

# INOBIS

JURNAL INOVASI  
BISNIS DAN MANAJEMEN  
INDONESIA



- 1 - 17**      **Underpricing Anomaly and Aftermarket Liquidity of IPOs: An Application on Indonesia Stock Exchange during The Covid 19 Period**  
Nuraini Desty Nurmasari, Ninditya Nareswari, Novita Rahayu Pratiwi
- 18 - 29**      **Strategi Peningkatan Kapabilitas Dinamis Perusahaan Properti**  
Ningky Sasanti Munir, Rachmat Dwi Cahyono, Mia Christy Patricia
- 30 - 37**      **Analisis Worklife Balance Pada Karyawan Generasi Milenial di Bandung**  
Fiona Vebiola Lumban Gaol , Regina Deti, Ramayani Yusuf
- 38 - 52**      **Analisis Perbandingan Nilai Produk Yang Ditawarkan Pelaku Usaha Produk Makanan Plant-Based Dengan Voice of Customer**  
Cinthya Yunan
- 53 - 64**      **Pengaruh Modal Manusia, Orientasi Pasar dan Inovasi terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat**  
Asha Alin Fajriah, Ditiya Himawati
- 65 - 74**      **Fenomena Job Hopping Pada Generasi Milenial di Kota Bandung**  
Regina Deti, Alya Inshira Qisthi , Ramayani Yusuf
- 75 - 79**      **The Effect of Internationalization on Bank Performance in Republic of Korea**  
Muhammad Faruq Abdulhakim, Chandra Utama
- 80 - 95**      **Brand Awareness dan Celebrity Endorser dalam Memediasi Pengaruh Shopping Lifestyle terhadap Keputusan Pembelian Produk secara Online pada Marketplace Shopee**  
Harries Arizonia Ismail, Suhaji, Nuswantoro Setyadi Pradono
- 96 - 105**      **Pengaruh Goal Setting Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan**  
Teddy Sutrisno, Tutuk Ari Arsanti
- 106 - 120**      **Enterprise Risk Management dan Nilai Perusahaan: Kepemilikan Keluarga Sebagai Variabel Moderasi**  
Zahrin Haznina Qalby, Puput Tri Komalasari, Ni Luh Ayu Mahetria Pradnyaswari
- 121 - 134**      **Pengaruh Brand Image Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Melalui Keputusan Pembelian Konsumen Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Pelanggan Sariayu Di Indramayu)**  
Popo Suryana, Rifa Fauziah, Budiarti Yeni Purnami

**INO BIS**  
**Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia**  
**ISSN, 2614-0462 (Online)**

**Volume 7, No. 1, Tahun 2023**



Diterbitkan Oleh :  
Pengurus Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia

Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INO BIS), mulai diterbitkan pada tahun 2017

Penanggung Jawab :  
**Dr. T. Aria Auliandri (Universitas Airlangga)**  
Ketua Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia

Pimpinan Redaksi :  
**Dr. Andhy Setyawan (Universitas Surabaya)**

Dewan Redaksi:

Prof. Dr. Fatchur Rachman (Universitas Brawijaya Malang)  
Dr. Muhammad Sabir Mustafa (Universitas Ichsan Gorontalo)  
Dr. Syaifuddin Fahmi (STIE Kertanegara Malang)  
Dr. Utik Bidayati (Universitas Ahmad Dahlan Jogjakarta)  
Dr. Ronny Malavia Mardani (Universitas Islam Malang)  
Dr. Tifa Noer Amelia (Perbanas Institute Jakarta)  
Dr. Murtianingsih (Institut Asia Malang)  
Dr. Aditya Budi Krisnanto (STIEKN Jayanegara Malang)  
Dr. Fani Firmansyah (Universitas Islam Malang)  
Dr. Muhamad Agus Salim Monoarfa (Universitas Negeri Gorontalo)

Alamat Redaksi :  
Sekretariat Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INO BIS)  
Jalan Gajayana No. 539 Malang  
Website = <http://jurnal.inobis.org>  
Email = [inobis.info@gmail.com](mailto:inobis.info@gmail.com)  
IG & FB @inobisofficial

**Informasi Tentang Jurnal INOBIS:**

Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INO BIS), diterbitkan oleh forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INO BIS), secara berkala empat kali dalam setahun. Jurnal INOBIS bertujuan untuk menyebar luaskan hasil penelitian di bidang manajemen dan bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak yang berminat. Jurnal inobis menerima kiriman artikel yang ditulis dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirim ke jurnal inobis tidak dikirim atau dipublikasikan ke jurnal lain. Penentuan artikel yang dimuat di jurnal INOBIS melalui proses review dari tim dewan redaksi JURNAL INOBIS dengan mempertimbangkan antara lain : terpenuhinya persyaratan baku publikasi jurnal, metode riset yang dipergunakan, Signifikansi dan kontribusi hasil penelitian terhadap keilmuan manajemen.

ISSN 2614-0462 (Online)

## INOVIS: JURNAL INOVASI BISNIS DAN MANAJEMEN INDONESIA

JURNAL TERAKREDITASI SINTA-5

SK Dirjen Dikti-Ristek, tanggal 27 Des 2021, No. 164/E/KPT/2021

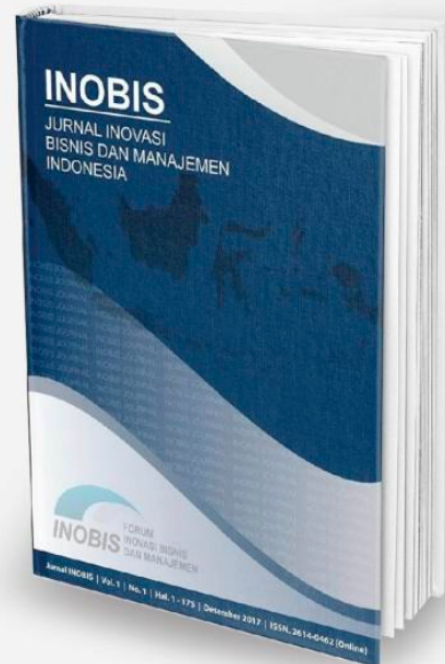
DITERBITKAN OLEH:

Pengurus Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen (INOVIS)

Mulai diterbitkan sejak tahun 2017

ARTIKEL TEMA RISET:

Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen SDM,  
Manajemen Operasi / Rantai Pasok, Sistem Informasi Manajemen,  
serta Kewirausahaan & Manajemen UMKM.



Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INOVIS), diterbitkan oleh Pengurus Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen (INOVIS), secara berkala empat kali dalam setahun.

Jurnal INOBIS bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian di bidang manajemen dan bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak yang berminat. Jurnal INOBIS menerima kiriman artikel yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirim ke Jurnal INOBIS tidak dikirim atau dipublikasikan ke jurnal lain.

Penentuan artikel yang dimuat di Jurnal INOBIS melalui proses review oleh tim dewan redaksi Jurnal INOBIS dengan mempertimbangkan antara lain: terpenuhinya persyaratan baku publikasi jurnal, metode riset yang digunakan, signifikansi, dan kontribusi hasil penelitian terhadap keilmuan manajemen.



### ALAMAT REDAKSI

PENGURUS FORUM INOVASI  
BISNIS DAN MANAJEMEN  
INOVIS

<http://jurnal.inobis.org/>

[@InobisOfficial](#)

[inobis.info@gmail.com](mailto:inobis.info@gmail.com)

## **Underpricing Anomaly and Aftermarket Liquidity of IPOs: An Application on Indonesia Stock Exchange during The Covid 19 Period**

**Nuraini Desty Nurmasari \***

*Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya  
Malang, Jawa Timur, Indonesia*

**Ninditya Nareswari**

*Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, Zachodniopomorskie, Poland/ Institut Teknologi Sepuluh  
Nopember, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia*

**Novita Rahayu Pratiwi**

*Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya  
Malang, Jawa Timur, Indonesia*

*\* nuraini.desty.n@ub.ac.id*

### **Abstract**

**Abstract:** Underpricing occurs when the initial public offering price is lower than the stock's closing price on the first day in the secondary market. This study investigates the influence of IPO pricing and ownership retention against underpricing levels in Initial Public Offering at the Indonesia Stock Exchange (IDX). This study also examines the impact of IPO's underpricing on the aftermarket liquidity based on 167 qualified initial public offerings listed at the Indonesia Stock Exchange during the four years from 2019 to 2022. The proxy used to measure underpricing are initial return and market-adjusted abnormal return. This research uses 167 companies as samples. The sampling technique is purposive sampling. The result shows that the IPO pricing influenced the underpricing levels. The results prove that underpricing gets higher when the IPO pricing is closer to the upper limit of the price range offer. Meanwhile, ownership retention does not affect the underpricing level. The paper also found that IPO underpricing influenced the aftermarket liquidity in two periods: 7 and 30 days after the initial public offering.

**Keywords:** *Information Asymmetry; Underpricing; Initial Return; Market Adjusted Abnormal return; IPO Pricing; Ownership Retention; Aftermarket Liquidity*

### **Introduction**

When internal capital is insufficient, companies will look for other funding methods. One of them is an initial public offering or IPO. Initial Public Offering (IPO) is characterized by the widespread share ownership structure being spread and concentrated. Zingales (1995) stated that the decision to go public is considered a step in which the owner sold the company. Many benefits can be obtained by the company which decides to become a public company. Aslan & Kumar (2010) stated that the company needs high investment, larger size, and the ratio of the high-to-book market more inclined to go public so that capital investment and profitability increase substantially after the IPO. Initial Public Offering is an option for companies that want a large enough capital price. However, the choice to conduct an IPO was full of consideration when it was carried out during the Covid 19 pandemi. At that time, Covid-19 met the criteria for a black swan event, namely a rare event that occurred suddenly and had a large and uncertain impact (Rosman & Yudianto, 2022). Meanwhile, investors who invest in the capital market have the opportunity to get returns according to the characteristics of the investment they choose without ignoring the risks of each investment they make (Ko'imah & Damayanti, 2020).

The World Health Organization declared the emergence of the Covid 19 virus in March 2020. A pandemic has caused an economic slowdown, a falling stock price index, and enormous volatility. In Indonesia, the Covid 19 pandemic has affected IPOs in three ways; 1) from the supply side, the Covid-19 pandemic has forced companies to hold back expansion due to a weakening economy; 2) from the demand side, investors tend to wait, and see because the pandemic increases risks in the capital market; 3) the Covid-19 pandemic has hampered issuers from conducting public offerings due to restrictions on social activities (OJK, 2021). OJK has issued regulations facilitating the IPO process during a pandemic, such as providing a 50% discount for the initial listing fee (ILF) of shares and the Self-Regulatory Organization (SRO). In 2021, there is an electronic IPO (e-IPO) to increase transparency and efficiency in the distribution of IPO shares. The total number of new issuers in 2020 is 51, fewer than last year's 55 companies. Indonesia is also ranked 6th globally, below the Shanghai stock exchange, which recorded 180 IPOs, Nasdaq with 119 IPOs, Shenzhen with 115 IPOs, Hongkong with 99 IPOs, and Japan with 54 IPOs (Indonesia, 2020). The IPO is essential because it allows the public to manage growth. On the other hand, going public has disadvantages, namely the costs of reporting, disclosure, and fear of being taken over (Jogiyanto, 2014). Prices that often occur in the primary market are lower than those in the secondary need (underpricing). Kuswanto (2021) stated that underpricing phenomenon still occurred during the pandemic period in Indonesia. There were differences in underpricing for companies that went IPO before and during the Covid-19 Pandemic, but the stock trading volatility was not different (Susilawati et al., 2022).

Several researchers have discussed the underpricing theories, including underpricing because of the information asymmetry. The information asymmetry occurred among market participants, including potential investors, both institutional and individual, issuers, and underwriters. According to (Rock, 1986), the cause of the information asymmetry is that companies have more information than the investor. Information asymmetry occurs because of unequal access to information dissemination among heterogeneous investors. Institutional investors are often considered to have more potential information than individual investors. The information asymmetry affects the offered price to investor in the book-building method.

The Book-Building method obtains complete public information, not only the listed information in the prospectus. Benveniste et al. (1995) stated that institutional investors are better than individual investors. The context is better; in this case, it leads to ownership of information. Potential investors express interest in the bid price and the number of shares offered. When potential investors consider that the stock is good, they tend to bid for a price close to the upper limit of the offer price range. They believed in quality and the signal that the shares offered had high intrinsic value. Conversely, when potential investors consider the stock not good, they bid the price near the bottom of the offer price range. Underpriced was also caused by firms that produce poor quality accounting information following asymmetric information theories only when allocation powers are in the hands of underwriters (Sonu, 2022).

Based on this, underwriters determine underpricing as a reward or incentive for investors because they have revealed the honesty of their information regarding the shares offered. According to Hanley (1993), during the book-building period, if the price of an IPO is greater or equal to the median of the bid price range, the cost of shares formed in the primary market will be more underpriced. Underpricing is greater when IPO pricing is closer to the upper limit of the offer (Utamaningsih, 2013). Another theory to explain underpricing is the signaling theory. Franklin & Gerald (1989) stated that the initial shareholders did underprice at the IPO to provide positive signals to potential investors.

Sometimes the issuer wanted that to happen because underpricing can spread ownership and improve the aftermarket liquidity. Issuers wish IPO shares to be underpriced because they want them to be liquid after the IPO (Booth, 1996). Liquid stock will make that stock reach a fair price and make issuers more confident in further financings, such as the right issue and seasoned equity offering. According to Brennan & Franks (1997), one of the benefits of underpricing is the excess demand generated that can allow the issuer to do a share allocation in a discriminatory manner to distinguish prospective investors so that it can reduce the emergence of large purchases of shares after the IPO.

In addition to the initial stock price setting, ownership retention is the second variable to see the phenomenon of underpricing in the Indonesian capital market. Ownership retention is the ownership of shares held by shareholders before the IPO. The greater retained ownership is often considered a positive signal of the company's prospects. In addition, the proportion of shares held indicates that the old owner has positive beliefs about the opportunities and success of the IPO. The confidence shown by their actions owns more shares to avoid an enormous transfer of wealth from existing shareholders to potential new shareholders. The proportion of shares held by the old owner implicitly implies that the old owner has more inside information than what is shared with the public or potential investors. Increasing ownership retention will limit the number of shares traded, and it can reduce information circulating in the market because little information causes information asymmetry among heterogeneous investors. The availability of uneven information causes more significant uncertainty. The less current information in the market causes prospective investors to want compensation for the uncertainty (Safitri, 2012). The compensation is referred to the existence of high underpricing and initial return. The reason for using these two independent variables is that the two variables are strong signals in responding to the occurrence of information asymmetry, which can lead to underpricing.

This study also examined the effect of underpricing on aftermarket liquidity. The occurrence of underpricing is often derived from the will of the underwriters to ensure that IPO shares can be sold entirely so that the risks borne by the underwriters will decrease if there are unsold shares. But besides the will of the underwriter, the occurrence of underpricing is also a will from the issuer because they want claims to become liquid traded after the IPO. Increasingly liquid stocks result in a reasonable stock price, making the issuer more confident in further financings such as a rights issue and seasoned equity offering. This study aims to reexamine the effect of underpricing on the company's stock liquidity after conducting an IPO by including several variables that theoretically affect liquidity as a control variable. These variables include the level of risk per company, price, and trading volume. Previous research has been carried out in developed countries, and only a few have focused on developing countries. This research tries to test it in developing country capital markets like Indonesia during the Covid-19 crisis. Liquidity is an essential characteristic for investors before investing their capital. Therefore, knowledge of factors that affect liquidity in emerging markets will help them make investment decisions even in the middle of the crisis.

Liquidity is the ability of the market to absorb large transaction volumes without causing excessive price volatility. This liquidity will show the ability to quickly transact large amounts of securities with low costs (Khodavandloo, 2016). After identifying underpricing, this study examines the effect of underpricing and aftermarket liquidity. Liquidity is essential in the sustainability of shares of companies that conduct IPOs on the secondary market during a crisis. This research is expected to discuss underpricing and aftermarket liquidity comprehensively. Overall, this research is expected to provide benefits both empirically and for parties related to decision-making policies/processes, such as investors, underwriters, and issuers.

## **Theoretical Foundations and Hypothesis Development**

### **Theory of Information Asymmetry**

Information asymmetry is a condition where the agent has more information about the prospect of company than the principal. Jogiyanto (2014) stated that information asymmetry is private information only owned by informed investors. The underwriter has complete details on the market so that the underwriters can use it to make a maximum IPO price agreement. The maximum price is a price that can minimize the risk borne by the underwriter if the shares are not all sold. In offering stock prices, the information held by each party is important because the better the stock information is thrown, the higher the stock price can be provided.

### **Signaling Theory**

Signaling theory explains the importance of every piece of information the company issues will influence investor decisions in determining investment decisions. The signals are in the form of financial or non-financial information. Management tends to reveal good news as disclosed information to investors so that it can be a signal in investment decisions. Underwriters and issuers use positive signs to reduce the uncertainty. Good-quality companies tend to deliberately give a sign to the market, so the market can tell which companies have good quality and which have poor quality. Allen & Faulhaber (1989) stated that poor-quality companies could not easily imitate companies of good quality in underpricing because the next period's cash flow will reveal the type of company (good or bad). They avoid underpricing costs that are too high.

