemah (Mobilestatistik, 2018). Cara kerjanya adalah dengan membandingkan model regresi linear atau LM dengan model PLS-SEM, baik itu *Root Mean Square Error* (RMSE) ataupun *Mean Absolute Error* (MEA). Merujuk pada **Tabel 14**, *PLS predict* menunjukkan bahwa semua nilai item model PLS-SEM lebih kecil dibandingkan nilai item model LM, baik itu nilai RMSE maupun MAE dengan total jumlah 12 pengamatan. Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi kuat (Hair *et al.*, 2019).

Robustness Check

Uji Linearitas

Tabel 15. Uji Linearitas

	P-Value	Path Coefficient
X -> Y	0.221	-0,142
M -> Y	0.383	0.107

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu model yang dibangun sudah “*robust*” atau belum. Uji linearitas dilakukan dengan memberikan *quadratic effect* pada korelasi antar variabel. Nilai uji linearitas diperoleh dari kalkulasi kuadrat pada variabel. Asumsi yang diharapkan adalah nilai dari *p-value* dari *quadratic effect* variabel menunjukkan nilai yang tidak signifikan, dimana jika tidak

signifikan maka disimpulkan hubungan antar variabel bersifat linier yang artinya model penelitian dapat dikatakan *robust*. Demikian juga sebaliknya.

Dari hasil uji linieritas pada **Tabel 15**, ditemukan bahwa *p-value* dari *quadratic effect* untuk hubungan antar variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* menunjukkan angka $0,221 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Demikian juga dengan hubungan antar variabel Covid-19 dengan *switching intention* menunjukkan angka $0,383 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Maka dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua korelasi variabel dalam model bersifat linier dan juga *robust*.

Uji Endogenitas

Tabel 16. Uji Endogenitas

GC	P-Value	Path Coefficient
X -> Y	0.469	-0,556
M -> Y	0.210	-1.600

Sumber: Hasil olah data peneliti (2024)

Uji endogenitas bertujuan untuk memastikan keamanan variabel endogen pada model penelitian, dalam artian untuk memastikan apakah variabel endogen dalam model merupakan variabel yang dipengaruhi atau variabel respon, bukan malah sebaliknya. Uji endogenitas dianjurkan untuk penelitian yang bertendensi ke penelitian eksploratori (Hair Joseph F. *et al.*, 2013). Asumsinya adalah jika *p-value* dari korelasional suatu variabel signifikan pada taraf 0,05 berarti terjadi masalah endogenitas. Sebaliknya, jika tidak signifikan berarti tidak ada masalah endogenitas. Pada aplikasi smartPLS 4, uji endogenitas dilakukan dengan instrumen statistik *gaussian copula*. Adapun interpretasinya yaitu jika nilai dari *p-value* dari *gaussian copula* menunjukkan nilai yang tidak signifikan maka, disimpulkan tidak ada masalah endogenitas yang artinya model penelitian dapat dikatakan *robust* (Hair *et al.*, 2019). Demikian juga sebaliknya.

Pada penelitian ini berdasarkan pada **Tabel 16**, untuk hubungan antar variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* menunjukkan nilai *gaussian copula* sebesar $0,469 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Demikian juga dengan hubungan antar variabel Covid-19 dengan *switching intention* menunjukkan nilai *gaussian copula* sebesar $0,210 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Maka dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah endogenitas dalam model penelitian yang artinya model penelitian dapat dikatakan *robust*.

Pembahasan

Hipotesis Pertama (H₁)

Hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu “kemudahan layanan *E-channel* BSI pasca merger berpengaruh positif terhadap *switching intention* nasabah”. Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa hipotesis pertama **diterima**. Ini ditunjukkan dengan signifikansi *p-value* $0,000 < 0,05$. Untuk *path coefficient* menunjukkan nilai -0,735 yang berarti arah hubungan langsung antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* adalah berpengaruh **negatif**

dimana jika variabel kemudahan layanan *E-channel* mengalami peningkatan satu satuan maka variabel *switching intention* dapat menurun 73,5%.

Untuk nilai *F-square* nya adalah sebesar 0,703 dimana menurut Hair, et.al (2017) angka tersebut menunjukkan level pengaruh yang **kuat**. Kemudian, pada taraf *confidence interval* 95%, diketahui rentan kekuatan pengaruh variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention* dapat berkisar -0.304 sampai -0,999. Maka dari itu, sangat perlu bagi manajemen BSI untuk meningkatkan kemudahan pelayanan *E-channel* nya mengingat peningkatan kemudahan pelayanan *E-channel* ini memiliki potensi untuk menurunkan *switching intention* dari nasabah BSI hingga 99%. Manajemen BSI dapat fokus pada aspek *clear and understandable* serta aspek *easy to become skillfull* dalam peningkatan *E-channel* nya, mengingat bahwa jika dilihat dari *factor loading*-nya, aspek tersebutlah yang paling representatif terhadap variabel kemudahan pelayanan *E-Channel*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rina Qurniawati (2021) dan (Adiningtyas & Auliani, 2024). Dalam penelitiannya diungkapkan bahwa kemudahan layanan *E-channel* yang diwakili variabel *inconvenience* berpengaruh positif secara signifikan terhadap niat berpindah nasabah. Secara teoritis, penelitian ini juga koheren dengan *theory of planned behavior* dimana item prediktor *perceived power of control* dalam konteks penelitian sangat memengaruhi niat berpindah nasabah BSI. Adapun item *perceived power of control* yang dimaksud adalah persepsi tentang kemudahan pelayanan *E-channel* BSI, dimana secara statistik telah dibuktikan bahwa semakin mudah pelayanan *E-channel* yang diberikan maka, semakin menurun niat nasabah untuk berpindah bank.

Hipotesis Kedua (H₂)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu “pandemi Covid-19 memoderatori hubungan kemudahan layanan *E-channel* BSI pasca merger terhadap *switching intention* nasabah”. Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa hipotesis kedua **ditolak**. Ini ditunjukkan dengan signifikansi *p-value* $0,413 > 0,05$. Untuk *path coefficient* menunjukkan nilai -0,138 yang berarti Covid-19 sebagai variabel moderator memberikan kontribusi **negatif** terhadap hubungan variabel layanan *E-channel* dengan *switching intention*, dalam artian variabel Covid-19 bisa memberikan kontribusi sebesar 13,8% untuk menurunkan niat berpindah bank oleh nasabah BSI. Untuk nilai *F-square* nya adalah sebesar 0,041 dimana menurut Hair, et.al (2017) angka tersebut menunjukkan level pengaruh yang **lemah**. Dan untuk *confidence interval*-nya, variabel Covid-19 sebagai pemoderasi variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* berada pada taraf -0,389 sampai 0,244.

Yang perlu menjadi tanda kutip bahwa dalam penelitian ini, variabel Covid-19 tidak diukur secara biner atau *dummy*, melainkan diukur dengan konstruk laten dengan beberapa indikator reflektif. Adapun indikatornya adalah penggunaan *E-channel* di era pandemi Covid-19 dan persepsi nasabah terkait keamanan dana dan data nasabah di masa pandemi Covid-19. Untuk model pengukuran juga telah dipastikan bahwa evaluasi telah dilakukan sesuai prosedur dan telah valid secara statistik.

Penolakan hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat dimaknai bahwa, variabel Covid-19 sebagai variabel moderator belum mampu secara signifikan untuk memperkuat hubungan antara variabel kemudahan pelayanan *E-channel* dengan *switching intention*, meskipun secara parsial variabel Covid-19 berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *switching intention* dengan *p-value* $0,03 < 0,05$. Akan tetapi walaupun tidak signifikan, variabel Covid-19 sebagai variabel pemoderasi tetap memberikan kontribusi linier dalam hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* dengan *switching intention* sebesar 13,8%.

Selain itu, peneliti juga memberikan 2 argumen teoritis atas penolakan hipotesis kedua ini. Yang pertama, bahwa penolakan ini bisa disebabkan karena variabel kemudahan layanan *E-channel* pada dasarnya sudah memiliki faktor determinan yang sangat tinggi terhadap niat pindah nasabah BSI yang ditunjukkan dengan angka R^2 sebesar 0,646 yang diperoleh hanya dari 1 variabel independen. Ini dapat dimaknai bahwa meskipun peningkatan layanan *E-channel* BSI dilakukan di luar masa Covid-19, niat pindah dari nasabah BSI di Maluku Utara akan tetap rendah. Atau dengan kata lain, nasabah BSI cenderung akan tetap loyal atau setia di BSI selama mereka mendapatkan kemudahan layanan *E-Channel*, terlepas kemudahan layanan tersebut diperoleh saat ada Covid-19 ataupun tidak.

Yang kedua, bahwa peneliti menemukan variabel Covid-19 tetap mampu memoderasi atau menguatkan hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention*, akan tetapi berada pada taraf kekuatan moderasi yang rendah. Atas lemahnya kekuatan moderasi dari variabel Covid-19, peneliti berpandangan bahwa hal ini bisa disebabkan karena indikator reflektif yang menjelaskan variabel Covid-19 masih belum kuat dan perlu untuk dilengkapi. Ini dapat dilihat dari arah pengaruh variabel Covid-19 terhadap variabel *switching intention* yang juga negatif jika diuji secara parsial tapi dengan angka statistik original sampel yang sangat minim. Ini mengindikasikan bahwa indikator penyusun variabel Covid-19 yang ada, bukan merupakan indikator utama yang bisa menjelaskan variabel Covid-19.

Di samping itu, Peneliti juga menemukan bahwa alasan nasabah BSI di Maluku Utara menggunakan layanan *E-channel* bukan semata-mata karena kondisi Covid-19, melainkan juga karena tingkat kepatuhan yang tinggi atas aturan PPKM yang saat itu memaksa masyarakat untuk membatasi kontak fisik. Ini dibuktikan dari data statistik yang dihimpun dari Badan Pusat Statistik Maluku Utara yang menunjukkan bahwa 68,8% masyarakat patuh terhadap aturan PPKM dengan mengurangi mobilitas dan menghindari kerumunan, dan juga 9,2% perkantoran menerapkan pengaturan kerja kantor 75% WFH & 25% WFO termasuk BSI Ternate (Badan Pusat Statistik Maluku Utara, 2022). Secara teoritis, asumsi ini juga didukung melalui hasil penelitian Elfoza Rona (2021), yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel aturan pembatasan hubungan sosial terhadap peningkatan penggunaan *mobile banking* BSI. Atas dasar tersebut di atas, di penelitian lanjutan perlu untuk memperkuat konstruk variabel Covid-19 dengan memformulasi faktor “kepatuhan atas aturan PSBB” ke dalam variabel Covid-19.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kemudahan layanan *E-channel* BSI nasabah pasca merger berpengaruh positif terhadap *switching intention* nasabah. Secara teoritis, penelitian ini juga koheren dengan *theory of planned behavior* dimana item prediktor *perceived power of control* yang digunakan dalam penelitian ini sangat memengaruhi niat berpindah nasabah BSI. Hasil penelitian ini dapat dimaknai bahwa salah satu faktor yang memengaruhi loyalitas nasabah bank BSI yang membuat mereka tidak memiliki niat pindah walaupun bank BSI baru saja *merger* adalah layanan *E-channel* yang prima yang memberikan jaminan kemudahan penggunaan dan keamanan. Hasil penelitian ini juga memperluas cakupan konstruk variabel layanan nasabah yang sebelumnya kebanyakan hanya membahas tentang pengaruh layanan *offline* terhadap niat berpindah bank.

Selanjutnya, untuk hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu “pandemi Covid-19 memoderatori hubungan kemudahan layanan *E-channel* pasca merger BSI terhadap *switching intention* nasabah” menunjukkan hasil yang menarik, yakni bahwa hipotesisnya ditolak. Berdasarkan hasil uji statistik, sebenarnya variabel Covid-19 tetap mampu memoderasi atau menguatkan hubungan antara variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention*, akan tetapi berada pada taraf kekuatan moderasi yang rendah. Dengan kata lain, kondisi Covid-19 tidak begitu banyak memberikan kontribusi pengaruh atas hubungan positif variabel kemudahan layanan *E-channel* terhadap *switching intention* nasabah bank BSI. Ini juga dapat diartikan bahwa, meskipun tidak ada variabel Covid-19, niat berpindah bank oleh nasabah bank BSI akan cenderung rendah selama bank BSI bisa memberikan jaminan kemudahan penggunaan layanan *E-Channel*.

Terkait penolakan hipotesis kedua, ini bisa disebabkan karena variabel kemudahan layanan *E-channel* pada dasarnya sudah memiliki faktor determinan yang sangat tinggi atas niat berpindah nasabah ke bank lain, sehingga meskipun peningkatan layanan *E-channel* BSI dilakukan di luar masa Covid-19, niat pindah dari nasabah BSI di Maluku Utara akan tetap rendah. Atau dengan kata lain, nasabah BSI cenderung akan tetap loyal atau setia di BSI selama mereka mendapatkan kemudahan layanan *E-Channel*, terlepas kemudahan layanan tersebut diperoleh saat ada Covid-19 ataupun tidak.