Some control variables used in this study include company size, financial leverage, risk, price, and volume. The first control variable is the company's size, where the more significant the company's scale, the more accessible access to information obtained, and ultimately can minimize the uncertainty that exists. The second control variable is financial leverage stating that the greater the DER or debt-to-equity ratio of the company, the greater risk borne by the company. The company uses more loans or debt in its activities rather than using its capital. When the risk is more considerable, it will negatively influence investors regarding the decision to purchase these shares on the primary market. Third is the level of company risk. According to Li et al. (2005), the smaller the share risk and the more promising the return obtained by the investment, the higher the liquidity. Fourth is the stock price. Price describes the trade costs of a stock. Prices are calculated based on the average bid-ask difference of daily price after the IPO. According to Li et al. (2005), the higher the price and the lower the liquidity of a stock, the greater the cost to be borne. Last is the volume trade, which describes the average number of daily shares. According to Li et al. (2005), the increasing number of shares traded will make the company's shares more liquid.

### **The IPO Pricing and Underpricing**

Underpricing is considered a reward or incentive to investors for the honesty of information they have revealed, given the diverse information asymmetry among investors. Hanley (1993) stated that changes in bid prices during the registration period to a higher level are partial price adjustments. As stated in the prospectus, the underwriter will revise the initial estimation price to a higher level. However, underwriters do not fully adjust prices to a higher level to keep underpricing constant when stock demand increases. Bradley & Jordan (2002) divide total adjustment into two components: pre-

offer adjustment and final adjustment. The division is intended because there is an opportunity to get potential information. This pricing process is often seen as a means of getting more complete public information. A price offer that is closer to the upper limit of the offer price indicates that investors have a positive sentiment toward the issuer. The underwriters establish total commitment contracts where they are fully responsible for the shares offered to the public.

The high initial return indicates a positive market reaction to new shares traded. This positive reaction is characterized by initial stock price fixing in the book-building period, which is closer to the upper limit of the price range. Utamaningsih (2013) stated that stocks would be increasingly underpriced when the initial stock price setting approaches the upper limit of the offer. The investor's optimistic behavior is information for underwriters so that underwriters will determine the strategic price that allows underpricing as a reward for investors who have revealed honesty about the information they have. When market responses and investors are the opposite, so the underwriters can only get some potential information. In the end, underwriters cannot determine strategic prices related to underpricing. Therefore, the initial stock price setting is essential in supporting underpricing. Based on the description above, the research hypothesis is formulated as follows:

***H1: The more bid price is closer to the upper limit, the more underpriced the IPO shares will be.***

### **Ownership Retention and Underpricing**

The high proportion of ownership by the old shareholder (pre-owner) shows the existence of inside information owned or held by the pre-owner, and only a little knowledge is shared with the prospective shareholder (investor). The lack of information will produce a higher level of uncertainty for potential investors and cause prospective investors to want compensation in the form of underpricing of uncertainty. The more significant proportion of shares held by the pre-owner indicates that investor's confidence in the price is too low, which then causes the transfer of wealth from the old shareholders to prospective new shareholders. When the old owner holds a large amount, it reflects the trust and confidence of the old owner in the company's prospects. Old shareholders tend to want to enjoy the success of IPOs with a more significant proportion without having to divide large amounts with prospective new shareholders.

Sing & Van Der Zahn (2008) states that the proportion of ownership by the old owner is a good signal for investors and indicates that the old owner has better information so that it can increase the company's credibility based on the contents in the IPO prospectus. There is also an assumption that the company owner will keep ownership if the owners believe the company will have good prospects. The proportion of holdings held also illustrates the level of trust of management and old shareholders in the success of the IPO. Pahlevi (2014) stated that the large percentage of shares held by the old owner causes prospective new shareholders to seek compensation for the costs incurred to reduce the uncertainty. The compensation referred to in this case is the existence of high underpricing and initial return. Li et al. (2005) stated that ownership retention positively affects underpricing. Based on the description above, the research hypothesis is formulated as follows:

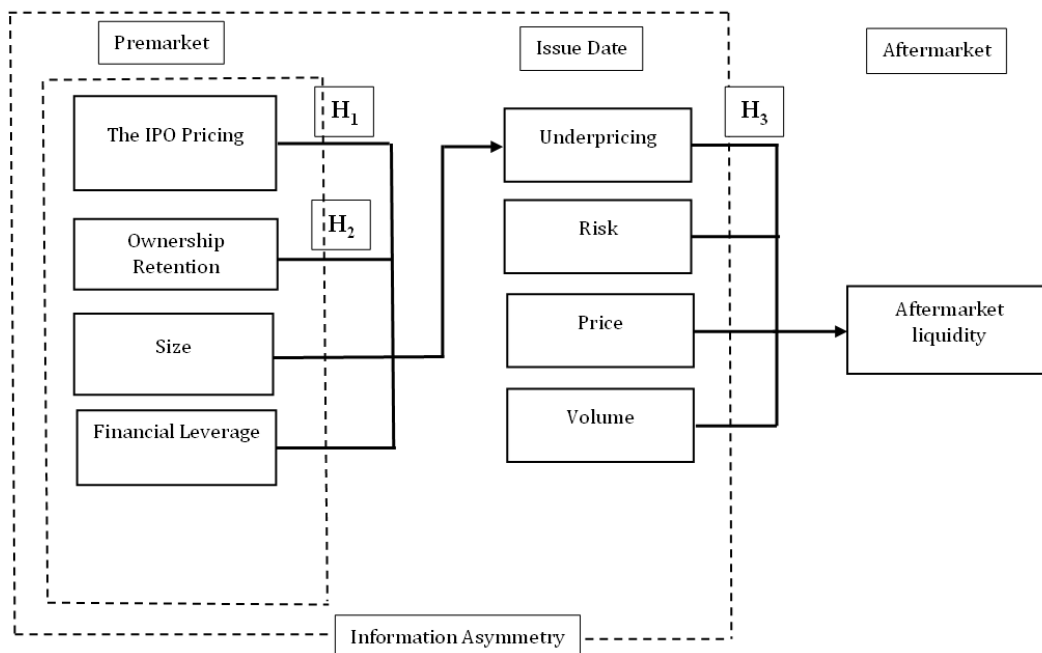
***H2: The higher the proportion of ownership held by the old shareholders (ownership retained by the issuer) the more underpriced IPO shares will be.***

### **Underpricing and Aftermarket Liquidity**

Underpricing is a signal of a value. These signals can lead to positive or negative directions. Underpricing provides attractive incentives for uninformed investors who fear the winner's curse because of the high level of information asymmetry in the IPO (Rock, 1986). Underpricing cannot eliminate allocation bias, where institutional investors get more share allocations because they are more credible than individual investors. However, in the short term, uninformed and informed investors will be attracted by the underpricing signal so that it can generate higher stock liquidity after the IPO. The high initial return not only sends signals about the quality of the company to uninformed investors but also causes positive investor sentiment in the early days after the IPO and creates enthusiasm for the company that can survive in the long term because of the effect of cascades in the IPO (Pollock et al., 2008). The cascade perspective is the social influence on the IPO market, which shows that later investors will follow other investment decisions to benefit from fragile information (cascade information) (Pollock et al., 2008).

When having limited information, investors tend to follow the movements of other investors in making investment decisions that will ultimately ignore their signals and follow the majority decision (herding behavior) and form an "information cascade." Underpricing incentivizes prospective investors to express their interests honestly in offers, so underpriced IPOs have a significant value on higher trading volumes after the IPO. Another explanation about underpricing is that it can be a promotional medium to increase potential investors' interest in the company's shares. Investors becoming interested in the underpriced price will increase trading volume directly without intermediaries, as stated in the investor attention hypothesis. When there is underpricing, the investors are interested in the stock so that more trading volume can trigger high liquidity. This liquidity measurement is very diverse, namely turnover ratios and spread percentages. Alp et al. (2022) shows that high-frequency trading increases liquidity. Underpricing has a positive effect on the turnover ratio and a negative impact on the rate of spread (Zheng & Li, 2008). Sminor & Mowen (2013) stated that greater underpricing would increase aftermarket liquidity. Based on the description above, the research hypothesis is formulated as follows:

***H3: The more underpriced IPO shares, the higher the level of aftermarket liquidity.***



**Figure 1.** Research model

## Research Method

This study uses secondary data. The secondary data is in the form of a company prospectus conducting an IPO from 2019 to 2022. In addition, this study also uses data from the Indonesia Stock Exchange ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) and The Indonesia Capital Market Institute (TICMI). The research sample was 167 companies that conducted an initial public offering. The sampling method used is non-probability sampling with purposive sampling. The needed data are the stock offering price during the premarket period, the closing price on the first day, the market index at the time of bidding, the total stock, the number of shares offered to the public, the total transaction, the volume daily trading, number of shares outstanding, bid price, ask price, total assets, total debt, and total equity.

## Empirical Measures

### Dependent Variables

There are two dependent variables in this research depending on the hypothesis testing. For the first and second hypothesis testing, the dependent variable is underpricing. Meanwhile, the dependent variable for the third hypothesis testing is aftermarket liquidity. Underpricing measurement uses two proxies: initial return and market-adjusted abnormal return. The purpose of using these two proxies is to represent the level of underpricing accurately. The abnormal return calculation model uses the used equation by (Aggarwal, 1993). Meanwhile, liquidity measurement has many dimensions, but this research used percentage spreads and ratio turnovers.

### Independent Variables

Two independent variables for the first and second hypothesis testing are IPO pricing and ownership retention. Measurement for the pricing variable against the price range of the initial offering

uses the measurement model from Sinurat (2018), namely the difference between the initial offering price at the time of the IPO and the expected value of the offering price range. The median value is obtained by dividing the upper and lower price ranges. If the difference obtained is positive, it can be interpreted that there is a tendency towards the upper limit and vice versa. The movement is towards the lower price range limit if it is negative. Ownership retention is measured by the difference in the percentage of total shares minus the percentage of shares offered to the public (Widarjo, W., Bandi., dan Hartoko, 2010). Thus, this research used underpricing as an independent variable to test the third hypothesis.

### Control Variables

Size dan financial leverage will be used as control variables for testing the first and second hypotheses. Meanwhile, the control variables for testing the third hypothesis are price, trading volume, and risk. Testing of hypotheses 1 and 2 is controlled by company size and financial leverage. Then testing of hypothesis 3 aftermarket liquidity as a dependent variable using two proxies, the spread percentage and turnover. Hypothesis 3 is controlled company risk, price, and trading volume. For details proxies, here is the table for measurement:

**Table 1.** Measurements

| Variables                              | Measurements                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dependent Variables</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Initial Return</b>                  | $IR = \frac{(Pt_1 - Pt_0)}{Pt_0}$                                                                                                                                                                                                               | Initial return is calculated by dividing the difference between the closing price and the bid price on the first day by the bid price (Aggarwal, 1993).<br>$Pt_1$ = closing price on the first day<br>$Pt_0$ = bid price        |
| <b>Market Adjusted Abnormal Return</b> | Calculating return per share<br>$R_{it} = \frac{Pt_1 - 1}{Pt_0}$<br>Calculating market returns<br>$R_{mt} = \frac{Pm_t - 1}{Pm_0}$<br>Calculating market adjusted abnormal returns<br>$MAAR_t = \frac{100 \times (1 + R_{it})}{1 + R_{mt}} - 1$ | $R_{it}$ = total return<br>$P_{it}$ = closing price at t<br>$P_{i0}$ = share price at the time of offering<br>$R_{mt}$ = total market returns<br>$P_{mt}$ = market index at t<br>$P_{m0}$ = market index at the time of bidding |
| <b>Turnover</b>                        | $\frac{\text{Trading volume}}{\text{Number of outstanding shares}} \times 100\%$                                                                                                                                                                | Turnover ratio is the daily trading volume divided by the shares offered. A high turnover ratio indicates high liquidity                                                                                                        |
| <b>Spread</b>                          | $\frac{\text{Ask price} - \text{Bid price}}{(\text{Ask price} + \text{Bid price}) / 2} \times 100\%$                                                                                                                                            | A low spread percentage indicates high liquidity.                                                                                                                                                                               |
| <b>Independent Variables</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>IPO Pricing</b>                     | $Pe = \frac{P_1 + P_0}{2}$<br><br>$AJUST = P_a - P_e$                                                                                                                                                                                           | Determining the price range for the initial offering price range is by using the measurement model from (Sinurat, 2018), which is the difference between the initial                                                            |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                               | <p>offering price at the time of the IPO and the expected value of the offering price range.</p> <p>P1 = the highest bid price during the premarket period.<br/>P0 = the lowest bidding price during the premarket period<br/>Pe = the midpoint of the bid price<br/>Pa = initial offering price</p>                                                     |
| <b>Ownership Retention</b>             | $\frac{\text{Total shares} - \text{Total shares offered}}{\text{Total shares}}$                                                                                                                                                               | The percentage of ownership retention is measured from the difference the total percentage of shares reduced by the total percentage of shares offered to the public (Widarjo, W., Bandi., dan Hartoko, 2010).                                                                                                                                           |
| <b>Initial Return</b>                  | $IR = \frac{(Pt_1 - Pt_0)}{Pt_0}$                                                                                                                                                                                                             | <p>Initial return is calculated by dividing the difference between the closing price and the bid price on the first day by the bid price (Aggarwal, 1993).</p> <p>Pt<sub>1</sub> = closing price on the first day<br/>Pt<sub>0</sub> = bid price</p>                                                                                                     |
| <b>Market Adjusted Abnormal Return</b> | <p>Calculating return per share</p> $R_{it} = \frac{Pt_1 - 1}{Pt_0}$ <p>Calculating market returns</p> $Rm_t = \frac{Pm_t - 1}{Pm_0}$ <p>Calculating market adjusted abnormal returns</p> $MAAR_t = 100 \times \frac{(1 + Rit) - 1}{1 + Rmt}$ | <p>Ri<sub>t</sub> = total <i>return</i><br/>Pi<sub>t</sub> = closing price at t<br/>Pi<sub>0</sub> = share price at the time of offering<br/>Rm<sub>t</sub> = total market returns<br/>Pm<sub>t</sub> = market index at t<br/>Pm<sub>0</sub> = market index at the time of bidding</p>                                                                   |
| <b>Control Variables</b>               |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>SIZE</b>                            | SIZE = LN (Total assets)                                                                                                                                                                                                                      | The size of the company can be seen through the total value of the company's assets in the last period before the company made an initial public offering.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Debt to Equity Ratio (DER)</b>      | $\frac{\text{Total Debt} \times 100\%}{\text{Total Equity}}$                                                                                                                                                                                  | The measurement of financial leverage is by using the debt-to-equity ratio (DER), which is the ratio of the total debt to the total equity of the company when the company makes its initial offering.                                                                                                                                                   |
| <b>Risk</b>                            | $\text{Risk} = \sqrt{\sum \frac{(Ri - \bar{R})^2}{n-1}}$                                                                                                                                                                                      | <p>The company's risk level is calculated using the standard deviation of the daily return based on the closing price.</p> <p>R<sub>i</sub> = Daily stock return <math>\bar{R}</math> = <math display="block">\frac{\text{Today's closing price} - \text{Previous closing price}}{\text{Previous closing price}}</math><br/>R = Average stock return</p> |

|               |                                                                |                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|               |                                                                | n = The number of observations                     |
| <b>Price</b>  | The average difference between the bid-ask price after the IPO | Price shows the amount of trading costs of a stock |
| <b>Volume</b> | The average of the daily number of shares traded               |                                                    |

## Data and Analysis

This study uses ordinary least squares regression (OLS) using the Eviews 10 statistical tool. Testing The first and second hypotheses were carried out to test the effect of initial share pricing and ownership retention on underpricing. Testing the third hypothesis is to examine the impact of the independent variable (underpricing) on the dependent variable (aftermarket liquidity). The equation to test the hypothesis is as follows.

$$\text{UNDPRI}_i = \alpha_i + \beta_1 \text{AJUST}_i + \beta_2 \text{OWNER}_i + \beta_3 \text{SIZE}_i + \beta_4 \text{DER}_i + e_i \quad (1)$$

$$\text{LIQ}_i = \alpha_i + \beta_1 \text{UNDPRI2}_i + \beta_2 \text{RISK}_i + \beta_3 \text{PRICE}_i + \beta_4 \text{VOL}_i + e_i \quad (2)$$

Note:

|                                 |                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| UNDPRI <sub>i</sub>             | = Underpricing Dependent Variable                           |
| LIQ <sub>i</sub>                | = Dependent Variable Aftermarket liquidity                  |
| AJUST <sub>i</sub>              | = Independent Variable for Determining Initial Share Prices |
| OWNER <sub>i</sub>              | = Independent Variable Ownership Retention                  |
| UNDPRI2 <sub>i</sub>            | = Independent Variable Underpricing                         |
| SIZE <sub>i</sub>               | = Company Size Control Variable                             |
| DER <sub>i</sub>                | = Financial Leverage Control Variable                       |
| RISK <sub>i</sub>               | = Company Risk Level Control Variable                       |
| PRICE <sub>i</sub>              | = Stock Price Control Variable                              |
| VOL <sub>i</sub>                | = Trading Volume Control Variable                           |
| β <sub>1</sub> – β <sub>4</sub> | = Regression Coefficient                                    |
| α <sub>i</sub>                  | = Constant                                                  |
| e <sub>i</sub>                  | = Error                                                     |

## Results

### Descriptive Statistic

The samples in this study are 167 companies. Table 2. below summarizes the descriptive statistics of the sample. The underpricing variable calculated using two proxies, namely initial return, and MAAR<sub>t</sub>, has an average of 0,2997 and 0,2985. The average positive coefficient indicates that the stock price on the first closing day on the secondary market is higher than the primary market price, or it can be said that there is underpricing of 29,97% and 29,85%. While the standard deviation of 0,2300 and 0,2336 indicates that the size of the data fluctuations from underpricing is smaller than the average value. Furthermore, the results of the descriptive analysis for the initial public offering (AJUST) show an average of -1036,527 with a standard deviation of 33,6610. At the same time, the ownership retention variable shows an average of 0,7880, indicating that the average number of shares held by old shareholders is quite a lot.