Selain faktor tersebut di atas, penolakan hipotesis kedua bisa juga disebabkan karena indikator penyusun variabel Covid-19 yang ada bukan merupakan indikator utama yang bisa menjelaskan variabel Covid-19. Peneliti menemukan bahwa, alasan nasabah BSI menggunakan layanan *E-channel* bukan semata-mata karena kondisi Covid-19, melainkan juga karena tingkat kepatuhan yang tinggi dari masyarakat Maluku Utara atas aturan PPKM yang saat itu memaksa masyarakat untuk membatasi kontak fisik. Maka dari itu, untuk penelitian berikutnya peneliti menyarankan untuk mengembangkan konstruk variabel Covid-19 dengan memformulasi faktor “kepatuhan atas aturan PSBB” ke dalam variabel Covid-19.

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentunya memiliki keterbatasan yang membuka peluang untuk dilakukan penelitian lanjutan maupun penelitian tandingan untuk antitesanya. Maka dari itu, peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan yang serupa tapi dengan lokus yang beragam, agar cakupan generalisasi penelitian ini bisa lebih luas. Selain itu, mengingat terjadi penolakan hipotesis kedua dalam penelitian ini, maka untuk penelitian selanjutnya peneliti merekomendasikan untuk mengembangkan konstruk variabel Covid-19 dengan memformulasikan faktor “kepatuhan atas aturan PSBB” ke dalam variabel Covid-19. Ini perlu dilakukan mengingat secara regresi variabel Covid-19 juga memiliki arah pengaruh negatif terhadap variabel *switching intention* jika diuji secara parsial tapi dengan angka statistik original sampel yang sangat minim. Ini mengindikasikan bahwa indikator reflektif yang menjelaskan variabel Covid-19 masih belum kuat dan perlu untuk dilengkapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningtyas, H., & Auliani, A. S. (2024). Sentiment analysis for mobile banking service quality measurement. *Procedia Computer Science*, 234, 40–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.150>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Anggraeni, R. (2015). Pengaruh persepsi kemudahan penggunaan dan persepsi kegunaan terhadap niat untuk menggunakan dan penggunaan aktual layanan jejaring sosial berbasis lokasi (studi pada mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang). *Thesis*. Universitas Brawijaya
- Badan Pusat Statistik Maluku Utara. (2022). *Statistik Covid-19*.
- BSI. (2021). *Merger dengan dua bank BUMN, BRIS ganti nama jadi Bank Syariah Indonesia*. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/merger-dengan-dua-bank-bumn-bris-ganti-nama-jadi-bank-syariah-indonesia>.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*.
- Elfoza, Rona. (2021). Pengaruh pandemi covid-19 terhadap penggunaan transaksi mobile banking, internet banking, dan e-money pada bank syariah indonesia KCP Ulak Karang Padang. *Thesis*. UIN Syarif Hidayatullah.
- Farah, M. F. (2017). Application of the theory of planned behavior to customer switching intentions in the context of bank consolidations. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 147–172. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2016-0003>
- Ghamry, S., & Shamma, H. M. (2022). Factors influencing customer switching behavior in Islamic banks: evidence from Kuwait. *Journal of Islamic Marketing*, 13(3), 688–716. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2020-0021>
- Ghozali, Imam. (2015). *Partial Least Squares konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (VII)*. Universitas Diponegoro.
- Hafizd, J. Z. (2020). Peran bank syariah mandiri (BSM) bagi perekonomian indonesia di masa pandemi Covid-19. In *Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Islam* (Vol. 5, Issue 2).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications Inc. .

- 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* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Joseph F., Hult G. Tomas M., Ringle Christian M., & Sarstedt Marko. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Inggar Dwi Rani. (2021). Pengaruh efektivitas pembukaan rekening online dan promosi terhadap minat menjadi nasabah Bank Syariah Indonesia di masa pandemi Covid 19 (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Di Jawa Timur). *Thesis*. UII.
- James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2017). *An introduction to statistical learning with applications in R*. Springer.
- Jebarajakirthy, C., & Shankar, A. (2021). Impact of online convenience on mobile banking adoption intention: A moderated mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102323>
- Kapoor, A., Sindwani, R., Goel, M., & Shankar, A. (2022). Mobile wallet adoption intention amid COVID-19 pandemic outbreak: A novel conceptual framework. *Computers & Industrial Engineering*, 172, 108646. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108646>
- Kompas.com. (2021, June 23). *Meski menghancurkan ekonomi, pandemi Covid-19 cetak 5 juta orang kaya baru, bagaimana bisa?*. Kompas. <https://www.kompas.com/global/read/2021/06/23/125127270/Meski-Menghancurkan-Ekonomi-Pandemi-Covid-19-Cetak-5-Juta-Orang-Kaya-Baru>.
- Mobilestatistik. (2018). *Goodness of fit gof dalam structural equation modeling*. <https://www.mobilestatistik.com/goodness-of-fit-gof-dalam-structural-equation-modeling-sem/>.
- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2012). Factors affecting the adoption of Internet banking in Tunisia: An integration theory of acceptance model and theory of planned behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2012.03.001>
- Qurniawati, R., Nurohman, Y., & Fatharani, A. (2022). Determinants of customer switching intention: empirical evidence from sharia bank mergers in Indonesia. *El-Qist: Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)*, 12(1), 17–37. <https://doi.org/10.15642/elqist.2022.12.1.17-37>
- Rahmat (2023, May 31). *Wawancara*.
-

- Rohmawati, V. (2016). Niat berpindah konsumen pada nasabah bank di Surabaya. *Thesis*. Universitas Airlangga.
- Salisbury, W. D., Pearson, R. A., Pearson, A. W., & Miller, D. W. (2001). *Perceived security and World Wide Web purchase intention*. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Shahid, S., Islam, J. U., Malik, S., & Hasan, U. (2022). Examining consumer experience in using m-banking apps: A study of its antecedents and outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102870. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102870>
- Souiden, N., & Rani, M. (2015). Consumer attitudes and purchase intentions toward Islamic banks: The influence of religiosity. *International Journal of Bank Marketing*, 33(2), 143–161. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2013-0115>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, Gaby, Van Oppen, & Claudia. (2009). Using PLS Path Modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- WHO Director-General. (2020, March 11). *Opening remarks at the media briefing on COVID-19*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Consumer Decision-Making Process dan Perbandingan Brand Image Produk Parfum Menengah di Pasar Indonesia

Resyla Amadea, Widyarso Roswinanto*

Management Program, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9 Kebon sirih DKI Jakarta 10340 Indonesia
wid@ppm-manajemen.ac.id

(*) Penulis Korespondensi

Diterima: 01-02-2024 | Disetujui: 22-12-2024 | Dipublikasi: 01-03-2025

How to cite: Amadea, R., Roswinanto, W. (2025). Consumer *decision-making process* dan perbandingan *brand image* produk parfum menengah di pasar Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 22(1), 81–91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.553>



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

ABSTRAK

Parfum adalah sebuah produk hasil ekstraksi bahan aromatik yang dicampur dengan alkohol dan minyak murni. Perkembangan industry parfum, mulai bermunculan merek parfum buatan lokal yang menggunakan istilah “*Eau de Parfum*” dengan harga yang terjangkau, jenis parfum ini dikatakan sebagai parfum menengah. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dianalisis secara induktif. Data primer dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 106 responden yang merupakan konsumen parfum. Pertanyaan yang diberikan seputar penggunaan parfum dari mulai alasan waktu penggunaan, informasi produk, iklan produk, tempat membeli, dan kriteria parfum. Objek dalam penelitian ini adalah 4 merek parfum menengah yang sedang dipasarkan secara masif. Keempat merek parfum ini dipasarkan secara digital melalui platform media sosial. Dengan berbagai bentuk konten digital yang dihasilkan, penelitian ini juga membahas citra merek perusahaan yang dihasilkan dari konten promosi di media sosial dan pengaruhnya pada keinginan konsumen untuk membeli produk parfum. Citra merek secara langsung mempengaruhi keinginan konsumen untuk membeli produk parfum. Secara bentuk, parfum adalah produk yang perlu konsumen rasakan. Daripada harga jualnya, konsumen lebih mementingkan kualitas dan daya tahan parfum secara umum,

Kata Kunci:

Citra merek, keputusan pembelian konsumen, pemasaran digital, promosi online

ABSTRACT

Perfume is a product derived from the extraction of aromatic ingredients combined with alcohol and pure oil. The growing perfume industry, an increasing number of local perfume brands have emerged, using the term “Eau de Parfum” and offering products at affordable prices. This type of perfume is categorized as mid-range. This study was conducted by collecting and analyzing data inductively. Primary data were obtained through questionnaires distributed to 106 respondents, all perfume consumers. The survey included questions regarding various aspects of perfume usage, such as reasons for use, frequency of application, product information, advertisements, purchasing locations, and preferred perfume characteristics. The study focuses on four mid-range perfume brands currently being marketed extensively. These brands primarily utilize digital marketing strategies through social media platforms. By examining the diverse forms of digital content produced, this research also explores the brand image created through social media promotions and its influence on consumer purchase intentions. The findings indicate that brand image directly impacts consumers' willingness to purchase perfumes. As a sensory product, perfume is something consumers need to experience firsthand. Rather than price alone, consumers tend to prioritize the quality and longevity of the fragrance rather than price alone.

Keywords:

Brand image, consumer decision-making process, digital marketing, online promotion

PENDAHULUAN

Parfum merupakan sebuah produk wewangian yang berasal dari proses ekstraksi bahan aromatik. Parfum berfungsi sebagai cairan esensial untuk memberikan aroma wangi pada tubuh penggunanya. Ekstrak esensial ini kemudian dicampurkan dengan alkohol yang berguna sebagai pengencer yang kemudian dicampur juga dengan minyak murni. Komposisi campuran ekstrak esensial dengan alkohol bervariasi, semakin tinggi persentase esensial maka semakin lama daya tahan parfum. Tingkatan campuran esensial dimulai dari 2-5% disebut dengan “*Eau de Cologne*”, kemudian 5-20% “*Eau de Toilette*”, dan yang tertinggi 10-30% “*Eau de Parfum*”.

Parfum yang semula adalah produk penunjang, sekarang sudah menjadi salah satu dari *list* kebutuhan konsumen. Dilihat dari perkembangan industri parfum di Indonesia yang semakin meningkat setiap tahunnya. Perkembangan parfum di Indonesia dimulai dari tahun 2017 di mana produk parfum isi ulang mulai banyak digunakan. Di tahun 2018, mulai banyak parfum buatan lokal yang beredar di pasaran. Pada periode waktu ini, parfum yang banyak beredar memiliki konsentrasi ekstrak paling rendah namun diberikan zat sintetis berlebihan sehingga membuat produk parfum menjadi terlalu menyengat.

Mulai dari tahun 2021, merek parfum dengan kualifikasi “*Eau de Parfum*” atau parfum dengan konsentrasi ekstrak sebanyak 10-30% ini mulai banyak beredar. Sehingga mulai banyak beredar dengan kualitas yang jauh lebih baik dan dengan harga yang sangat terjangkau. Jenis parfum ini sering juga disebut sebagai parfum menengah. Jenis parfum menengah ini banyak diminati oleh konsumen akibat harganya yang jauh lebih murah daripada parfum dengan kualifikasi “*Eau de Parfum*” yang banyak ditemui sebelumnya. Sampai saat ini merek parfum menengah yang sudah banyak beredar memasarkan produknya dengan memanfaatkan platform digital, khususnya media sosial. Kebanyakan merek juga masih menjual produknya di e-commerce sebagai lapak utama untuk melakukan jual beli. Sementara diketahui produk parfum adalah sebuah produk yang dibeli berdasarkan kecocokan konsumen ketika mencium wangi produk tersebut. Penjualan melalui media *online* ini menghilangkan kemungkinan konsumen untuk dapat mencium wangi pada produk yang ditawarkan.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh antara *brand image* dan keputusan konsumen untuk membeli produk parfum. Karena selama ini, konsumen membeli produk yang dipasarkan secara online masih mengandalkan *brand image* perusahaan. Perusahaan berlomba-lomba untuk membangun *brand image* yang baik untuk produknya. Dengan membandingkan dua variabel ini, diharapkan dapat menjadi acuan merek parfum untuk mempertimbangkan *brand image* nya untuk mempengaruhi keinginan konsumen untuk membeli produk parfum.

METODE RISET

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, di mana penulisan penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dan dianalisis secara induktif. Menurut Sujarweni (2022), penelitian

kualitatif sendiri digunakan untuk mengetahui lebih dalam mengenai kehidupan, sejarah, tingkah laku, fungsi dan aspek sosial lainnya. Karena penelitian ini bersifat kualitatif, maka hasil dari penelitian ini berbentuk data deskriptif yang berupa tulisan atau penjelasan mengenai perilaku tertentu.