The results of the descriptive analysis for the company size variable have an average of 24.0496. In contrast, the standard deviation is 4,6598. Financial leverage is a percentage comparison between total liabilities and total equity. This ratio has an average value of 2,1815, showing that the average company has a liability of 218,15% of all its capital. The results of the descriptive analysis for the variable spread day on 7 showed an average of -0,2728, while the spread for day 30 had an average of 0,0433. The turnover variable averages 0,0326 on day 7 and 0,0192 on day 30.

Furthermore, the risk variable is a variable in testing the third hypothesis, which has an average value of 4,1022 on day 7 and an average of 7,8764 on day 30. The following variable is the price which is the average difference between the company's daily bid-ask. Statistical analysis data showed that these variables averaged 100,1681 on day 7 and 3,9921 on day 30, with a standard deviation of 403,0220 and 149,5115, respectively. Lastly is the volume variable, calculated by the average daily number of company shares traded. Statistical analysis data showed an average of 1,2000 on day 7 and 76.226.020 on day 30, with a standard deviation of 3,6000 and 2,7200, respectively.

**Table 2.** Descriptive Statistic

| Variable       | Days | N   | num        | num      | Median     | Mean      | Std. Deviation |
|----------------|------|-----|------------|----------|------------|-----------|----------------|
| INITIAL RETURN |      | 167 | -0,1333    | 0,7000   | 0,344      | 0,2997    | 0,2300         |
| MAART          |      | 167 | -0,1273    | 0,8264   | 0,3206     | 0,2985    | 0,2336         |
| AJUST          |      | 167 | -2,950,000 | 35,0000  | -1,500,000 | -1036,527 | 33,6610        |
| OWNER          |      | 167 | 0,4468     | 0,9995   | 0,8000     | 0,7880    | 0,0945         |
| SIZE           |      | 167 | 10,2679    | 30,8612  | 25,4301    | 24,0496   | 4,6598         |
| SPREAD         | 7    | 167 | -2,000,000 | 1,7164   | 0,0034     | -0,2728   | 0,8648         |
|                | 30   | 167 | -1,197,813 | 1,2060   | 0,0083     | 0,0433    | 0,3583         |
| TURNOVER       | 7    | 167 | 1,0200     | 0,3450   | 0,0145     | 0,0326    | 0,0448         |
|                | 30   | 167 | 3,7300     | 0,1597   | 0,0098     | 0,0192    | 0,0271         |
| RISK           | 7    | 167 | 0,0000     | 24,6752  | 2,8641     | 4,1022    | 3,4240         |
|                | 30   | 167 | 0,8943     | 48,5023  | 7,2599     | 7,8764    | 4,8061         |
| PRICE          | 7    | 167 | -2,625,714 | 4720,000 | 1,8571     | 100,1681  | 403,0220       |
|                | 30   | 167 | -1,100,333 | 1346,500 | -2,200,000 | 3,9921    | 149,5115       |
| VOLUME         | 7    | 167 | 2171,429   | 4,4200   | 46628957   | 1,2000    | 3,6000         |
|                | 30   | 167 | 7920,000   | 3,3600   | 25674590   | 76226020  | 2,7200         |

## Discussion

### IPO Pricing and Underpricing

The results in Table 3. show that the initial share price setting has a significant positive effect on underpricing with the MAART proxy. Regression results with the MAART proxy obtained a mark of 0,0009\* with a significance level of 10%. The results of this study replace the models from (Benveniste & Spindt, 1989) and (Benveniste et al., 1995). This empirical result also reinforces the results of research conducted by (Utamaningsih, 2013) that underpricing will be more substantial when the initial share price is near the upper limit of the offering price range. Previous research also found similar results from (Hanley, 1993). Table 3. shows the results of testing with OLS, where the initial share price setting is a means of obtaining information from investors with various backgrounds. At the time of book-building, investors who tend to bid close to the upper limit of the offering price range have indirectly expressed their honesty and confidence regarding the IPO prospects. Underwriters who undergo full commitment contracts with issuers certainly capture this information, so they agree with the issuer to set prices that tend to be underpriced. The underpriced price is a reward or incentive for investors who have disclosed truthful information regarding the initial public offering during book-building. Empirical data in this study support that the level of underpricing will be higher when the

initial share price is closer to the upper limit of the offering price range. Therefore, the share price contained in the concise prospectus is determined by considering information during the book-building period. Based on these empirical results, the first hypothesis is supported.

**Table 3.** Regression Result (1) (2)

|                             | INITIAL RETURN (1) | MAART (2)  |
|-----------------------------|--------------------|------------|
| <b>Variabel Independen</b>  |                    |            |
| <b>AJUST</b>                | 0,0008             | 0,0009*    |
|                             | 0,1294             | 0,0943     |
| <b>OWNER</b>                | -0,5451***         | -0,0574*** |
|                             | 0,0033             | 0,0022     |
| <b>Variabel Kontrol</b>     |                    |            |
| <b>SIZE</b>                 | 0,0088**           | 0,0093**   |
|                             | 0,0230             | 0,0172     |
| <b>DER</b>                  | 0,0045*            | 0,0045*    |
|                             | 0,0712             | 0,0740     |
| <b>Adjust R<sup>2</sup></b> | 0.0747             | 0,0836     |
| <b>F-Statistic</b>          | 4.3482***          | 4,7850***  |
| <b>(prob)</b>               | 0.0023             | 0,0011     |
| <b>N</b>                    | 167                | 167        |

This table presents the multivariate regression results of hypotheses 1 and 2, investigating the association between IPO Pricing, ownership retention, and underpricing. Columns (1, 2) present the results of estimating Eq. (1) separately for the regulation period (2019-2022). Robust t-statistics are reported in brackets. \*\*\*, \*\*, \* denote significance at the 1%, 5% and 10% levels, respectively.

### Ownership Retention and Underpricing

The results in Table 3. show that ownership retention influenced underpricing. Regression results using initial return and MAARt proxies show a significantly negative coefficient. This result contradicts with the signaling theory, which states that significant uncertainties among investors lead to higher levels of underpricing. These results are different from research from Safitri (2012), which says that the lack of inside information on the market causes potential investors to want compensation for the uncertainty. The compensation referred to in this case is underpricing and high initial returns, so private information did not support underpricing. The empirical result shows that the high number of shares held do not determine the uncertainty of future returns, and investors did not estimate abnormal return. However, the results of this study are different from research from Saputra (2011), where the percentage of shares held does not affect the level of underpricing. The large number of shares held indicates the belief of old shareholders not to share their wealth with new shareholders. According to Pahlevi (2014), investors will purchase shares offered to the public not oriented towards the number of shares provided but how much the value of the stock offering is. This explanation also supports the results of the first hypothesis, which states that the initial share price setting has more influence on the level of underpricing. The higher the proportion of ownership held by the old shareholders (ownership retained by the issuer) the less underpriced IPO shares will be. Based on the empirical results, the second hypothesis is not supported.

### Underpricing and Aftermarket Liquidity

The third hypothesis of this study suspects that lower prices will cause aftermarket liquidity levels to increase. The results in Table 4. show that underpricing, which is proxied by initial returns, and MAART does not affect aftermarket liquidity, which is proxied by turnover. However,

underpricing, which is proxied by both initial and MAART, affects aftermarket liquidity, which is proxied by spreads for 7 days and 30 days after listing. This study took two post-listing periods to test and show the consistency of the results. The first period is 7 days after listing, and the second is 30 days after listing on the Indonesia Stock Exchange. The two periods are accurate enough to show the consistency of the results from aftermarket liquidity.

Based on empirical testing, it was found that the results were not significant using the turnover proxy on the 7-day and 30-day periods. In contrast, the spread proxy showed a (negative) theoretically and statistically appropriate direction. The higher the level of underpricing or the more underpriced a price, the higher the liquidity. The negative sign means that the low spread level indicates a slight difference between the selling and buying prices, making it easy for investors to invest according to the price they want. This empirical data supports the third hypothesis, where underpricing affects aftermarket liquidity. This study's results align with an investigation by Zheng & Li (2008), which states that the initial return is negatively related to the spread percentage. This study also strengthens the results of research from Khodavandloo (2016) which states that initial return has a negative effect on aftermarket liquidity by using the measurement of Amihud's illiquidity factor. Based on the explanation above, the regression results support the third hypothesis, which states that underpricing affects the level of aftermarket liquidity.

### **Control Variables**

Based on Table 3, the company size proved significantly positive for underpricing with initial return and MAART. It indicates that the larger the size of the company will increase underpricing. The second control variable is financial leverage which shows significant results on underpricing. Financial leverage means that investors also look at and focus on the company's internal factors, such as the proportion of the debt-to-equity ratio. In addition, investors assess the company before deciding to invest in terms of the company's risks in fulfilling obligations and the ability to generate profits. The third control variable is a risk, which affects aftermarket liquidity in the 7-day and 30-day post-listing periods with different coefficients. That indicates that a company's risk level affects the level of aftermarket liquidity that occurs after listing.

Meanwhile, the following control variable is volume, measured by the average daily number of shares traded. The test results show that volume does not significantly affect aftermarket liquidity on the day 7 post-listing period. Meanwhile, the volume has a significant positive effect on aftermarket liquidity in the 30 post-listing periods. The higher the volume, the higher the aftermarket liquidity level. The last control variable is price, found to have a significant negative impact on aftermarket liquidity in the day 7 post-listing period; this indicates that the higher the trading costs, the lower the aftermarket liquidity level that occurs, while the price is found not to affect aftermarket liquidity 30 days post-listing.

**Table 4.** Regression Result (3)

|                            | 7 HARI PASCA LISTING |             |              |              | 30 HARI PASCA LISTING |             |              |              |
|----------------------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------------|-------------|--------------|--------------|
|                            | SPREAD (1)           | SPREAD (2)  | TURNOVER (1) | TURNOVER (2) | SPREAD (1)            | SPREAD (2)  | TURNOVER (1) | TURNOVER (2) |
| <b>Variabel Independen</b> |                      |             |              |              |                       |             |              |              |
| <b>INITIAL RETURN</b>      | -                    |             |              |              | -                     |             |              |              |
|                            | 1,456115***          |             | -0,00076     |              | 0,337707***           |             | -0,00462     |              |
|                            | 0                    |             | 0,9607       |              | 0,0065                |             | 0,629        |              |
| <b>MAART</b>               |                      | -           |              |              |                       | -           |              |              |
|                            |                      | 1,396588*** |              | -0,00019     |                       | 0,319408*** |              | -0,00461     |
|                            |                      | 0           |              | 0,9902       |                       | 0,009       |              | 0,6235       |
| <b>Variabel Kontrol</b>    |                      |             |              |              |                       |             |              |              |
| <b>RISK</b>                | -                    | -           |              |              |                       |             |              |              |
|                            | 0,030380*            | 0,030167*   | 0,000172     | 0,000168     | 0,004486              | 0,00428     | 0,000953**   | 0,000954**   |
|                            | 0,0925               | 0,0966      | 0,8662       | 0,8692       | 0,4438                | 0,4657      | 0,0371       | 0,0369       |
| <b>PRICE</b>               |                      |             | -1,67E-05*   | -168E-05*    |                       |             | -1,81E-05    | -1.81E-05    |
|                            |                      |             | 0,0563       | 0,0556       |                       |             | 0,1986       | 0,1971       |
| <b>VOLUME</b>              | 1,94E-10             | 1,94E-10    |              |              | 2,69E-10***           | 2,69E-10*** |              |              |
|                            | 0,2568               | 0,2593      |              |              | 0,0072                | 0,0073      |              |              |
| <b>Adjusted R2</b>         | 0,171837             | 0,163965    | 0,004865     | 0,004851     | 0,076302              | 0,072958    | 0,018175     | 0,01822      |
| <b>F-Statistic</b>         | 12,48118***          | 11,85207*** | 1,270519     | 1,269742     | 5,570819***           | 5,354714*** | 2,024301     | 2,026903     |
| <b>(prob)</b>              | 0                    | 0           | 0,286317     | 0,286585     | 0,001156              | 0,001528    | 0,112553     | 0,112184     |
| <b>N</b>                   | 167                  | 167         | 167          | 167          | 167                   | 167         | 167          | 167          |

## Conclusion

This study examines the effect of initial share pricing and ownership retention on underpricing and the impact of underpricing on aftermarket liquidity after listing on the Indonesia Stock Exchange during pandemic Covid-19. IPO share pricing has been empirically proven to affect the level of underpricing. Underpricing will be higher as the stock offering approaches the upper end of the offering range. Investors' confidence and information regarding the offering made issuers, and

underwriters set underpriced prices as compensation for information disclosure. This result is in line with the results of Utamaningsih (2013), which stated a positive effect of IPO stock pricing on underpricing. While empirically proven ownership retention negatively affect underpricing. This research also shows that underpriced stock prices are proven to increase aftermarket liquidity after listing on the Indonesia Stock Exchange. Underpriced prices are increasingly attractive to investors, causing oversubscriptions.

This research provides several contributions, including the first in the field of Financial Management, especially in terms of IPO investment decisions. The contribution of the results of this research can be utilized by IPO investors in Indonesia, especially when considering investing (buying shares in the primary market) and selecting investment target companies carefully. Both contribute empirically as a complement to existing gaps from the results of previous research and complement it with the latest data so that interested parties can use it as reference material. The three studies contribute to interested parties such as issuers, underwriters, and investors in considering what steps affect the level of underpricing.

This research has advantages and limitations. This research's benefits have strengthened previous research results regarding the factors. This research has proven to affect underpricing and aftermarket liquidity significantly. Tests in this study have also controlled for several variables that have influenced the level of underpricing. This research has its limitations. One is that this research is limited to the sample and period used. This research uses 167 IPO companies during the period 2019 to 2022. This research also does not discuss other factors that influence the occurrence of underpricing, especially macro factors. Also, other variables that affect underpricing need to be examined, such as variables that reflect macroeconomic conditions, for example, bank interest rates or inflation rates. Further research can include research at the aftermarket level, such as the level of post-listing stability on the Indonesian Stock Exchange.

## References

- Aggarwal, R. . L. R. da. H. L. (1993). The After Market Performance of Initial Public Offering in Latin America. *Financial Management*, 22, 42–53.
- Allen Franklin & Faulhaber R Gerald. (1989). *Allen and Faulhaber 1989.Pdf* (pp. 303–323). Journal of Financial Economics.
- Aslan, H., & Kumar, P. (2010). Lemons or cherries? Growth opportunities and market temptations in going public and private. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(2), 489–526.
- Benveniste et al. (1995). *Price Stabilization as a Bonding Mechanism in New Equity Issues*.
- Benveniste, L. M., & Spindt, P. A. (1989). How investment bankers determine the offer price and allocation of new issues. *Journal of Financial Economics*, 24(2), 343–361.
- Booth, J. R. (1996). *Ownership dispersion, costly information, IPO underpricing*. 41, 291–310.
- Bradley, D., dan Jordan, B. (2002). Partial Adjustment to Public Information and IPO Underpricing Author ( s ): Daniel J . Bradley and Bradford D . Jordan. *University of Washington School of Business Administration Stable*.
- Brennan, M .J; Franks, J. (1997). Underpricing Ownership and Control. *Journal of Financial Economics* (Vol. 45, Issue 3, pp. 391–413).

- Hanley, K. W. (1993). The Underpricing of Initial Public Offerings and The Partial Adjustment Phenomenon. *Journal of Financial Economics*, 34(2), 231–250.
- Indonesia, B. E. (2020). *51 Emiten IPO di 2020, BEI Duduki Peringkat Keenam di Dunia*.
- Jogiyanto. (2014). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi (Edisi ke 10)*. BPFE.
- Khodavandloo, M. (2016). IPO Underpricing and Aftermarket Liquidity: Evidence from Tehran Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(4).
- Ko'imah, S., & Damayanti, D. (2020). Pengaruh Leverage, Earning Variability, Likuiditas dan Kinerja Perusahaan terhadap Risiko Sistematis pada Perusahaan yang Tercatat pada Index LQ 45 di Bursa Efek Indonesia. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 113–133.
- Kuswanto, R. (2021). *IPO Stock Performance amidst the COVID-19 Pandemic: Has It been Undervalued?* 8(1), 105–116.
- Li, M., Xiaofan Zheng, S., & Melancon, M. V. (2005). Underpricing, share retention, and the IPO aftermarket liquidity. *International Journal of Managerial Finance*, 1(2), 76–94.
- OJK. (2021). *Mempercepat Pemulihan, Menjaga Stabilitas*.
- Pahlevi, R. W. (2014). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Underpricing Saham pada Penawaran Saham Perdana di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(2), 219–232.
- Pollock, T. G., Rindova, V. P., & Maggitti, P. G. (2008). Market Watch: Information and Availability Cascades Among The Media and Investors in The U.S. IPO Market. *Academy of Management Journal*, 51(2), 335–358.
- Rock, K. (1986). Why New Issues are Underpriced. *Journal of Financial Economics*, 15(1–2), 187–212.
- Rosman, M., & Yudanto, A. A. (2022). Analisis Event Study antarsektor di Bursa Efek Indonesia terhadap Peristiwa Pandemi Covid-19. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 581–586.
- Safitri, T. A. (2012). *Asimetri Informasi Dan Underpricing: Studi Empiris Di Bursa Efek Indonesia*. UGM.
- Saputra, Y. A. (2011). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Underpricing Pada Penawaran Saham Perdana di Bursa Efek Indonesia*. UGM.
- Sezgin Alp, O., Canbaloglu, B., & Gurgun, G. (2022). Stock liquidity, stock price crash risk, and foreign ownership. *Borsa Istanbul Review*, 22(3), 477–486.
- Sinurat, S. (2018). *Informasi Asimetri Dalam Proses Penjaminan Saham IPO: Persentase, Penetapan Harga, Dan Stabilisasi Harga*. UGM.
- Sminor, M., & Mowen, J. C. (2013). *Consumer Behavior: Internal and External Factors*. Ettehad Publishers.
- Sonu, C. H. (2022). Information quality and IPO underpricing: The role of underwriter pricing and allocation powers. *Pacific Basin Finance Journal*, 75(June).
- Susilawati, C. E., Christine, Y. N., & Martono, C. (2022). Perbedaan Underpricing dan Volatilitas

Harga Saham Perusahaan yang IPO Sebelum dan Selama Pandemi Covid-19 di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 24(1), 41–50.