Penelitian deskriptif menurut Sujarweni (2022), adalah sebuah penelitian yang digunakan untuk mengetahui variabel-variabel tertentu tanpa membuat adanya hubungan antar variabel. Dengan kata lain, penelitian ini dilakukan secara independen. Jenis penelitian ini dipilih karena ingin melakukan pengamatan terhadap suatu perilaku tertentu tanpa membuat adanya hubungan dengan variabel lain. Pengumpulan data untuk penelitian kualitatif ini adalah dengan menyebarkan pertanyaan pada responden atau dengan kata lain adalah dengan menyebarkan kuesioner.

Penyebaran kuesioner dilakukan untuk memperoleh data dari responden mengenai aspek *consumer decision making process* dan *brand image* terhadap objek perusahaan yang diteliti. Sugiyono (2014), kuesioner adalah seperangkat pertanyaan yang dibagikan kepada sebuah populasi baik besar maupun kecil. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* kepada responden dengan rentang usia 20-40 tahun yang tinggal di daerah Jabodetabek dengan rentang sosial yang homogen yakni menengah bawah hingga menengah. Hal ini untuk mengetahui perilaku konsumen dengan kesamaan rentang sosial terhadap suatu produk parfum yang dijual secara *online*.

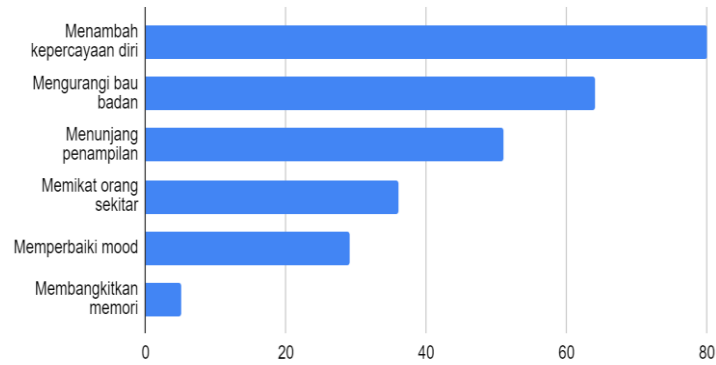
Dalam menentukan jumlah sampel, diambil dari pendapat Roscoe (1975), jumlah sampel yang digunakan paling tidak 10 kali dari variabel yang akan diteliti. Variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah *consumer decision making process* yang berisi 3 variabel yang merupakan tahapan konsumen dalam memutuskan yaitu *problem recognition*, *information search* dan *evaluation of alternatives*. Serta tambahan variabel yaitu *brand image*. Dengan begitu, terdapat empat variabel yang diteliti. Sehingga jumlah responden minimum yang akan diteliti berjumlah 40 orang.

Pengumpulan data kuesioner dilakukan hanya kepada pengguna parfum yang dipilih berdasarkan kelas ekonomi tertentu, yakni kelas menengah. Jika responden tidak termasuk kedalam dua kriteria tersebut, maka hasil jawaban responden tidak digunakan dalam penelitian. Hal ini untuk mencegah adanya kesalahan dalam pengumpulan data dan bias dalam penelitian. Pengukuran kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala nominal, yang mana responden yang diberikan pertanyaan kemudian menjawab sesuai dengan arahan pada suatu kategori yang sudah dikelompokkan. yang kemudian setiap kelompoknya diolah dengan mencari modus atau jumlah jawaban terbanyak. Modus dari jawaban inilah yang dijadikan acuan mayoritas perilaku konsumen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

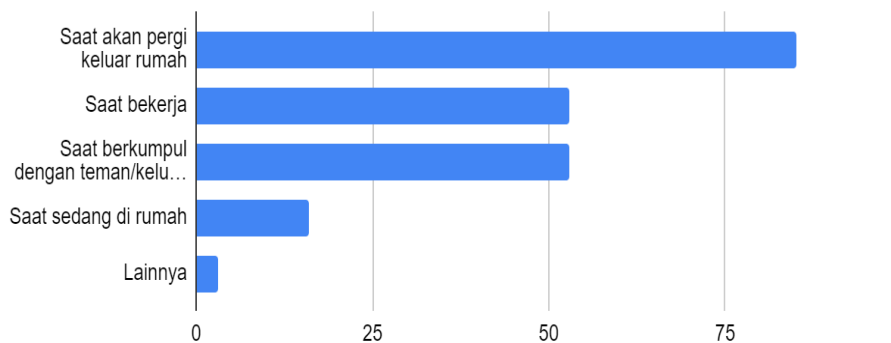
Pada proses awal *consumer decision making process* adalah dengan mengidentifikasi masalah apa yang dimiliki oleh konsumen. Masalah yang terkait dengan penggunaan parfum antara lain adalah alasan mengapa konsumen perlu menggunakan parfum. Rekapitulasi alasan tersebut dapat dilihat

Gambar 1.



Gambar 1. Alasan Menggunakan Parfum

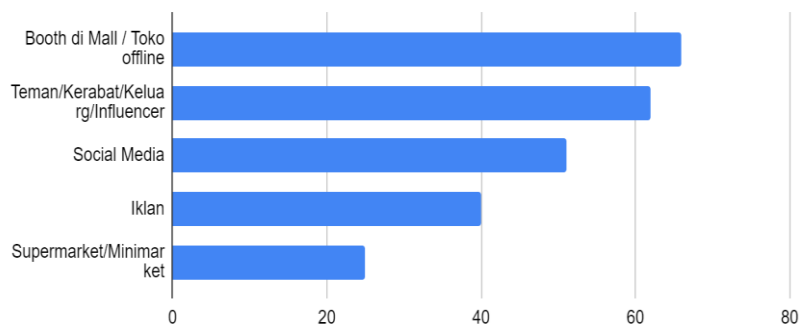
Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)



Gambar 2 Waktu Menggunakan Parfum

Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

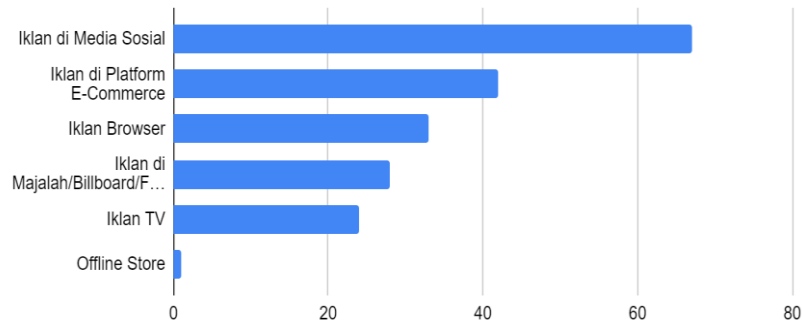
Berdasarkan **Gambar 2**, menunjukkan bahwa mayoritas konsumen menggunakan parfum saat akan keluar rumah untuk segala macam kegiatan. yang dimaksud dengan segala kegiatan adalah bisa jadi berkumpul dengan kolega, ke acara resmi dan non resmi dan kegiatan diluar pekerjaan lainnya.



Gambar 3. Informasi Produk Parfum

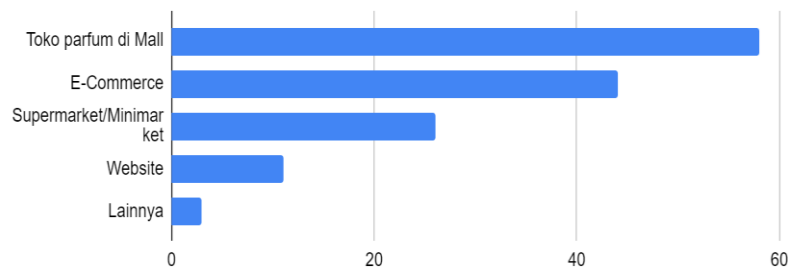
Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

Dalam mencari informasi mengenai parfum, mayoritas konsumen mendapat informasi dari booth di mall atau toko *offline*. Informasi mengenai parfum juga disebarkan melalui *word of mouth* karena sebanyak 63 orang responden mengetahui produk parfum dari rekomendasi teman atau *influencer* yang mereka ikuti.



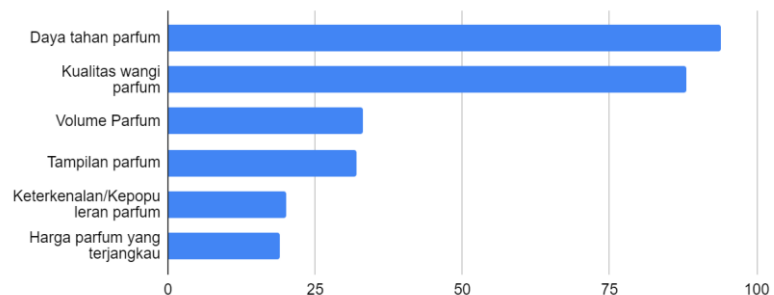
Gambar 4. Iklan Produk Parfum
Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

Dari segi iklan, mayoritas konsumen terpapar iklan produk parfum dari iklan berbayar media sosial. Iklan berbayar di media sosial ini dipaparkan secara *random* dari pihak platform media sosial. Sehingga iklan dipaparkan pada *audience* secara *random*. Kemudian iklan di platform e-commerce. Dan terakhir, konsumen mendapat iklan mengenai parfum dari iklan TV.



Gambar 5. Tempat Membeli Produk Parfum
Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

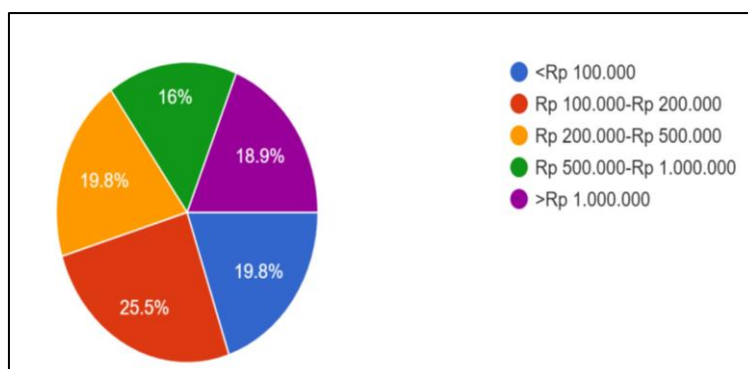
Mayoritas responden menjawab membeli parfum melalui booth di mall atau di toko parfum *offline*. Tak sedikit pula konsumen yang membeli parfum dari *E-commerce*. Namun, pembelian parfum melalui media sosial sudah mulai ditinggalkan, karena responden yang menjawab membeli parfum dari supermarket/minimarket hanya 26 orang.



Gambar 6. Kriteria Membeli Parfum
Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

Untuk membeli parfum, konsumen memiliki beberapa kriteria sebagai bahan pertimbangan. Kriteria dalam membeli parfum mayoritas adalah daya tahan parfum. Pembeli mementingkan daya

tahan parfum daripada kriteria lainnya. Kemudian kriteria terpenting kedua adalah kualitas parfum itu sendiri. Volume parfum dan tampilan parfum memiliki respon yang sama pada posisi ketiga. Selanjutnya adalah kepopuleran merek parfum. Dan kriteria yang paling tidak menjadi pertimbangan adalah harga parfum.



Gambar 7. Rentang Harga Parfum
Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

Sesuai dengan **Gambar 7**, yang menyatakan bahwa harga parfum merupakan aspek terakhir yang menjadi pertimbangan konsumen. Rentang harga parfum yang paling banyak diminati konsumen adalah Rp100.000-Rp200.000. Kemudian rentang harga dengan respon yang sama adalah di bawah Rp100.000 dan Rp200.000-Rp500.000. Jika dilihat, persentase jawaban rentang harga tidak terlalu jauh, sehingga dapat disimpulkan bahwa konsumen tidak mementingkan harga parfum.

Dalam penelitian ini ditentukan objek merek parfum menengah yang akan dianalisis. Terdapat empat merek parfum menengah dengan kategori “*Eau de Parfum*” yaitu De’Xandra, Carl n Claire, Saff & Co, dan Tiden. Penentuan empat merek ini berdasarkan rentang harga yang cukup dekat antara satu sama lain yaitu masih dalam rentang Rp100.000-Rp300.000. Setiap merek parfum memiliki volume yang sama yakni 30ml dengan daya tahan parfum selama kurang lebih 6-8 jam setelah semprotan pertama.

Keempat perusahaan ini memasarkan produk parfumnya dengan menggunakan platform digital. Penggunaan platform digital digunakan untuk meraih lebih banyak konsumen dan mendapat banyak *audience* tanpa harus mengeluarkan biaya pemasaran berlebih. Penggunaan platform digital yang digunakan adalah media sosial, terutama yang paling banyak digunakan saat ini oleh konsumen yaitu Instagram dan TikTok. Instagram dan Tiktok adalah platform media sosial di mana pemilik akun dapat membagikan foto atau video pada laman pribadi miliknya. Pembagian foto dan video atau dapat dikatakan sebagai konten ini menjadi kunci pemasaran utama keempat perusahaan ini.