- Utamaningsih, A. (2013). *Informasi Asimetri dalam Proses Penjaminan Saham IPO di Pasar Modal Indonesia: Penetapan Harga, Alokasi Saham Perdana, Underpricing, dan Stabilisasi Harga*. UGM.
- Widarjo, W., Bandi., dan Hartoko, S. (2010). Pengaruh Ownership Retention, Investasi Dari Proceeds, dan Reputasi Auditor Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kepemilikan Manajerial dan Institusional Sebagai Variabel Pemoderasi. *Kumpulan Makalah Simposium Nasional Akuntansi XIII*.
- Zheng, S. X., & Li, M. (2008). Underpricing, ownership dispersion, and aftermarket liquidity of IPO stocks. *Journal of Empirical Finance*, 15(3), 436–454.
- Zingales, L. (1995). Insider ownership and the decision to go public. *Review of Economic Studies*, 62(3), 425–448.

## **Strategi Peningkatan Kapabilitas Dinamis Perusahaan Properti**

**Ningky Sasanti Munir\***

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta

**Rachmat Dwi Cahyono**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta

**Mia Christy Patricia**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta

\* *ningky.sasanti@dsn.ubharajaya.ac.id*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami kondisi kapabilitas dinamis (DC) perusahaan yang bergerak di bidang properti, khususnya strategi peningkatan yang perlu dilakukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam lingkungan yang dinamis pasca pandemi Covid-19. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan bersifat terapan, dimana data diperoleh melalui wawancara direksi perusahaan, survei eksekutif level manajerial dan pengolahan data internal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan tiga prioritas DC yang perlu ditingkatkan perusahaan, yaitu *Innovation Capability*, *Alliances/Networking Capability* dan *Operational Capability*. Ketiga DC tersebut diperlukan untuk mengantisipasi ancaman dan peluang (*sensing*), memanfaatkan peluang dan mengurangi risiko (*seizing*) dengan melakukan transformasi (*reconfiguring*). Setelah mengetahui kesenjangan antara DC yang saat ini dimiliki dan DC yang seharusnya dimiliki, dilakukan penyusunan strategi peningkatan DC perusahaan.

Kata Kunci: Kapabilitas dinamis, *sensing*, *seizing*, *reconfiguring*, strategi bisnis

### **Pendahuluan**

Dalam kondisi lingkungan yang sangat kompetitif dan terus berubah, kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan memperbarui keunggulan kompetitif menjadi faktor paling utama. Kapabilitas atau kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*; DC) mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengatur kembali sumber daya internal dan eksternal ke dalam konfigurasi terbaik untuk dapat menciptakan dan mengembangkan kemampuan baru dan menciptakan peluang pasar yang baru dalam lingkungan yang berubah cepat (Teece *et al.*, 2016). Perubahan ini juga sebagai langkah strategis perusahaan untuk mengatasi potensi kekakuan dari pembangunan kapabilitas organisasi yang menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif dapat dicapai (Helfat & Raubitschek, 2018), yang mencakup kemampuan untuk: (1) merasakan dan membentuk peluang dan ancaman (2) menangkap peluang; dan (3) melestarikan daya saing perusahaan melalui peningkatan, kombinasi, perlindungan dan, bila diperlukan, konfigurasi ulang aset berwujud dan tidak berwujud perusahaan untuk menciptakan perubahan (Teece *et al.*, 2016; Teece & Leih, 2016).

Kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Teece (2018) bahwa DC yang digabung dengan strategi untuk menciptakan model bisnis dengan tujuan transformasi organisasi, menjadi dasar penelitian ini dengan mengkorelasikan DC dan aktivitas yang diperlukan oleh perusahaan seperti kemampuan operasional, pemasaran, aliansi, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi. Perusahaan harus mencari konfigurasi yang paling tepat antara aspek tersebut. Konfigurasi optimum

ini pun selalu bersifat dinamis karena bergeser dari waktu ke waktu menyesuaikan dengan keselarasan antara lingkungan dan perusahaan (Priyono *et al.*, 2018)

Industri properti saat ini sedang dipengaruhi dinamika yang cukup signifikan di lingkungannya. Pelaku bisnis properti dihadapkan pada tantangan untuk dapat beradaptasi mengikuti kondisi yang berubah dengan sangat cepat. Sejak Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) muncul di akhir tahun 2019 dan berlanjut menjadi pandemi pada bulan Maret 2020, kondisi perekonomian Indonesia terkena dampak. Hal ini juga berimbas pada penurunan pertumbuhan penjualan properti residensial (Ranti & Damayanti, 2020). Melemahnya daya beli masyarakat menjadi penghambat karena pendapatan yang menurun dan banyaknya pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan perusahaan karena dampak pandemi (Djumeni, 2020).

Perum Perumnas (Perumnas), sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga mengalami tantangan yaitu (1) tingginya harga lahan strategis untuk pemenuhan proses pembangunan rumah tinggal dengan harga terjangkau bagi masyarakat, (2) penjualan unit yang menurun dikarenakan daya beli menurun dan sulitnya mendapatkan fasilitas Kredit Kepemilikan Rumah Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (KPR FLPP) bagi masyarakat berpendapatan rendah (MBR) sektor informal, serta (3) tantangan kemampuan modal kerja jangka panjang yang mampu membiayai proyeknya. Dinamika yang terjadi ini menyebabkan pendapatan Perumnas menurun tajam dan perusahaan membukukan kerugian dalam dua tahun terakhir, walau perusahaan pengembang lain masih dapat bertumbuh dan meraih profit (Petriella, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk, pertama, menganalisis kemampuan Perumnas dalam menghadapi dinamika bisnis industri dengan menggunakan perspektif kapabilitas dinamis (DC) dari Teece (2018), meliputi kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *transforming* yang dibutuhkan untuk menjadi lebih adaptif bahkan proaktif dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Perusahaan perlu mengidentifikasi DC yang dimiliki serta melakukan analisis kesenjangan dari DC yang dimiliki perusahaan dan yang dibutuhkan oleh industrinya. Tujuan kedua adalah untuk memberikan informasi cara melakukan pengukuran DC yang dimiliki oleh perusahaan dengan mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya. Menurut Sund *et al.* (2018), perspektif orkestrasi sumber daya menyiratkan bahwa yang terpenting bukanlah keberadaan sumber daya itu sendiri, tetapi hasil dari proses terintegrasi.

Sampai dengan saat ini di Indonesia belum ada penelitian sebelumnya yang mengamati bagaimana interaksi DC di industri pengembang perumahan dan konstruksi dapat sejalan dengan aktivitas strategis perusahaan, yang didapat melalui orkestrasi sumber daya dan pengukuran kesenjangan antara DC perusahaan dan DC industri pengembang. Penelitian mengenai DC perusahaan, idealnya dilakukan berdasarkan studi literatur serangkaian uji dari industri pengembang perumahan/properti yang sudah berhasil dan memiliki DC yang baik, tetapi pada penelitian ini, dilakukan melalui kajian literatur yang didiskusikan dengan jajaran manajemen Perumnas dan para ahli (*expert analyst*) yang memahami industrinya.

Tantangan dalam pengukuran sumber daya adalah sifat sumber daya yang heterogen dan tidak berwujud membuat sulit untuk mengklasifikasikan, mendefinisikan, menimbang dan membandingkan sumber daya tersebut terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu sangat penting untuk mempelajari dan mengetahui bagaimana mengukur kesenjangan DC yang dimiliki perusahaan sebagai masukan pengembangan bagi pelaku bisnis lainnya. Berdasar pada uraian tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian : Bagaimanakah strategi peningkatan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan Perum Perumnas untuk memperbaiki kinerja perusahaan ?

Secara teoritis penelitian ini melengkapi penelitian mengenai DC melalui aspek pengukuran DC di perusahaan, khususnya dalam konteks perusahaan properti. Selain itu, kajian studi terdahulu menunjukkan belum ada studi mengenai DC yang dilakukan di perusahaan pengembang properti. Sedangkan secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran langkah-langkah atau prosedur identifikasi DC bagi perusahaan dan pengembangan strategi untuk meningkatkan DC.

## Landasan Teori

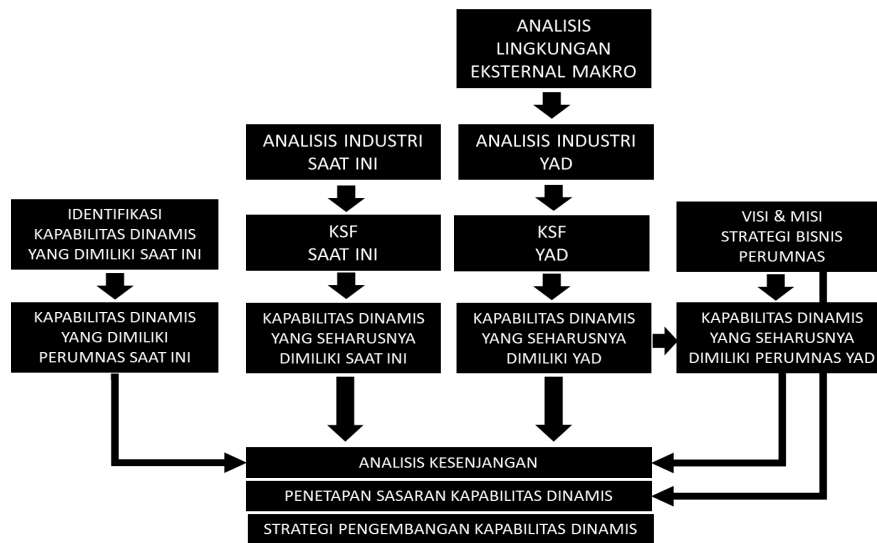
Perubahan lingkungan bisnis yang dramatis akibat adanya pandemi Covid-19 dan akselerasi digital menyebabkan perusahaan terus-menerus dihadapkan pada tantangan-tantangan yang sulit. Untuk mengatasinya, pengembangan teori di bidang manajemen strategi telah difokuskan pada pencarian sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berdasarkan kemampuan organisasi yang unik, yang memungkinkan perusahaan mampu bertahan di berbagai lingkungan (Andreeva & Ritala, 2016; Dyduch *et al.*, 2021). Dalam kondisi perubahan lingkungan yang terus menerus, terutama pada saat krisis, kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan memperbarui keunggulan kompetitif menjadi yang terpenting.

Gagasan tersebut telah berkembang menjadi konsep kapabilitas dinamis, terutama dikembangkan dalam karya Teece *et al.* (1997), yang mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Atau, kapabilitas dinamis telah didefinisikan sebagai pola aktivitas kolektif yang dipelajari dan stabil melalui mana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mengejar peningkatan efektivitas" (Zollo & Winter, 2002). Perubahan yang dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan kembali rekonfigurasi sumber dayanya untuk disesuaikan dengan lingkungan merupakan sumber keunggulan kompetitif (Froehlich *et al.*, 2017). Sumber daya yang merupakan keunggulan perusahaan juga dikembangkan menjadi sumber daya VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) yang bersifat berkelanjutan (Wheelen *et al.*, 2018).

Terdapat keragaman konsep yang diusulkan oleh para peneliti mengenai Kapabilitas Dinamis, tetapi terdapat beberapa kesepakatan di antaranya adalah (a) Kapabilitas dinamis mengasumsikan perusahaan beroperasi dalam lingkungan dinamis, (b) Sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki beragam jenjang yang terdiri dari proses, keahlian, kapabilitas, rutinitas, dan aset, (c) Kapabilitas mencakup serangkaian kegiatan untuk melakukan integrasi, mengombinasikan, membangun, memodifikasi, dan mengubah sumber daya, (d) DC berperan dalam penciptaan keunggulan kompetitif. (Priyono *et al.*, 2018).

Sund, *et al.* (2018) berpendapat bahwa DC sangat membutuhkan integrasi sumber daya dan konfigurasi ulang dari waktu ke waktu. Sumber daya yang dimaksud, diistilahkan dengan IPOET atau *Infrastructure, People, Organisation, Economy*, dan *Technology*. Kombinasi pasangan sumber daya tersebut akan berpengaruh dan terimplementasikan pada rutinitas kemampuan operasional melalui perbaikan terus menerus dan pengembangan strategi pada perusahaan (Inan & Bititci, 2015). Perusahaan juga perlu meningkatkan kemampuan bauran pemasaran untuk lebih memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan agar dapat melayani mereka dengan lebih baik dan mendapatkan pelanggan baru (Ardyan, *et al.*, 2023, Takahashi *et al.*, 2017). Dalam membangun proses pembelajaran, perubahan organisasi, dan pengembangan kapabilitas, konsep DC juga berkorelasi dengan pengembangan sumber daya manusia strategis yang dikontribusikan oleh pengetahuan dan keahlian personil (Garavan *et al.*, 2016). Aliansi dengan pihak lain mewakili sumber potensi penciptaan nilai, tetapi juga sumber kendala pada saat perusahaan terlalu berkomitmen pada hubungan yang tidak menguntungkan (Moghaddam *et al.*, 2016). Aliansi juga sering memberikan akses untuk pembelajaran dari mitra, hal ini dianggap sebagai alasan utama perusahaan untuk terlibat dalam aliansi sebagai 'akses hubungan' yang akan berdampak positif pada nilai perusahaan terutama jika aliansi menyediakan akses ke sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mewujudkannya peluang target perusahaan.

Gambar 1 menunjukkan kerangka berpikir untuk melihat kesenjangan yang terjadi antara DC Perumnas saat ini dan yang dibutuhkan oleh Perumnas di masa datang dalam industri pengembang.



Gambar 1. Kerangka Analisis Penelitian

Sumber: hasil pengolahan oleh peneliti

Ketika perusahaan mampu mengembangkan DC tertentu dan tetap kuat di pasar, keunggulan kompetitif akan meningkat (Costa & Pereira, 2019), hal ini sejalan dengan Tallott & Hilliard, (2016) yang menetapkan pembelajaran dan diversifikasi sebagai faktor pengembangan DC. Perusahaan tidak dapat berharap untuk menjadi kompetitif dalam industrinya tanpa pemahaman tentang faktor kunci sukses (Key Success Factor; KSF) melalui analisa perubahan lingkungan industri. Perubahan akan membuat perusahaan mampu menjaga kelangsungan peningkatan kinerjanya secara terus menerus, dari waktu ke waktu (Munir, 2020, pp. 1-21). Hal ini yang membuat manajemen perlu mengambil keputusan-keputusan yang strategis untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meraih kesuksesan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengambil perspektif kapabilitas dinamis Teece (2018) yang akan digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan yang sudah dimiliki saat ini dan perlu dimiliki Perum Perumnas dalam industri di masa mendatang. Pada tahap pertama, identifikasi pustaka yang relevan dengan memilih artikel di beberapa jurnal akademis dengan kata kunci kapabilitas dinamis (dynamic capability; DC), pengukuran dan pengembangan kapabilitas dinamis, *operational capability*, *network and alliance capability*, *marketing capability*, *strategic Human Resources Development*, *innovation capability* dan kinerja (performance) dengan pencarian terpisah untuk masing – masing kata kunci ataupun dikombinasikan.

Data primer didapatkan melalui (1) wawancara terhadap personil kunci dari manajemen untuk mendapat KSF Perumnas, (2) wawancara dengan para ahli yang mengenal industri pengembang dan mendapatkan KSF Industri dan (3) teknik pengumpulan data survey yang sudah divalidasi dengan kuesioner yang dibagikan dalam 2 tahap. Responden survey adalah level manajerial perwakilan bisnis unit sebanyak 28 orang untuk mengukur kapabilitas dinamis dari integrasi sumber daya perusahaan dengan mengisi sebanyak 40 pertanyaan survey. Kuesioner pertama merupakan kondisi saat ini dan kuesioner kedua merupakan kondisi harapan. Sedangkan data sekunder didapat dari dokumen internal dan situs perusahaan serta sumber lain yang berhubungan dengan tujuan penelitian.

Pengolahan hasil data survey dilakukan untuk mendapatkan nilai kesenjangan masing – masing pertanyaan antara kondisi harapan dan kondisi saat ini. Pengukuran integrasi sumber daya dalam

bentuk pertanyaan yang telah tervalidasi untuk mewakili keselarasan antara lima kunci sumber daya perusahaan menggunakan IPOET matriks dengan membentuk 10 pasang sumber daya dan ditentukan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan (*sensing, seizing & reconfigure/transformation*). Skala pengukuran nilai menggunakan skala 1 (terendah) – 5 (tertinggi). Hasil dari penetapan sasaran dan strategi dikonfirmasi kembali kepada manajemen Perumnas melalui triangulasi untuk memastikan strategi dapat ditetapkan dan diimplementasikan.

## Hasil dan Pembahasan

Ketatnya persaingan perusahaan sejenis dalam industri ini semakin tinggi, dipicu oleh masuknya pendatang baru yang mengandalkan investor asing dan kerja sama bisnis dari beberapa perusahaan besar (Nabila, 2019). Perusahaan lain melihat industri ini memiliki potensi yang sangat menguntungkan walaupun membutuhkan modal yang cukup besar. Seiring dengan kemajuan teknologi dan digitalisasi, bermunculan pula platform aplikasi pada *smartphone* yang menawarkan rumah kontrak/sewa sebagai pengganti rumah milik. Hal ini juga sedikit banyak disebabkan karena perekonomian Indonesia yang masih sulit, membuat sebagian masyarakat merasa kebutuhan membeli hunian bukanlah suatu pengeluaran yang perlu dilakukan saat ini. Tingginya daya tawar pemasok dan pembeli menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan, dimana perusahaan perlu mendapatkan pemasok yang dapat mendukung kegiatan bisnisnya seperti kerja sama dengan pihak perbankan, pemerintah daerah atau institusi lainnya yang pada akhirnya tujuan perusahaan adalah menawarkan produk yang sesuai dengan selera konsumennya baik dari sisi lokasi/akses strategis, harga dan fasilitas yang baik serta nilai jual hunian di masa yang akan datang.

Faktor ketersediaan lahan strategis, harga dan fasilitas yang kompetitif, *Brand Awareness*, SDM yang berpengalaman, investasi pada sistem dan teknologi, dukungan pemerintah, dan aliansi bisnis menjadi faktor keunggulan kompetitif yang sangat berpengaruh bagi perusahaan. Setelah dilakukan analisa VRIO, teridentifikasi bahwa saat ini Perumnas telah memiliki DC di bidang pemasaran, operasi, aliansi/*networking*, inovasi dan kolaborasi sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Tabel 1 menunjukkan KSF yang dimiliki dan bersifat VRIO (berharga, jarang ditemui, tidak mudah untuk ditiru, dan dapat dikelola perusahaan dalam meningkatkan nilai) dalam memenuhi konsep DC sebagai keunggulan bersaing Perumnas.

Tabel 1. KSF dan Kapabilitas Dinamis (DC) yang Dimiliki Perumnas Saat Ini

| KSF                   | KAPABILITAS                                    | ANALISIS DC |     |      | ANALISIS VRIO |   |    |    | DC |
|-----------------------|------------------------------------------------|-------------|-----|------|---------------|---|----|----|----|
|                       |                                                | Sen         | Sez | Rcfg | V             | R | I  | O  |    |
| 1. Landbank           | Marketing Capability (KSF 2,3)                 | X           | X   |      | +             | + | +  | +  | DC |
| 2. Harga kompetitif   | Operational Capability (KSF 1, 2, 5)           | X           | X   | X    | +             | + | +  | +  | DC |
| 3. Brand Awareness    | SHRD Capability (KSF 4)                        |             | X   | X    | +             | + | -- | -- |    |
| 4. Experiences (SDM)  | Alliances/ Networking Capability (KSF 1,3,6,7) | X           | X   |      | +             | + | +  | +  | DC |
| 5. Sistem & Teknologi | Innovation Capability (KSF 4,5)                |             | X   | X    | +             | + | +  | +  | DC |

|                       |                                        |   |   |   |   |    |    |    |    |
|-----------------------|----------------------------------------|---|---|---|---|----|----|----|----|
| 6. Support pemerintah | Collaborative Capability (KSF 6,7)     |   | X | X | + | +  | +  | +  | DC |
| 7. Partnership BUMN   | Financial control Capability (KSF 2,5) | X | X |   | + | -- | -- | -- |    |

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Diprediksi trend properti akan mulai bergerak kembali di semester II tahun 2021 dan mulai bergairah kembali di tahun 2022 (Mayasari, 2021). *Landed house* (rumah tapak) akan banyak diminati. Salah satu tantangan ke depan bagi perusahaan adalah bagaimana industri properti menghadirkan inovasi produk, teknologi pelayanan dan kemudahan skema pembayaran atau sewa yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen di masa mendatang.

Efek dari pandemi Covid-19 akan mempengaruhi gaya dan pola hidup masyarakat dengan peduli terhadap lingkungan sehat dan penggunaan teknologi digital semakin tumbuh pesat akibat perubahan pola hidup masyarakat. Sehingga di masa yang akan datang, kerjasama bisnis untuk mengintegrasikan sumber daya dalam meraih peluang bisnis, inovasi produk dan perluasan bisnis akan menambah KSF yang akan membuat perusahaan memenangkan kompetisi industri. Berdasarkan hasil identifikasi KSF industri mendatang, *Innovation capability* dalam membuat produk yang inovatif dan melakukan pengembangan bisnis merupakan DC yang harus ditambahkan oleh perusahaan pengembang agar dapat meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan di masa mendatang (Simanjuntak & Pasaribu, 2023).

DC perusahaan juga perlu diselaraskan dengan visi misi dan strategi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran terhadap DC yang dimiliki Perumnas dengan menggunakan serangkaian panduan pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner yang sudah tervalidasi. Daftar pertanyaan dicocokkan dengan KSF industri serta visi misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kemudian diidentifikasi menurut pasangan sumber daya IPOET dan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan. Hasil pengukuran ini diambil 10 pertanyaan dengan nilai rata – rata kesenjangan (Average; AVG) tertinggi dan dibuat dalam bentuk matriks yang kemudian ditentukan prioritas sasaran berdasarkan AVG tertinggi dari hasil survey responden dan didiskusikan dengan internal perusahaan sebagai proses validasi.

Tabel 2 menunjukan 10 pertanyaan dengan hasil AVG tertinggi dari responden. Kemudian nilai kapabilitas yang sama dijumlahkan dan dirata-rata kembali untuk mendapatkan hasil rata – rata tertimbang untuk masing – masing kapabilitas. Ditemukan tiga kapabilitas dinamis dengan rata-rata AVG tertinggi untuk ditingkatkan. Ketiga prioritas kapabilitas dinamis tersebut adalah (1) *Innovation Capability & Operational Capability*, (2) *Alliances/Networking Capability & Collaborative Capability*, (3) *Operational Capability* dimana ketiganya juga memiliki nilai rata – rata lebih besar dari nilai rata-rata kesenjangan keseluruhan ( $> 0,75$ ). Sementara Tabel 3. Menunjukkan hasil dari nilai AVG yang dimasukkan ke dalam matriks sasaran peningkatan kapabilitas dinamis Perumnas dan aspek kapabilitas yang perlu dikembangkan oleh Perumnas.

Tabel 2. Sepuluh Pertanyaan dengan *Average* (AVG) Tertinggi

| KOMBINASI RESOURCES          | DC              | PANDUAN PERTANYAAN                                                                                       | AVG  | KETERANGAN DC                 |
|------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------|
| <i>People - Organization</i> | <i>RECONFIG</i> | Seberapa baik implementasi perencanaan karir (Carrier Planning) bagi karyawan dilaksanakan di Perumnas ? | 0,86 | <i>Operational Capability</i> |

|                                      |                 |                                                                                                                                                                                                                |      |                                                                            |
|--------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------|
| <i>People - Infrastructure</i>       | <i>SEIZING</i>  | Seberapa baik sistem Perumnas memenuhi standart kesesuaian kerja karyawan dengan min persyaratan yang ditetapkan, misalnya peraturan QHSE/K3 pada proyek?                                                      | 0,82 | <i>Innovation Capability &amp; Operational Capability</i>                  |
| <i>Organization - Infrastructure</i> | <i>SENSING</i>  | Seberapa cepat birokrasi dan kemampuan dari struktur organisasi Perumnas dapat mendukung perkembangan infrastruktur proyek yang berjalan                                                                       | 0,79 | <i>Operational Capability</i>                                              |
| <i>People - Organization</i>         | <i>RECONFIG</i> | Seberapa baik komunikasi antar departemen dalam mensosialisasikan perubahan proses dan layanan?                                                                                                                | 0,79 | <i>Alliances / Networking Capability &amp; Collaborative Capability</i>    |
| <i>General</i>                       | <i>SEIZING</i>  | Seberapa baik Perumnas memberikan dorongan dan dukungan terhadap karyawan yang dapat menyajikan ide-ide baru yang inovatif yang membantu proses kerja maupun membantu melihat peluang baru yang ada di market? | 0,75 | <i>Innovation Capability, Marketing Capability, Operational Capability</i> |
| <i>Organization - Economy</i>        | <i>SENSING</i>  | Seberapa baik manajemen Perumnas dalam menjaga profitabilitas perusahaan ?                                                                                                                                     | 0,71 | <i>Operational Capability</i>                                              |
| <i>General</i>                       | <i>SEIZING</i>  | Seberapa baik kesiapan Perumnas dapat menerima risiko ekonomi dalam memasuki market yang baru?                                                                                                                 | 0,71 | <i>Marketing Capability &amp; Operational Capability</i>                   |
| <i>People - Infrastructure</i>       | <i>RECONFIG</i> | Seberapa baik adanya infrastuktur proyek Perumnas dapat menambah efisiensi SDM /pekerja proyek?                                                                                                                | 0,71 | <i>Alliances / Networking Capability &amp; Operational Capability</i>      |
| <i>Infrastructure - Economy</i>      | <i>SEIZING</i>  | Seberapa baik sarana & sistem kerja yang dimiliki Perumnas dapat merubah proses kerja menjadi lebih cepat dan efisien sehingga dapat mendukung cost leadership?                                                | 0,68 | <i>Operational Capability</i>                                              |
| <i>Organization - Economy</i>        | <i>RECONFIG</i> | Seberapa baik Perumnas melakukan pengukuran terhadap kinerja/keberhasilan strategi-strategi yang telah disusunnya, dalam hal sales growth, market share, market development?                                   | 0,68 | <i>Marketing Capability</i>                                                |
|                                      |                 |                                                                                                                                                                                                                | 0,75 |                                                                            |

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Tabel 3. Prioritas Peningkatan Kapabilitas Dinamis (DC) Perumnas

| DC                                   | 1*          | 2*          | 3*          | 4*          | 5*          | 6*          | 7*          | GRAND TOTAL |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>RECONFIG</b>                      | <b>0,79</b> | <b>0,71</b> |             |             | <b>0,68</b> |             | <b>0,86</b> | <b>0,76</b> |
| <i>Organization - Economy</i>        |             |             |             |             | 0,68        |             |             | 0,68        |
| <i>People - Infrastructure</i>       |             | 0,71        |             |             |             |             |             | 0,71        |
| <i>People - Organization</i>         | 0,79        |             |             |             |             |             | 0,86        | 0,82        |
| <b>SEIZING</b>                       |             |             | <b>0,82</b> | <b>0,75</b> |             | <b>0,71</b> | <b>0,68</b> | <b>0,74</b> |
| <i>General</i>                       |             |             |             | 0,75        |             | 0,71        |             | 0,73        |
| <i>Infrastructure - Economy</i>      |             |             |             |             |             |             | 0,68        | 0,68        |
| <i>People - Infrastructure</i>       |             |             | 0,82        |             |             |             |             | 0,82        |
| <b>SENSING</b>                       |             |             |             |             |             |             | <b>0,75</b> | <b>0,75</b> |
| <i>Organization - Economy</i>        |             |             |             |             |             |             | 0,71        | 0,71        |
| <i>Organization - Infrastructure</i> |             |             |             |             |             |             | 0,79        | 0,79        |
| <b>KESENJANGAN</b>                   | <b>0,79</b> | <b>0,71</b> | <b>0,82</b> | <b>0,75</b> | <b>0,68</b> | <b>0,71</b> | <b>0,76</b> | <b>0,75</b> |
| Sasaran Prioritas                    | #2          |             | #1          |             |             |             | #3          |             |

Keterangan Tabel:

(1) Alliances/Networking Capability & Collaborative Capability, (2) Alliances/Networking Capability & Operational Capability, (3) Innovation Capability & Operational Capability, (4) Innovation Capability, Marketing Capability, Operational Capability, (5) Marketing Capability, (6) Marketing Capability & Operational Capability, (7) Operational Capability, (8) Grand Total

Sasaran dan strategi #1 : *Innovation Capability & Operational Capability*. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan untuk terus menerus mengubah pengetahuan dan gagasan menjadi produk, proses, dan sistem yang baru untuk kepentingan perusahaan. Perumnas perlu mendesign proses kerja dan model bisnis yang sesuai dengan kondisi saat ini, dengan mengedepankan teknologi dan kemajuan sistem, memanfaatkan peluang untuk mencari apa yang sesuai dengan keinginan pasar dan selera konsumen (to seize). *Innovation & operation capability* itu perlu dibangun dari kreativitas yang dibentuk oleh insan Perumnas dan adanya infrastuktur yang baik dari lingkungan hunian proyek Perumnas (People – Infrastructure). Jika ini tertanam dalam rutinitas, kemampuan ini akan menjadi lebih berharga, tidak ada bandingannya dan tidak dapat digantikan, dengan demikian kemampuan inovasi dinamis perusahaan dapat berkembang dari waktu ke waktu (Cheng & Chen, 2013)

Sasaran dan strategi #2 : *Alliances/Networking & Collaborative Capability*. Dengan menciptakan dan mengintegrasikan pengetahuan tentang pengelolaan portofolio aliansi, perusahaan dapat mengembangkan kemampuan aliansinya, yang memungkinkan mereka untuk mengelola aliansi mereka menjadi sukses. Inti dari konsep kemampuan aliansi adalah sejauh mana perusahaan mampu menciptakan kesuksesan aliansi didasarkan pada proses pembelajaran internal dan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan aliansi ini dalam perusahaan (Sluyts *et al.*, 2011). Kerjasama dengan beberapa mitra dengan mengkombinasikan keunggulan sumber daya masing – masing akan meningkatkan nilai (value proposition) perusahaan. Karena itulah diperlukan kemampuan kolaboratif dari para personilnya untuk dapat meningkatkan manfaat bisnis perusahaan yang beraliansi (People - Organization). Kemampuan untuk mengenali nilai pengetahuan baru, mengasimilasinya, dan untuk menerapkannya pada tujuan komersial didefinisikan sebagai kemampuan daya serap (absorptive) yang mempengaruhi yang mempengaruhi inovatif atau tidaknya suatu perusahaan (Giniuniene, & Jurksiene, 2015)

Sasaran dan strategi #3 : *Operational Capability*. Sasaran selanjutnya adalah meningkatkan *operational capability* bagi Perumnas, dimana hal ini membutuhkan perpaduan dari seluruh kapabilitas dinamis perusahaan (sensing, seizing, managing/transforming) dalam menjalankan seluruh bisnis perusahaan. Kapabilitas dinamis umumnya dapat disusun dari proses strategis bisnis dan operasional (Guttle & Konlechner, 2014). Proses strategis sebagian besar berkaitan dengan merasakan dan menangkap peluang baru dalam dinamika lingkungan. Proses operasional, sebagian besar berkaitan dengan konfigurasi ulang kompetensi internal atau eksternal dan membentuk rutinitas operasional di perusahaan. Banyak definisi dari DC menunjukkan pentingnya inovasi serta perubahan dan pembelajaran organisasi, yang terkait dengan proses akumulasi, proses aliansi, proses koordinasi, dan menerapkan proses bisnis (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Kemampuan operasional perusahaan perlu ditingkatkan dalam memprediksi dan merasakan masalah ataupun ancaman yang akan terjadi baik secara organisasi maupun finansial (organization – economy), sehingga pada saat kondisi krisis, perusahaan telah mempersiapkan diri untuk bertahan misalnya dengan melakukan *shifting* produk ataupun diversifikasi bisnis. Selain itu, perusahaan juga perlu peka dalam merasakan permasalahan dari segi infrastruktur yang akan mengganggu operasional proyek. Kurangnya fasilitas dan infrastruktur yang baik (organization – infrastructure) tentunya akan memberikan nilai (value) negatif bagi konsumen dan menghambat penyelesaian proyek Perumnas.

Dengan terhambatnya penyelesaian proyek, peluang untuk mendapatkan laba bisnis menjadi semakin kecil dan tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai. Sehingga pengaturan infrastuktur tadi menjadi sangat penting bagi keberlanjutan ekonomi perusahaan (Infrastructure – Economy). Perumnas harus mampu memanfaatkan peluang yang ada menjadi model bisnis yang dapat menghasilkan bagi perusahaan. Misalnya dengan pemanfaatan lahan perusahaan BUMN yang belum terkelola. Selain itu, dalam mendukung kegiatan operasional, perusahaan perlu melakukan rekonfigurasi aset sumber daya untuk dapat mengurangi biaya operasional dengan melakukan regenerasi karyawan dengan memberikan kesempatan promosi/rotasi (People – Organization).