Karena pemasaran parfum menggunakan konten, maka konten lah yang menyampaikan pesan bagi konsumen mengenai merek parfum tersebut. Maka, dilakukanlah penelitian untuk melihat *brand image* berdasarkan konten yang dihasilkan. Kemudian *brand image* itu dibandingkan antara satu sama lain berdasarkan **Tabel 1**.

Tabel 1. Perbandingan *Brand Image* Perusahaan

De'Xandra	Carl n Claire	Saff & Co	Tiden
Parfum mobil	Parfum wanita	Parfum yang wanginya elegan	Parfum pria

Sumber: Hasil olah data Peneliti (2024)

Walaupun De'Xandra adalah merek parfum badan, namun karena perusahaan memiliki produk penunjang yang berupa parfum mobil, dan yang paling banyak ditampilkan pada konten media sosialnya adalah parfum mobil. Maka munculah *brand image* De'Xandra sebagai merek parfum mobil. Kemudian Carl n Claire dicitrakan sebagai parfum khusus wanita, yang mana sesuai dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Saff & Co dicitrakan sebagai merek parfum dengan wangi yang elegan, atau wangi yang dapat menimbulkan kesan "mahal" pada produk tersebut. Dan terakhir Tiden dicitrakan sebagai produk parfum khusus untuk pria.

Implikasi secara teoritis pada penelitian ini bahwa produk parfum yang fisiknya dapat dilihat langsung oleh konsumen dapat mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Saat akan keluar rumah, konsumen ingin meningkatkan kepercayaan diri dengan menggunakan produk parfum yang sesuai dengan keinginannya. Kualitas parfum seperti daya tahan dan wangi parfum yang ditimbulkan saat sedang digunakan lebih mempengaruhi keputusan pembelian konsumen terhadap produk parfum daripada harga jual parfum itu sendiri. Iklan produk parfum pada media sosial merupakan jenis iklan yang paling banyak dilihat oleh konsumen, untuk itu *brand image* dapat dipengaruhi secara langsung oleh bentuk konten digital yang dihasilkan oleh pemasar produk parfum.

Adanya temuan ini, menggambarkan bahwa pemasaran melalui media sosial dan konten yang dibuat mempengaruhi *brand image* dan minat konsumen untuk membeli. Karena parfum adalah produk yang sangat mengandalkan penciuman, sementara pemasaran dilakukan secara digital yang mana konsumen tidak dapat mencium secara langsung wangi dari parfum tersebut. Dengan penggambaran yang ditampilkan perusahaan secara visual, konsumen memiliki interpretasi sendiri terhadap apa yang mereka lihat dari merek-merek parfum ini.

Konsumen akan lebih percaya pada apa yang mereka lihat di media sosialnya terkait dengan merek parfum dan wangi-wangi tertentu. Jika konsumen melihat sebuah merek parfum sebagai merek parfum mobil sebagai contoh, maka konsumen akan menganggap bahwa parfum badan yang dijualnya memiliki bahan dasar yang sama, atau bahkan wangi yang sama dengan yang dipakai untuk parfum mobil. Selain itu, jika merek parfum memiliki citra sebagai parfum wanita, jika seorang pria menggunakan parfum tersebut akan menimbulkan persepsi lain bagi konsumen tersebut. Sama halnya dengan parfum yang dicitrakan elegan, walaupun wangi yang sebenarnya bukanlah wangi yang secara teori adalah elegan, konsumen akan tetap membeli parfum tersebut untuk mencitrakan dirinya sebagai seorang yang elegan.

Implikasi praktis yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini bagi pemasar parfum adalah dengan memperhatikan konsumen dan calon konsumen. Akan lebih baik bagi pemasar untuk mengenal konsumen sehingga akan lebih mudah untuk menyamakan bahasa dalam berkomunikasi. Hal ini

ditujukan agar konsumen mengerti apa yang ingin disampaikan, sehingga pesan pemasar tersampaikan dengan baik dan benar. Perlu juga didapatkan informasi preferensi dan kebiasaan konsumen dalam membeli produk parfum yaitu adalah dengan mencium langsung wangi parfum yang ingin dibelinya. Untuk itu pemasar harus lebih peka lagi dalam mengakomodir kebiasaan konsumen, yaitu dengan mendatangkan produk parfum kepada konsumen, bisa dengan mengikuti *bazaar* atau dengan bekerja sama dengan beberapa toko *retail*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa ternyata yang menjadi masalah utama bagi konsumen untuk membeli parfum menengah adalah untuk menambah kepercayaan diri. Berbeda dari apa yang dibayangkan selama ini bahwa parfum sebagai produk wewangian. Berdasarkan temuan, parfum sebagai peningkat aroma tubuh tidak menjadi alasan mayoritas konsumen dalam membeli parfum. Diketahui bahwa parfum digunakan untuk pergi keluar rumah untuk menghadiri kegiatan-kegiatan formal maupun non-formal.

Selama ini, pengguna parfum menengah mengetahui merek parfum masih dari toko *offline* atau booth parfum di mall. Dari seluruh saluran iklan, iklan berbayar pada media sosial paling banyak memaparkan produk parfum pada konsumen. Sementara iklan TV paling sedikit memaparkan produk parfum pada konsumen. Walaupun sudah sangat jarang penggunaan *flyer* sebagai sarana pemasaran, namun masih ada beberapa yang mendapat informasi mengenai parfum melalui saluran ini.

Mayoritas dari konsumen membeli produk parfum menengah melalui toko *offline*, bisa diartikan bahwa dengan melihat secara langsung produk dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli parfum. e-commerce menjadi channel penjualan yang baik akibat pengguna aktif internet banyak yang belanja di e-commerce. Dengan meningkatnya e-commerce, maka berdampak pada penurunan penjualan melalui retail seperti supermarket dan minimarket. Walaupun aktivitas berinternet tinggi, namun tidak berarti penjualan melalui website juga tinggi. Nyatanya, konsumen paling tidak menggunakan website sebagai tempat untuk membeli produk parfum.

Dalam membeli produk parfum, konsumen membeli produk parfum menengah dengan memperhitungkan daya tahan parfum. Konsumen menilai bahwa daya tahan parfum jauh lebih penting daripada harga parfum itu sendiri. Karena harga merupakan kriteria paling tidak diperhitungkan dari proses pembelian parfum. Kualitas wangi parfum yang dihasilkan juga menjadi pertimbangan konsumen dalam membeli produk parfum. Kualitas wangi yang berarti wangi yang dihasilkan tercium seperti ekstrak parfum yang seharusnya daripada tercium seperti bahan kimia. Volume, tampilan dan keterkenalan parfum tidak menjadi aspek perhitungan utama dalam membeli parfum. Sehingga berapapun volume nya, bagaimana pun tampilannya, dan seterkenal apapun merek parfum tersebut tidak akan mempengaruhi keinginan konsumen dalam membeli parfum.