## Kesimpulan

Dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa kemampuan dinamis Perumnas berfluktuasi secara dinamis yang sebagian besar bergantung pada keputusan manajemen puncak untuk mengembangkan dan mengarahkan langkah strategis perusahaan. Dalam menjaga kemampuan dinamis secara terus menerus, Perumnas harus mampu menganalisa lingkungan internal maupun eksternalnya untuk dapat memprediksi perubahan kondisi industri masa depan dan menjadikan perubahan serta strategi tersebut sebagai rutinitas keseharian kepada seluruh anggota organisasi. Dengan begitu, ketergantungan kuat pada pemimpin akan dapat dikurangi jika seluruh anggota organisasi memiliki kapabilitas dinamis masing – masing dalam menjalankan tugasnya dalam bisnis.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, kesimpulan banyak dilakukan secara kualitatif, baik melalui analisa berdasarkan studi literatur yang dilakukan melalui wawancara internal dan eksternal, diskusi dengan manajemen, para ahli yang relevan dengan bidang property, dan survey kepada PIC unit kerja perusahaan. Kedua, data yang didapatkan belum dapat dibandingkan dengan perusahaan kompetitor sejenis karena keterbatasan waktu. Penelitian ini juga tidak dapat melihat industri properti secara keseluruhan karena keterbatasan data.

Ketiga, DC yang seharusnya dimiliki perusahaan saat ini dan di masa mendatang, idealnya diambil berdasarkan studi literatur, serangkaian uji dari industri pengembang perumahan/properti yang sudah berhasil dan memiliki DC yang baik. Namun karena keterbatasan data yang didapat maka dilakukan pendekatan melalui kajian literatur dan hasil survey yang kemudian didiskusikan dengan jajaran manajemen Perumnas.

Keempat, penelitian ini hanya berfokus pada Perum Perumnas dengan jangka waktu terbatas pada dua – tiga tahun ke depan, dimana hal ini disesuaikan dengan waktu Rencana Jangka Panjang

(RJP) Perumnas 2019 - 2023. Untuk jangka waktu selebihnya perlu dilakukan penelitian kembali terhadap DC yang perlu disesuaikan kembali dengan tujuan perusahaan. Model yang disajikan dalam kerangka teori dan hasil belum tentu dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lain dan industri yang berbeda.

Pemahaman terhadap kebutuhan penyesuaian DC perusahaan akan menjadikan Perumnas lebih adaptif dan lincah dalam melakukan *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* terhadap berbagai situasi yang mungkin terjadi. Diharapkan kemampuan ini menjadi sebuah budaya dalam perusahaan dan menjadi bagian dari transformasi yang berkelanjutan dan terimplementasikan sampai pada level terendah di perusahaan. Selain ini diharapkan penelitian ini dapat menambah pemahaman mengenai pengukuran kemampuan dinamis perusahaan industri pengembang perumahan dalam menentukan strategi menghadapi kondisi persaingan yang dinamis.

Tantangan industri ke depan menuntut Perumnas untuk memperbaiki dan memperkaya kapabilitas dinamisnya secara berkelanjutan (terus menerus). Diharapkan dengan menerapkan hal tersebut Perumnas akan menjadi perusahaan dengan kinerja yang lebih baik, mampu bertahan dan bertumbuh dalam perkembangan industri properti di Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Ardyan, E. ., Antonio, T., Poernomo, W., Perdana, C. C., & Kouwagam, A. M. K. (2023). "Pentingnya kekuatan merespon pelanggan dan kapabilitas membangun kolaborasi di dalam peningkatan kinerja pemasaran UKM: Pendekatan SMEs agility". *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(3), 371 - 382. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v6i3.284>
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). "Text and metatext in the resource-based view". *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. S. (2013). "Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities." *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(5), 444–454. <https://doi.org/10.1108/08858621311330281>
- Djumena, E. (6 Oktober 2020). Dampak Pandemi Covid-19, Pemerintah Akui Daya Beli Masyarakat Melemah. <https://money.kompas.com/read/2020/10/06/050800026/dampak-pandemi-covid-19-pemerintah-akui-daya-beli-masyarakat-melemah>
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). "The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company." *Revista de Administração*, 52(4), 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). "Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities". *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(1997), 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Guttle, Wolfgang H. & Konlechner, S. W. (2014). Continuously hanging by a thread: managing contextually ambidextrous organizations. *Ambidexterity*. April, 149-171

- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). "Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems". *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Mayasari, S. (7 Januari 2021). IPW\_ Akhir 2021 bisnis properti bergerak, 2022 mulai kencang. <https://newssetup.kontan.co.id/news/ipw-akhir-2021-bisnis-properti-bergerak-2022-mulai-kencang>
- Moghaddam, K., Bosse, D. A., & Provance, M. (2016). "Strategic alliances of entrepreneurial firms: value enhancing then value destroying". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 153–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1221>
- Munir, N. S. (2020). *Implementasi Transformasi Organisasi Indonesia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Nabila, M. (30 Januari 2019). Pengembang Properti Jepang dan Singapura Memburu Pasar Indonesia - Infografik Bisnis. <https://infografik.bisnis.com/read/20190130/547/883963/pengembang-properti-jepang-dan-singapura-memburu-pasar-indonesia>.
- Petriella, Y. (16 November 2020). Pengembang Ramai-ramai Garap Pasar Rumah Menengah - Ekonomi Bisnis. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20201116/47/1318129/pengembang-ramai-ramai-garap-pasar-rumah-menengah>
- Priyono, A., Nursyamsiah, S., & Darmawan, B. A. (2018). "Identifikasi elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis sensing untuk pengembangan inovasi di usaha kecil dan menengah industri kreatif". *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 92–109. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss1.art6>
- Ranti, D. A. S. ., & Damayanti, D. (2020). "Pengaruh Current Ratio, Debt to Equity Ratio, Return on Asset dan Asset Growth terhadap Beta Saham pada Perusahaan Real Estate dan Property di Bursa Efek Indonesia". *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 273–291. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.137>
- Simanjuntak, R.H. & Pasaribu, M. (2023). "The influence of entrepreneurial leadership, dynamic capability, innovation, and digitalization on the performance of MSME." *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* 17(4), 2849-2868.
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). "Building capabilities to manage strategic alliances". *Industrial Marketing Management*, 40(6), 875–886. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.022>
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). "Dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Teece, D. J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., & Leih, S. (2016). "Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction". *California Management Review* 58(4), 5–12.
- Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility". *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N, Bamford, C. E.. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Global Edition* (Fifteenth Edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education

Zollo, M. and Winter, S. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.

## **ANALISIS WORK LIFE BALANCE PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI BANDUNG**

**Fiona Vebiola Lumban Gaol**

Universitas Katolik Parahyangan , Bandung

**Regina Deti**

Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

**Ramayani Yusuf \***

Politeknik Pajajaran Insan Cinta Bangsa , Bandung

*\*ramayani.yusuf@poljan.ac.id*

### **Abstrak**

Generasi milenial menjadi generasi mayoritas angkatan kerja. Generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya karena mereka tumbuh bersama perkembangan teknologi. Penelitian memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat WLB dan apa saja faktor-faktor yang terdapat pada WLB karyawan generasi milenial di Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil dari kuesioner yang disebar oleh penulis. Responden pada penelitian ini sebanyak 122 responden generasi milenial. Instrumen yang digunakan pada kuesioner adalah *Work Life Balance scale* yang dikembangkan oleh Fisher, et.al. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat WLB pada generasi milenial sudah cukup baik dengan tingkat yang dikategorikan per dimensi yaitu WIPL sebesar 64,8%, PLIW sebesar 60,7%, WEPL sebesar 77%, PLEW sebesar 80,3%.

*Kata Kunci: Generasi Milenial, Work Life Balance, Sumber Daya Manusia*

### **Pendahuluan**

Perkembangan industri ini di Indonesia tidak lepas dari peran generasi milenial saat ini (Francis & Hoefel, 2018). Generasi milenial atau generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1981-1996. Menurut Sensus Penduduk Antar Sensus (SUPAS) (2015), di Indonesia pada tahun 2020 hingga 2045, angkatan kerja yang berusia 15 hingga 64 tahun akan mencapai 70% dari banyaknya jumlah penduduk, 30% terdiri dari penduduk usia non produktif (Bps, 2020), yang mana generasi milenial akan mendominasi angkatan kerja. BPS menyatakan bahwa generasi milenial memiliki 50,78% usia produktif laki-laki dan 49,22% usia produktif perempuan, lalu semakin tua generasi maka persentase penduduk usia produktif perempuan akan semakin tinggi. Generasi milenial saat ini sudah memasuki berbagai industri di Indonesia (Predy, 2019) dan menjadi generasi mayoritas angkatan kerja di beberapa tahun ini (Cahyadi, 2023).

Generasi milenial merupakan generasi dengan berbagai kemudahan dan hantaman teknologi yang berkembang pesat (Nindyati, 2017), kemudahan-kemudahan ini membuat kerja menjadi lebih mudah dan terkontrol dengan baik. Generasi milenial ini lebih banyak sebagai pencari kerja (*job seeker*) bukan sebagai pencipta lapangan pekerjaan (*job creator*) (Hatammimi & Nurafifah, 2023), namun generasi milenial yang bekerja, mengalami kesulitan dalam melewati stress dan lelah bekerja (Ng, 2010), *The American Institution of Stress* mengatakan bahwa di tahun 2017 terdapat 80% karyawan generasi milenial yang menghadapi rasa stress dengan pekerjaan, 29% dari mereka merasa kelelahan setelah bekerja (Predy, 2019). Stress kerja merupakan hal yang banyak dirasakan generasi

milennial saat ini. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa generasi ini memerlukan banyak dorongan dan motivasi untuk dapat bekerja dengan baik pada satu perusahaan (Cahyathi & Riana, 2023). Pada penelitian lain generasi milenial hanya 25% dari angkatan kerja milenial yang terlibat penuh (*fully-engaged*) di dalam perusahaan, dimana tempat mereka bekerja, sebanyak 9% angkatan kerja milenial menolak terlibat (*disengaged*) dengan perusahaan dan 66% angkatan kerja milenial hanya terlibat secara sebagian (*partially-engaged*). Hasil survei tersebut juga memaparkan terdapat tiga kunci pendorong maksimalisasi hubungan perusahaan dan karyawan angkatan kerja milenial yaitu komunikasi yang terbuka dari supervisor, pengakuan serta bentuk reward yang adil, *work life balance* (WLB) (Agit Fuzi Ariani, 2022).

Generasi milenial lebih tertarik pada WLB daripada berorientasi pada uang (Zis, 2021), memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat penting bagi pengusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mempertahankan karyawan berbakat (Loprang, 2023). Generasi milenial akan merasa terikat dengan Perusahaan yang memperhatikan kebutuhan dirinya, dibanding dengan Perusahaan yang hanya mementingkan hasil tanpa mepedulikan Kesehatan mental dari pegawainya (Wen, 2021). *Work-life balance* membuat karyawan merasakan kepuasan kerja karena dapat bekerja dengan baik dan memberikan hasil terbaik selama berada di lingkungan kerja dan tidak perlu terbebani dengan urusan di luar pekerjaan (Silaban & Margaretha, 2021).

Keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Purwanto, 2023). Ketidakseimbangan kehidupan kerja kemudian menimbulkan beban kerja yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan. (Cahyathi & Riana, 2023) Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, Kualitas keseimbangan hidup yang baik harus dimiliki oleh karyawan di perusahaan, dapat membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara proporsional. Studi pendahuluan didapat informasi bahwa karyawan mengalami permasalahan *work life balance* (Thomas, 2020). Hasil tersebut didukung dengan ditemukannya kebanyakan karyawan masih susah membedakan batasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Pekerjaan kantor yang masih dikerjakan di rumah ataupun membawa urusan rumah di perusahaan. Ditemukan juga kebanyakan karyawan mengalami tingkat kelelahan kerja yang cukup tinggi, sehingga mengakibatkan karyawan cenderung memilih untuk langsung istirahat selepas bekerja dibandingkan menghabiskan waktu bersama keluarga. Berdasarkan fenomena dan masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat topik yang berjudul **“Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance* pada generasi milenial di Bandung”**.

## Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

### Pengertian *Work Life Balance*

McDonald and Bradley (Thomas, 2020) *work life balance* adalah seberapa jauh seseorang merasa puas dan terlibat secara seimbang dengan peran-peran dalam pekerjaan serta kehidupan di luar pekerjaan. Lalu, menurut Delecta (Francis & Hoefel, 2018) bahwa *work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi tugas pada pekerjaan dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan. Berbeda dengan Delecta, menurut Hudson 2005 (Znidaršič & Marič, 2021) keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. Berbeda dengan pendapat Fisher, Menurut Fisher dalam Nurhabiba (2020) menyatakan bahwa *work-life balance* dapat membuat seorang membagi peran mana yang lebih penting dalam hidupnya dengan mengupayakan mana yang lebih penting dan menjadi tanggung jawabnya. Jadi dapat penulis simpulkan bahwa *work life balance* adalah bagaimana caranya seseorang dapat mengatur kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka secara seimbang.

### Faktor – faktor *Work Life Balance*

Schabracq dalam Nafis,(2020), menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance* seseorang, yaitu(1)Karakteristik Kepribadian, (2) Karakteristik Keluarga, (3) Karakteristik Pekerjaan dan (4) Sikap. Sementara dPouluse dan Sudarsan dalam Pamela (2021), menurut mereka terdapat empat faktor pada *work life balance* yaitu (1) Faktor Pribadi, (2) Faktor Organisasi, (3) Faktor Sosial dan (4) Faktor lainnya

### Indikator *Work Life Balance*

Menurut McDonald & Bradley (Assyofa, 2023) terdapat tiga indikator dalam *work life balance*, yaitu sebagai berikut (1) Keseimbangan waktu (*time balance*) (2) Keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), (3) Keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Ketiga indikator tersebut dapat dijadikan standar mengecek WLB karyawan sudah terlaksana atau belum dalam sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Fisher, Bulger dan Smith (2009) (Noeary , 2020) mengatakan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk *work-life balance*, yaitu(1) *Work Interference With Personal Life*, (2.) *Personal Life Interference With Work*, (3) *Personal Life Enhancement Of Work*, dan (4) *Work Enhancement Of Personal Life*

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dengan pasti dan mendeskripsikan atau menjelaskan karakteristik dari variabel pada situasi tertentu(Sugiyono, 2017). Metode penelitian deskriptif memiliki tujuan agar mendapatkan gambaran mengenai situasi yang terjadi berdasarkan fakta, untuk kemudian diolah dan dianalisis lebih lanjut. Pada akhirnya satu atau beberapa kesimpulan dapat ditarik berdasarkan hasil dari pengolahan dan analisis data tersebut. Metode ini digunakan oleh penulis untuk mendapatkan informasi terkait perumusan masalah penelitian.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dengan melakukan mengumpulkan data langsung dari responden dan juga menggunakan data primer yang berasal dari dari jurnal ilmiah, buku teks, situs web BPS, internet, serta sumber lainnya yang terkait dengan penelitian ini.Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan Kuesioner yang memiliki fungsi untuk sebagai pedoman yang mengingatkan peneliti agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data primer dan mengetahui bagaimana WLB pada karyawan generasi milenial di Bandung. Selain kuisisioner dilanjutkan juga dengan wawancara, yang memiliki tujuan untuk memperkuat analisis yang dibuat oleh penulis. Wawancara dilakukan dengan 3 responden karyawan generasi milenial yang telah mengisi kuesioner.

Pengambilan sampel pada penelitian ini dengan cara *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan Teknik pengambilan sampel dengan menetapkan kriteria atau pertimbangan tertentu lalu setelah menetapkan kriteria tersebut peneliti mengambil sampel yang memenuhi persyaratan sebagai sampel. Kriteria sampel yang diinginkan antara lain :

1. Bekerja atau karyawan di Kota Bandung
2. Lahir antara tahun 1981 - 1996 atau berumur 27 - 42 tahun
3. Bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner

dari jumlah 630. 045 yang tercatat di BPS, diambil sampel dengan menggunakan rumus slovin didapat jumlah 97 responden

Pada penelitian ini menggunakan operasi variabel sebagai berikut :

Tabel 1 : Operasi variabel

| Variabel                                                                      | Dimensi                                              | Indikator    |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------|
| <i>Work Life Balance</i><br>Fisher, Bulger, dan Smith dalam<br>Pratama (2021) | <i>Work Interference</i><br><i>WithPersonal Life</i> | Energi kerja |
|                                                                               |                                                      | Waktu        |
|                                                                               |                                                      | Perilaku     |

|  |                                             |                          |
|--|---------------------------------------------|--------------------------|
|  | <i>Personal Life Interference With Work</i> | Tuntutan Kerja           |
|  |                                             | Tugas dan tanggung jawab |
|  |                                             | Kenyamanan kerja         |
|  | <i>Personal Life Enhancement of Work</i>    | Kondisi emosional        |
|  |                                             | Dukungan tempat kerja    |
|  | <i>Work Enhancement Of Personal Life</i>    | Kenyamanan kerja         |
|  |                                             | Dukungan Keluarga        |

Sumber : penulis ( 2023)

Penelitian ini menggunakan pengukuran dengan skala likert, Sugiyono menyatakan bahwa skala likert didesain untuk dapat menguji seberapa kuat subjek penelitian (responden) setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diukur pada skala lima poin. Analisis Deskriptif digunakan dalam penelitian dengan tujuan untuk mengetahui atau menganalisis rumusan masalah pada penelitian ini. Pada analisis deskriptif ini dilakukan kategorisasi yang berbeda yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kategorisasi WLB per Dimensi

Pada kategorisasi ini akan dibagi menjadi 3 kategori untuk mengetahui tingkat WLB pada karyawan generasi milenial di Bandung.

Tabel 2 : Pengukuran Skala Likert

| Kategorisasi | Rentang Skor               |
|--------------|----------------------------|
| Rendah       | $X < M - 1SD$              |
| Sedang       | $M - 1SD \leq X < M + 1SD$ |
| Tinggi       | $M + 1SD \leq X$           |

Sumber: penulis ( 2023)

Keterangan :

X = Skor Total

SD = Standar Deviasi

M = Mean atau rata-rata

#### 2. Kategori Skala Likert

Pada penelitian ini digunakan skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok (Sugiyono, 2017)Kategorisasi skala likert digunakan penulis untuk mengetahui faktor apa saja yang ada pada WLB. Rumus pada skala yang digunakan sebagai berikut:

Nilai maksimum - Nilai minimum Jumlah Kelas =  $5 - 15 = 0,8$

Tabel 3 : Tingkat Kategori

| Keterangan | Range         |
|------------|---------------|
| 4,20-5,00  | Sangat tinggi |
| 3,40-4,19  | Tinggi        |
| 2,60-3,39  | Cukup         |
| 1,80-2,59  | Rendah        |
| 1,00-1,79  | Sangat Rendah |

Sumber: Sugiyono

### Pembahasan

#### Profil Responden

Responden yang mengisi kuisioner adalah sejumlah 141 orang, namun terdapat 122 yang memenuhi syarat yang diawal sudah disebutkan , sehingga diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 4 : Profil Responden**

| Poin              |               | Jumlah | Keterangan |
|-------------------|---------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin     | Wanita        | 67     |            |
|                   | Pria          | 55     |            |
| Usia              | 27 – 31       | 71     |            |
|                   | 32 - 36       | 55     |            |
|                   | 37 – 42       | 13     |            |
| Status Pernikahan | Menikah       | 75     |            |
|                   | Belum menikah | 47     |            |
| Jumlah anak       | 0             | 47     |            |
|                   | 1 anak        | 33     |            |
|                   | 2 anak        | 32     |            |
|                   | 3 anak        | 9      |            |
|                   | >3 anak       | 1      |            |
| Masa kerja        | <1 tahun      | 15     |            |
|                   | 1 – 5 tahun   | 102    |            |
|                   | >5 tahun      | 5      |            |
| Durasi Jam Kerja  | <8 jam        | 30     |            |
|                   | 8 jam         | 73     |            |
|                   | 9 jam         | 19     |            |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

### Pengolahan Data

*Work life balance* pada generasi milenial akan diukur menggunakan SPSS dan dikategorisasikan terlebih dahulu berdasarkan dimensi. Dimensi yang digunakan adalah dimensi WIPL, PLIW, PLEW, WEPL. keempat dimensi tersebut dibuat kategorisasi terlebih dahulu menggunakan microsoft excel dan diolah menggunakan SPSS. Data yang diperoleh dilakukan uji validitas terlebih dahulu.

**Tabel 5 : Uji Validitas**

| No | Item   | r-table | r-hitung | Keterangan |
|----|--------|---------|----------|------------|
| 1  | WIPL1  | 0,177   | 0,745    | Valid      |
| 2  | WIPL 2 | 0,177   | 0,688    | Valid      |
| 3  | WIPL 3 | 0,177   | 0,732    | Valid      |
| 4  | PLIW1  | 0,177   | 0,687    | Valid      |
| 5  | PLIW 2 | 0,177   | 0,799    | Valid      |
| 6  | PLIW 3 | 0,177   | 0,657    | Valid      |
| 7  | PLEW1  | 0,177   | 0,788    | Valid      |
| 8  | PLEW 2 | 0,177   | 0,635    | Valid      |
| 9  | PLEW 3 | 0,177   | 0,716    | Valid      |
| 10 | WEPL1  | 0,177   | 0,756    | Valid      |
| 11 | WEPL2  | 0,177   | 0,654    | Valid      |
| 12 | WEPL3  | 0,177   | 0,433    | Valid      |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

Setelah diolah menggunakan SPSS 23 , diperoleh bahwa semua item yang dijadikan pengujian memiliki nilai diatas r-table sehingga semua item dikatakan valid . Untuk uji Reliabilitas, 3.7.2 Uji Reliabilitas oleh Sekaran & Bougie (2016) ialah sebagai uji seberapa konsisten suatu alat ukur mengukur konsep apa pun yang diukur. Secara umum, Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa

reliabilitas kurang dari 0,60 dianggap kurang baik atau rendah, dan yang berada dalam kisaran 0,70 dapat diterima lalu mereka yang di atas 0,80 dinyatakan reliabilitasnya sangat baik. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan metode koefisien Alpha Cronbach dengan aplikasi SPSS. Hasil pengolahan yang didapat sebagai berikut:

**Tabel 6 : Uji Reliabilitas**

| Cronbach's Alpha | Item |
|------------------|------|
| 0,8764           | 12   |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

Pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa hasil dari Cronbach's Alpha berada diatas 0,80 yang dapat dikatakan bahwa reliabilitas baik. Maka dapat dikatakan bahwa alat ukur konsisten.

Dari olahan data yang telah diisi oleh 122 (seratus dua puluh dua) responden maka didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 8 : Hasil berdasarkan Dimensi**

| Dimensi | Rendah | Sedang | Tinggi |
|---------|--------|--------|--------|
| WIPL    | 79     | 22     | 21     |
| PLIW    | 74     | 15     | 33     |
| PLEW    | 28     | 94     | 0      |
| WEPL    | 24     | 98     | 0      |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

Berdasarkan Tabel 8, data yang diperoleh menunjukkan bahwa dimensi WIPL dari 122 (seratus dua puluh dua) responden didapatkan 79 (tujuh puluh sembilan) responden berada pada kategorisasi rendah dengan persentase 64,8%. Pada kategori sedang terdapat 22 responden dengan persentase 18% . Berbeda dengan kategori sedang, pada kategori tinggi memiliki 21 responden dengan persentase sebesar 17,2%. Pada kategorisasi rendah dapat menunjukkan bahwa *work life balance* pada generasi milenial sudah cukup baik. Diketahui bahwa dimensi WIPL atau *Work Enhancement with Personal Life* menggambarkan bahwa sejauh mana pekerjaan setiap individu mengganggu kehidupan pribadi. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin rendah kategorisasi pada dimensi ini maka semakin baik atau hal tersebut menunjukkan hal positif. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa pekerjaan tidak begitu mengganggu kehidupan pribadi mereka. Sehingga *Work Life Balance* yang mereka miliki juga cukup baik.

Untuk dimensi selanjutnya yaitu PLIW, mayoritas responden terdapat pada kategori rendah sebanyak 74 responden dengan persentase 60,7%. Pada kategori sedang terdapat 15 responden dengan 12,3%. Lalu pada kategori tinggi terdapat 33 responden dengan persentase 27%. Dimensi PLIW dapat dikenal sebagai dimensi yang menggambarkan sejauh mana kehidupan individu mengganggu pekerjaan. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin rendah kategorisasi yang dimiliki maka akan semakin baik. Hal ini memperlihatkan bahwa kehidupan pribadi seseorang tidak akan mengganggu kehidupan pekerjaannya . Begitu pula sebaliknya, jika kategorisasi menunjukkan kategori tinggi maka kehidupan pribadi mengganggu pekerjaannya.

Pada Tabel 5, untuk dimensi PLEW terdapat hanya 28 responden dari 122 responden yang mengisi kuesioner dengan persentase 23% pada kategorisasi rendah. Sedangkan pada kategorisasi sedang terdapat 94 responden dengan persentase 77%. Kategorisasi tinggi memiliki 0 responden dan dapat diartikan bahwa tidak ada responden yang berada pada kategorisasi tinggi. Dimensi PLEW menggambarkan seberapa besar seseorang dapat meningkatkan kualitas atau *performance* individu di dunia kerja. Jika dilihat pada tabel tersebut, mayoritas responden berada pada kategori

sedang menunjukkan bahwa kehidupan pribadi dapat membantu untuk meningkatkan kualitas pekerjaan individu. Kategori sedang tidak sama dengan kategori tinggi, pada kategori sedang bukan berarti tidak menunjukkan kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kualitas hidup. Pada kategori ini kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan kualitas pada pekerjaannya namun tidak sebesar jika berkategori tinggi.

Untuk dimensi terakhir yaitu WEPL didapat hasil dari olahan data 122 responden yang mengisi kuesioner. Kategorisasi tinggi memiliki 0 responden dengan persentase 0% yang dapat dikatakan tidak ada responden yang berada pada kategorisasi tersebut. Lalu, kategori rendah memiliki 24 responden dengan persentase 19,7%. Pada kategorisasi sedang terdapat 98 responden dengan persentase 80,3% dan dapat diartikan kategorisasi sedang memiliki responden terbanyak. Dimensi WEPL mencerminkan sejauh mana pekerjaan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi tiap individu. Dapat dilihat bahwa dimensi WEPL memiliki kategorisasi sedang yang berarti pekerjaan yang dijalani mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

### Kesimpulan

Dari data - data yang telah penulis dapatkan, dapat ditarik kesimpulan mengenai *Work Life Balance* pada generasi milenial di Bandung yaitu WLB pada generasi milenial dibagi menjadi kategorisasi per dimensi yaitu dimensi WIPL 64,8%, PLIW 60,7%, WEPL 77%, PLEW 80,3%. Dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi milenial di Bandung telah menyadari pentingnya WLB. Hal tersebut dapat dilihat dari rendahnya tingkat kategorisasi dimensi WIPL dan PLIW. Rendahnya kategorisasi pada kedua dimensi tersebut memberi kesimpulan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak begitu saling mengganggu. Berbeda dengan dimensi WEPL dan PLEW, kedua dimensi ini berada pada kategorisasi sedang. Hal tersebut memberi kesimpulan bahwa kehidupan pribadi dan kehidupan kerja saling mendukung sehingga dapat meningkatkan kualitas kehidupan dan kerja. Lalu, dapat dikatakan karyawan generasi milenial yang kurang dan tidak dapat mengatur masalah pribadi maka mereka akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang kurang dan akan berakibat ke pekerjaan mereka serta fokus mereka pada pekerjaan juga akan menurun. Berbanding terbalik dengan karyawan generasi milenial yang terlalu berfokus pada pekerjaan, mereka akan memiliki waktu yang kurang dengan keluarga mereka dan tidak memiliki waktu untuk melakukan kegiatan yang digemari.

### Saran

Bagi generasi milenial. Pada kategorisasi dimensi WEPL dan PLEW masih berada pada kategorisasi sedang yang dimana pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan dukungan tetapi tidak terlalu besar dampaknya. Sebaiknya karyawan generasi milenial meningkatkan kedua dimensi tersebut agar terciptanya kenyamanan bekerja, kepuasan dan tingginya kinerja.

Selanjutnya yang belum menyadari pentingnya WLB atau belum dapat mengatur kehidupan kerja dan pribadi mereka. WLB sangat penting untuk para pekerja terutama para generasi milenial yang menjadi generasi mayoritas pada angkatan kerja. Jika WLB tidak dapat diatur, semua kegiatan yang dilakukan akan tidak sesuai dengan keinginan sehingga dapat menimbulkan stress dan penurunan kinerja yang dapat berdampak negatif untuk individu maupun perusahaan.

### Daftar Pustaka

- Agit Fuzi Ariani; Ramayani Yusuf. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut. *Jagaddhita*, 2(2), 56–64. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i2.2819>
- Assyofa, A. R. (2023). Kompensasi Dan Beban Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 20(1), 01–08. <https://doi.org/10.29313/performa.v20i1.11690>
- Bps. (2020). *BPS Jabar*.

- Cahyadi, N. A., Veranita, M., Yusuf, R., & Setiyani, W. (2023). *Peningkatan Kemampuan Kerja Mandiri Melalui Program Kerja Mandiri In House Training Kejuruan Las Listrik Dasar*.
- Cahyathi, I. G. A. W. A., & Riana, I. G. (2023). Peran Work-Life Balance Memediasi Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan Bank BRI Gatsu Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(09), 1866–1874. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). Generation Z McKinsey. *McKinsey & Company*, 10. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer\\_Packaged\\_Goods/Our\\_Insights/True\\_Gen\\_Generation\\_Z\\_and\\_its\\_implications\\_for\\_companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer_Packaged_Goods/Our_Insights/True_Gen_Generation_Z_and_its_implications_for_companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.ashx)
- Hatammimi, J., & Nurafifah, F. Z. (2023). Mengukur Pengenalan Peluang Berwirausaha Sebagai Dampak Pendidikan Kewirausahaan. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(4), 506–523. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i4.294>
- Loprang, J. V, Tewal, B., & Sendow, G. M. (2023). The Influence of Work-Life Balance and Workload on Job Satisfaction by Mediation of Work Motivation in Mining Companies. *International Journal Business Diplomacy and Economy Business Diplomacy and Economy*, 2(7), 81–88.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nindyati, A. D. (2017). Pemaknaan Loyalitas Karyawan Pada Generasi X Dan Generasi Y (Studi Pada Karyawan Di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profession*, 1(3). <https://doi.org/10.24198/jpsp.v1i3.15230>
- Noeary, S. A., Purnomo, A. K., & Waruwu, F. (2020). Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh stres kerja terhadap niat keluar. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 31–40. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.2752>
- Predy, M., Sutarto, J., Prihatin, T., & Yulianto, A. (2019). *Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital ( Society 5 . 0 dan Revolusi Industri 4 . 0 ) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Purwanto, E. N. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajer melalui Kapabilitas Inovasi terhadap Tipe Inovasi UKM Berorientasi Ekspor di Indonesia. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(4), 488–505. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i4.293>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Thomas, B. J. (2020). Work-life balance of employees: An organizational context of middle east. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 15398–15411. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->
- Wen, X. (2021). *'#MeToo ' for work-life balance Author Griffith Research Online. 1.*
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>
- Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

Cinthya Yunan

## **Analisis Perbandingan Nilai Produk Yang Ditawarkan Pelaku Usaha Produk Makanan *Plant-Based* Dengan *Voice of Customer***

**Cinthya Yunan**

Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

\* *cinthyayunan11.12@gmail.com*

### **Abstrak**

Makanan *plant-based* menjadi tren di masyarakat sebagai salah satu pola hidup sehat dan usaha makanan *plant-based* masih pada tahap berkembang di Indonesia. Hal ini menjadi kesempatan bagi para pelaku usaha untuk menciptakan atau mengembangkan produk untuk dapat ditawarkan kepada masyarakat. Variabel *voice of customer* digunakan untuk melihat kebutuhan/ keinginan konsumen/ non-konsumen terhadap produk makanan *plant-based*. Tujuan dari penelitian adalah untuk membandingkan nilai yang ditawarkan dari pelaku usaha makanan *plant-based* dengan *voice of customer* yang menggambarkan harapan dari konsumen/ non-konsumen yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pelaku usaha untuk melakukan inovasi atau pengembangan dalam memenuhi kebutuhan/ keinginan dari konsumen/ non-konsumen produk makanan *plant-based*. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif eksplanatori dengan metode penelitian survei yang dilakukan dengan membagikan kuesioner digital dengan hasil 160 responden dan wawancara dengan Goodbelly Plant Based Meal Bandung, kemudian data diolah menggunakan *paired sample test*. Hasil penelitian menunjukkan dimensi kualitas dari karakteristik produk yang di tawarkan memenuhi keinginan konsumen. Dimensi desain dari karakteristik produk, inovasi produk dan pelayanan yang di tawarkan melebihi harapan konsumen, sedangkan dimensi gaya hidup dan harga yang ditawarkan masih belum memenuhi keinginan konsumen.

Kata kunci: produk makanan *plant-based*, nilai produk yang ditawarkan, *voice of customer*, *business model canvas*, keinginan konsumen,

### **Pendahuluan**

Munculnya Covid-19 di Indonesia mengubah pola hidup masyarakat Indonesia yang harus melakukan aktivitas dengan penerapan protokol kesehatan yang harus membatasi aktivitas sehari-hari. Dalam proses adaptasi dalam menghadapi Covid-19 muncul berbagai tren dari kreativitas masyarakat dalam menghadapi tahap baru (*new normal*) untuk menjalani kehidupan sehari-hari. Fokus utama masyarakat adalah menjaga kesehatan agar terhindar dari berbagai penyakit, salah satunya Covid-19. Masyarakat memanfaatkan kondisi pandemi untuk memperbaiki pola hidup dengan berolahraga dan mengonsumsi makanan sehat.

Berdasarkan hasil survei oleh Perusahaan Herbalife Nutrition, bahwa 79% responden setuju untuk mengubah pola makan dan gaya hidup sehat selama pandemi yang dimana 73% responden (dari 79% responden) mengubah pola makan dan nutrisi untuk menjaga kesehatan dan 34% mengubah pola makan dan nutrisi untuk mendapatkan berat badan ideal. Dari hasil survei yang telah dilakukan, menurut Andam Dewi (*Director & General Manager* Herbalife Indonesia) menyatakan bahwa masyarakat lebih banyak mengonsumsi buah, sayur dan makanan nabati (*Plant-based*), tetapi banyak masyarakat tidak tahu awal dalam memulai konsumsi protein nabati (Ayu, 2021). Pola

makan nabati (*plant-based*) sudah ada sejak lama dan identik dengan vegetarian atau vegan karena terlihat adanya beberapa kesamaan dalam menjalani pola hidup tersebut. Pola makan *plant-based* memiliki fokus utama memperbanyak dalam konsumsi makanan utuh (*whole food*), tetapi masih dalam mengonsumsi produk hewani, sedangkan vegetarian atau vegan tidak diperbolehkan mengonsumsi produk hewani (Megawati, 2021). Peningkatan minat masyarakat Indonesia terhadap *plant-based food* semakin bertumbuh dan memunculkan peluang bisnis baru. Beberapa restoran di Indonesia juga telah menghadirkan makanan nabati ke dalam menu seperti Burger King dengan menu *Plant-based Whopper Burger* (Agmasari, 2021). Tidak hanya restoran besar, saat ini banyak anak muda yang terjun dalam bisnis *plant-based food*, salah satu restoran berbasis *plant-based* di Bandung yaitu Goodbelly *Plant-based Meal* Bandung. Goodbelly adalah sebuah kedai kecil yang menyediakan makanan *plant-based* dengan gaya seru dengan melibatkan petani dan artisan lokal dalam prosesnya, terletak di Jalan LLRE Martadinata no. 22, Bandung yang didirikan oleh Rhea Laras Thehawijaya, alumni dari Desain Komunikasi Visual, Institut Teknologi Bandung yang telah bervegetarian selama 18 tahun dan memiliki hobi dalam memasak. Goodbelly dimulai sejak Juni 2020 dengan sistem *pre-order* yang melakukan produksi di kosan, kemudian pada September 2020 terbentuk kedai fisik Goodbelly *Plant-based Meal*.