Konten promosi yang dilakukan oleh perusahaan pembuat parfum akan mencerminkan bagaimana *brand image* parfum yang mereka tawarkan pada konsumen. Dilihat dari jawaban konsumen mengenai *brand image* yang dilihat dari konten yang dihasilkan oleh merek parfum pada media sosialnya. Setelah dibandingkan, *brand image* masing-masing perusahaan sesuai dengan konten yang dihasilkan.

Perusahaan dalam hal ini pemasar digital disarankan untuk memberikan citra baik pada produk parfumnya. Samakan produk yang sebenarnya dijual dengan *image* yang dibangun di media sosial. Jika ingin konsumen menjadi konsumen loyal, *brand image* saja tidak cukup, namun kesesuaian antara apa yang dicitrakan dengan produk menjadi penting. Jia tidak sesuai, kemungkinan konsumen untuk kembali membeli produk parfum merek tertentu akan berkurang.

Seperti contoh, jika parfum yang dijual hanya parfum untuk wanita, maka *image* yang dibangun di media sosial lebih feminim. Sebaliknya jika perusahaan menjual produk parfum khusus pria, maka bangun citra yang lebih maskulin. Namun, jika parfum yang dipasarkan untuk semua gender, maka hindari citra maskulin dan feminim dan lebih berfokus pada penggambaran *image* yang baik. Namun, jika memang perusahaan memasarkan produk selain parfum, saran penulis adalah fokus saja pada produk utama dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustim, W. (2015). Segmentation, targeting and positioning analysis by broadcasting program Radio Mitra 97, 0 FM Batu City. *Unitri*, 3(1), 27-36. <https://doi.org/10.33366/ref.v3i1.330>
- Ayesha, I., Pratama, I. W. A. P., Hasan, S., Amaliyah, Effendi, N. E., Yusnanto, T., Diwyadharti, N. D. M. S., Utami, R. D., Firdaus, A., Mulyana, M., Fitriana, Norhadayati, & Egim, A. S. (2022). *Digital Markerting (Tinjauan Konseptual)* (R. Wujarso, Ed.; Vol. 1). Padang : Global Eksekutif Teknologi.
- A'yuni, Q. (2020). Sistem pendukung keputusan pembelian parfum perempuan dengan analytical hierarchy process. *JURSISTEKNI (Jurnal Sistem Informasi dan Teknologi Informasi)*, 2(2), Mei 2020: Hal 1-13, <https://doi.org/10.52005/jursistekni.v2i2.42>
- Azeema, N., Jayaraman, K., & Kiumarsi, S. (2016). Factors influencing the purchase decision of perfumes with habit as a mediating variable : An empirical study in Malaysia. *Indian Journal of Marketing*, 46(7), 7-22, July, <http://dx.doi.org/10.17010/ijom/2016/v46i7/97124>
- Azizah, S. N. H., & Purwanegara, M. S. (2022). Factors influencing online purchase decision of local perfume brand in Indonesia. *International Journal of Business and Economy (IJBEC)*, 4(3), 244–259. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbec/article/view/19626>
- Gunelius, Susan. (2011). *30-minute social media marketing: Step-by-step techniques to spread the word about your business fast and free*. McGraw-Hill.
- Hanifah, M. (2017). Visual representation of scent: Illustration on fragrance packaging. *International Conferences on Art, Craft, Culture and Design*, 309–318.
- Hiola, R. (2022). Efek interaksi pemanfaatan media promosi pada strategi marketing dan perilaku konsumen terhadap minat beli konsumen. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 5(4), 285–295. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v5i4.512>
- Islamiah, F., Elimawaty, R., & Ponirin. (2017). Kesadaran merek dan pengalaman merek dan pengalaman merek terhadap preferensi merek pada produk parfum merek vitalis di Universitas Tadulako. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)* 2(2):135-142, <http://dx.doi.org/10.22487/jimut.v2i2.50>

- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management building, measuring, and managing brand equity*. Global Edition (S. Wall, Ed.; Global Edition). Pearson.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2004). *Brands and branding: Research findings and future priorities*. (D. R. Lehmann, Ed.; First Edition, Vol. 1). Scholl of Business Columbia University.
- Krishna, A., Lwin, M. O., & Morrin, M. (2010). Product scent and memory. *Journal of Consumer Research*, 37(1), June 2010, Pages 57–67, <https://doi.org/10.1086/649909>
- Landor. (2010). *The essentials of branding from the big book of marketing*. McGraw-Hill: Landor Associates.
- Lestari, R. A., & Latabulo, D. D. J. (2022). Perilaku konsumen remaja putri dalam pengambilan keputusan pembelian secara online melalui TikTok di masa pandemi. *KALBISOCIO Jurnal Bisnis dan Komunikasi* 9(1):54-61. <http://dx.doi.org/10.53008/kalbisocio.v9i1.207>
- Moeran, B. (2015). The colours of smell: Perfume advertising and the senses. *The American Anthropological Association Annual Meeting*,
- Paris, T., Lang, G., & Massé, D. (2020). Polarized worlds and contextual creativity in creative industries: The case of creation processes in the perfume industry. *Management International*, 24(2), 12–26. <https://doi.org/10.7202/1072638ar>
- Rahmi, R., & Nelly, N. (2020). Pengaruh marketing mix terhadap keputusan pembelian (studi kasus pada minyeuk pret di Kota Banda Aceh). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 6(2), 52-58. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i2.338>
- Schiffman, Leon G. (2010). *Consumer behavior*. Upper Saddle River, N.J. :Pearson Education/Prentice Hall,
- Sitorus, S. A., Tingga, C. P., Putri, S. E., Gheta, A. P. A., Wardhana, A., Nugraha, K. S., Hendrayani, E., Susanto, P. C., Primasanti, Y., & Ulfah, M. (2020). *Brand marketing the art of branding*. (A. Sudirman, Ed.). Media Science Indonesia.
- Sukma Wijaya, B. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31). <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/9465>
-

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 menyebarluaskan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JMBR antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen 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. Daftar Pustaka yang dikutip memiliki kebaruan 10 tahun terakhir. 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, **satu kolom**, dengan jarak baris dua spasi;
 3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 14 pt dalam huruf kapital disetiap awal kata dan bercetak tebal.
 4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.
 5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).
-

6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital)
9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Setiap tabel dan gambar dilengkapi dengan sumber. 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* (Ms. Word) secara online melalui website jurnal JMBR

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>