Pelaku bisnis *plant-based food* seringkali menghadapi tantangan yaitu dianggap terlalu mahal oleh masyarakat karena menggunakan bahan makanan organik dan perawatan premium, tetapi masih bisa mencari bahan nabati dengan harga terjangkau dalam keadaan segar (Khairunnisa, 2021). Selain itu, tantangan lainnya adalah cara membuat tekstur, rasa dan bentuk produk *plant-based* yang dapat diterima oleh konsumen (Medianti, 2019). Untuk dapat menjalankan usaha makanan *plant-based* diperlukan kepekaan oleh pelaku bisnis dalam menjawab keinginan konsumen terhadap produk *plant-based* dengan menciptakan pilihan produk lain atau mengembangkan produk yang ada dalam lingkup *plant-based*.

Kondisi pandemi memiliki peranan dalam menyadarkan masyarakat untuk melakukan pola makan sehat, salah satunya pola makan nabati untuk menjaga kesehatan dan membantu dalam menjaga lingkungan dengan mengurangi konsumsi daging. Kesempatan bagi pelaku bisnis makanan *plant-based* untuk melakukan inovasi dan pengembangan produk didasarkan pada kutipan (Medianti, 2019), Iwan Surjawan (*Head of Food Technology International Institute for Live Science i3L*), mengatakan industri makanan nabati di Indonesia masih dalam tahap awal pertumbuhan.

Penelitian ini menggunakan *voice of customer* yang merupakan bagian dari *House of Quality* untuk mengidentifikasi keinginan konsumen dan *Business Model Canvas* untuk melihat penawaran produk oleh pelaku bisnis yang diwakilkan dari objek penelitian Goodbelly *Plant-based Meal*. Tujuan penelitian ini untuk melihat perbandingan dari nilai produk yang ditawarkan oleh pelaku usaha produk makanan *plant-based* dengan *voice of customer* (objek: Goodbelly *Plant-based Meal*) dan untuk mengetahui inovasi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produk makanan *plant-based* dalam memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan inovasi ataupun usulan yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku bisnis untuk mengembangkan produk yang telah tersedia atau menghasilkan produk baru. Selain itu, peneliti yang melakukan bidang penelitian terkait dapat menggunakan sebagai informasi dan wawasan tambahan.

## Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Definisi nilai dari suatu produk adalah perbandingan dari apa yang didapatkan (berupa manfaat emosional dan fungsional) dan diberikan (berupa uang, waktu dan usaha) oleh konsumen (Muhtadi, *et al.*, 2020); (Yola & Utama, 2021). Menurut (Kotler & Keller, 2009), keputusan konsumen untuk membeli produk berdasarkan persepsi nilai atau dapat dilihat maupun dirasakan

oleh konsumen atau disebut *customer perceived value*. Dikemukakan oleh Monroe terdapat 4 komponen *perceived value* dalam menilai kinerja produk yaitu:

1. Biaya adalah berupa sejumlah uang yang dibayar atau dikeluarkan oleh konsumen untuk konsumsi dan peroleh sebuah produk.
2. Nilai tukar adalah pelanggan menerima sebuah nilai yang berhubungan dengan mereka dan konsumen memperoleh kemudahan dalam menggunakan atau mengonsumsi sebuah produk.
3. Estetika adalah nilai berupa kenyamanan dan kesenangan yang diterima konsumen dalam menggunakan sebuah produk.
4. Fungsi secara relatif adalah kemampuan dari sebuah produk dalam menghasilkan keuntungan atau mengurangi biaya tertentu bagi konsumen dan bagaimana produk digunakan.

Karakteristik produk merupakan penawaran produk kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhannya dengan kondisi yang berbeda dibandingkan pesaing lainnya. Umumnya karakteristik produk berkaitan dengan *tangibility* dan *intangibility* (Cho & Park, 2003). *Intangibility* berupa berat massa, volume, kerentanan, rasa, dan lain lain dari *Tangible goods* atau dapat dijelaskan bahwa *Intangible goods* adalah benda tidak berwujud dan *Tangible goods* adalah benda berwujud.

Menurut Tjiptono (2012), produk merupakan sesuatu berwujud yang ditawarkan oleh produsen kepada pasar yang dapat dicari, diminta, diperhatikan, dibeli, digunakan atau dikonsumsi untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan dari pasar yang bersangkutan. Kualitas produk merupakan salah satu hal yang dijadikan pertimbangan oleh konsumen dalam melakukan pembelian (Permana, 2013). Kualitas produk merupakan salah satu fitur yang berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan konsumen secara fisik maupun psikologis, dapat menjadi elemen utama dalam berinteraksi langsung (*direct*) dengan konsumen (Rachman & Santoso, 2015). Berdasarkan jurnal dari (Efendi & Widyastuti, 2019), mengartikan kualitas produk sebagai karakteristik dari suatu barang atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan diantaranya keandalan, ketepatan, kemudahan dan pemeliharaan suatu produk. Mengutip Kotler & Armstrong (2008), kualitas produk adalah kemampuan dari ketahanan, keandalan, ketepatan dan kemudahan dalam menggunakan produk. Menurut (Mullins, *et al.*, 2004), dimensi dari kualitas produk berupa:

1. *Performance* (kinerja) yang berhubungan dengan karakteristik operasi dasar sebuah produk.
2. *Durability* (daya tahan) adalah lama ketahanan umur produk sebelum diganti produk lainnya.
3. *Conformance to specifications* (kesesuaian dengan spesifikasi) adalah seberapa jauh produk memenuhi spesifikasi tanpa adanya kecacatan pada produk.
4. *Features* (fitur) adalah karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau ketertarikan konsumen terhadap produk.
5. *Reliability* (reabilitas) adalah kemungkinan kinerja produk berjalan baik atau tidak dalam jangka waktu tertentu.
6. *Aesthetics* (estetika) berkaitan dengan desain produk yang ditampilkan.
7. *Perceived quality* (kesan kualitas) adalah pengukuran yang dilakukan karena adanya kemungkinan konsumen tidak mengerti atau kekurangan informasi mengenai produk terkait.

Menurut Ahyari (1997), "*Quality is the factor contained in an item or result in accordance with the purpose of the goods or results are intended or needed*" berarti kualitas merupakan sebuah faktor yang terdapat dalam sebuah barang atau kesesuaian hasil dengan tujuan dari barang atau hasil yang dimaksud dan dibutuhkan. Kotler & Armstrong (2010) mengatakan bahwa kualitas produk merupakan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dari karakteristik sebuah produk atau jasa.

Mengutip dari Murdapa (2019), salah satu aspek dalam membangun *product image* adalah *product design*. Definisi *design* menurut (Kotler & Keller, 2012), "*Design is the totality of features that affect how a product looks, feels, and functions to a consumer*" artinya desain adalah

keseluruhan fitur yang mempengaruhi bagaimana penampilan, perasaan dan kegunaan produk bagi konsumen. Bagi perusahaan, desain yang baik mengacu pada kemudahan dalam memproduksi produk dan distribusi sedangkan bagi konsumen, desain yang baik berdasarkan kemudahan produk untuk dibuka, dipasang, digunakan, diperbaiki, dibuang dan keindahan tampilan produk untuk dilihat (Kotler & Keller, 2012). Desain produk merupakan komponen penting dalam penentuan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dan memiliki perbedaan dibandingkan dengan pesaing yang dijadikan dasar pengambilan keputusan oleh konsumen (Listyawati, 2016). Rachman & Santoso (2015), menjelaskan bahwa produk mampu bertahan dalam siklus pasar ditentukan oleh adaptasi dari sebuah desain terhadap berbagai perubahan di pasar. Perkembangan teknologi berpengaruh besar terhadap pengembangan desain produk yang dimana konsumen terlibat dalam perancangan dan perusahaan mampu mendesain sesuai dengan keinginan konsumen secara spesifik (*custom designs*) (Zhang, Peng, & Gu, 2015). Dari desain produk, konsumen akan memiliki perspektif terhadap merek produk.

### ***Business Model Canvas***

Eksekusi ide bisnis dituangkan dalam model bisnis (*business model*). Model bisnis menjadi sebuah alat untuk memecahkan realita bisnis yang kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih sederhana dan mudah untuk dibuat atau biasa dikenal dengan *business plan* (Hermawan & Pravitasari, 2013). Model bisnis mendeskripsikan bagaimana nilai tambah dibuat oleh perusahaan yang didalamnya terdapat beberapa kombinasi berupa produk, pelayanan, citra, distribusi, sumber daya dan infrastruktur.

Dalam buku yang berjudul "*Business Model Generation*" oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010) menggambarkan sebuah kerangka model bisnis yang memiliki elemen saling berkaitan dalam sembilan kotak berbentuk kanvas. Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), model kanvas bisnis adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan cara pemikiran oleh organisasi atau pelaku bisnis dalam menciptakan, menyerahkan dan menangkap nilai

Model bisnis kanvas membantu dalam memetakan, diskusi, merancang dan menemukan model bisnis baru, secara keseluruhan dibagi menjadi 2 bagian berupa bagian kiri adalah produk dan bagian kanan adalah pasar, sedangkan proporsi nilai berada di tengah (Ching & Fauvel, 2013). Model bisnis kanvas memiliki 9 elemen sebagai berikut (Saeputra & Hidayatullah, 2016).

1. *Customer Segment* adalah sekelompok orang atau organisasi menjadi target yang akan dilayani perusahaan karena memberikan nilai kepada perusahaan.
2. *Value Proposition* adalah perusahaan memberikan produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu yang menjadi pilihan konsumen untuk memilih perusahaan dibandingkan dengan pesaing.
3. *Channels* adalah cara perusahaan untuk berinteraksi, mengantar dan komunikasi untuk mencapai segmen pelanggan yang menjadi tujuan.
4. *Customer Relationships* adalah hubungan yang dibentuk oleh perusahaan dengan segmen pelanggan spesifik yang ditujukan untuk akuisisi pelanggan, retensi pelanggan atau meningkatkan penjualan.
5. *Revenue Streams* adalah aliran pendapatan yang didapatkan perusahaan dari segmen konsumen, memiliki 2 tipe yang berbeda yaitu pendapatan yang dihasilkan dari *one-time customer payments* dan pendapatan berkelanjutan atau berulang dari konsumen dengan memberikan proporsi nilai serta menyediakan dukungan *post-purchase*.
6. *Key Resources* menjadi aset penting perusahaan dalam membuat model bisnis bekerja dengan menciptakan dan menawarkan nilai, menjaga hubungan dengan konsumen, mencapai segmen pasar yang dituju dan mendapatkan keuntungan.

7. *Key Activities* adalah aktivitas penting yang harus dilakukan perusahaan dengan menawarkan proporsi nilai, mempertahankan hubungan konsumen, menjangkau pasar dan mencapai keuntungan.
8. *Key Partners* adalah perusahaan menjalin hubungan mitra dengan tujuan mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko dan memperoleh sumber daya.
9. *Cost Structure* mencakup seluruh biaya yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis termasuk kegiatan terhadap konsumen seperti menciptakan dan memberikan nilai, menjaga hubungan dan mendapatkan keuntungan.

*Business Model Canvas* dapat diterapkan untuk mengulang dan mengkonfirmasi strategi bisnis perusahaan. *Value proposition* berada ditengah sebagai pilar utama yang menentukan perilaku dan aktivitas dalam bisnis (Bekhradi, *et al.*, 2016).

### **Inovasi & Pengembangan Produk**

Inovasi didefinisikan sebagai konsep yang membahas penerapan gagasan produk atau proses yang baru secara lebih luas (Thompson, 1965). Menurut Gatignon & Robertson (1991), inovasi merupakan sebuah produk berupa barang atau jasa yang dianggap dapat memberikan efek dalam segmen pasar tertentu dengan menciptakan pola konsumtif yang positif. Inovasi dibagi dalam beberapa jenis yaitu menurut objek adalah inovasi produk dan inovasi proses, sedangkan menurut sektor adalah inovasi organisasi dan inovasi teknologi (Sisca, *et al.*, 2021).

Inovasi produk adalah sebuah pengenalan produk baru di pasar yang menggunakan teknologi berbeda dan memiliki utilitas tinggi untuk konsumen dibandingkan produk yang telah tersedia (Tung, 2012). Inovasi produk merupakan sesuatu yang dapat dilihat dari kemajuan dalam produk secara fungsional yang membawa produk lebih maju dibandingkan produk pesaing (Curatman, *et al.*, 2016). Dengan adanya kegiatan inovasi produk maupun inovasi proses secara kreatif dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dalam menciptakan produk berkualitas dan meningkatkan keunggulan bersaing yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Putri, *et al.*, 2018). Dalam inovasi produk diharapkan dapat memenuhi harapan konsumen agar terjadi peluang keputusan pembelian oleh konsumen (Haryanto & Polluan, 2019).

Mengutip dari Pattipeilohy (2018), inovasi produk berkaitan dengan produk baru yang meliputi produk yang disempurnakan, produk orisinal, produk modifikasi dan produk baru yang dikembangkan melalui riset dan pengembangan. Cakupan perubahan dari inovasi produk sebagai berikut (Purnomo & Purnomo, 2017).

1. Bungkus produk (*packaging*): mengubah, membangun atau memperbaiki kemasan produk menjadi lebih inovatif.
2. Ukuran produk: adanya berbagai macam ukuran inovatif yang memberi pilihan kepada konsumen.
3. Inovasi proses: mengubah dan membangun tingkat efisiensi lebih tinggi dalam tahap proses produksi.
4. Inovasi sistem distribusi: saluran distribusi dibuat lebih sederhana dan efisien.
5. Inovasi manajemen: manajemen perusahaan dibuat lebih fleksibel dan cepat dalam menghadapi perubahan kondisi dalam lingkungan organisasi.

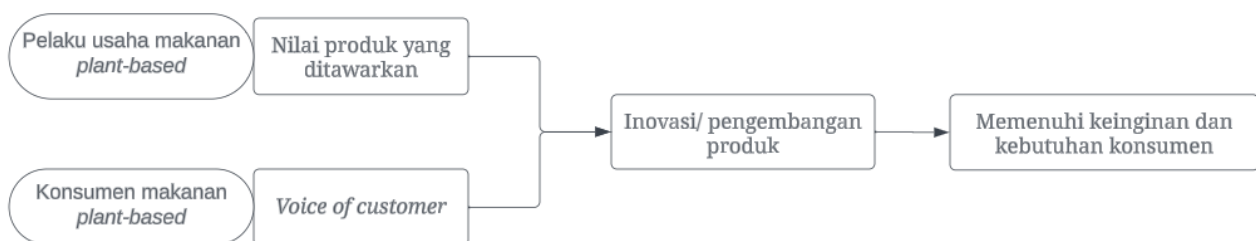
Pengembangan produk adalah serangkaian kegiatan yang diawali dengan analisis persepsi dan peluang pasar, diakhiri dengan tahap produksi penjualan serta pengiriman produk ke konsumen (Irawan, 2017). Faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan produk yaitu perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, persaingan, siklus hidup produk, dan keinginan meningkatkan laba (Butarbutar, *et al.*, 2020). Menurut Kotler & Armstrong (2012), pengembangan

produk atau jasa mendefinisikan keuntungan yang akan ditawarkan dalam produk harus disampaikan dan dikomunikasikan melalui karakteristik produk berupa:

1. *Product Quality* adalah kemampuan dalam memenuhi kebutuhan konsumen ditunjukkan dari karakteristik produk atau jasa.
2. *Product Feature* adalah alat yang kompetitif untuk membedakan produk yang dikembangkan dan produk pesaing.
3. *Product Style and Design* yaitu *Style* dan *Design* memiliki perbedaan dimana *Style* melihat tampilan produk sedangkan *Design* menggambarkan karakter produk yang memberikan kontribusi lebih besar ke konsumen dalam memilih produk.
4. *Packaging & Labelling* yaitu *Packaging* merupakan kegiatan untuk memproduksi dan merancang kemasan produk sedangkan *Labelling* adalah deskripsi produk berupa penampilan luar atau dalam produk.
5. *Product Support Services & Warranty* merupakan bagian penting yang berkaitan langsung dengan pengalaman konsumen yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen terhadap produk.

### ***Voice of Customer***

*Voice of Customer* merupakan salah satu bagian dari alat *Quality Function Deployment (QFD)* yaitu *House of Quality*. *Voice of Customer* menjadi bagian pertama yang penting karena berkaitan langsung dengan konsumen serta kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Setelah *Voice of Customer*, ada aktivitas utama lainnya berupa perencanaan dan desain produk, perencanaan proses dan perencanaan pengendalian proses (Yustian, 2015). Suara konsumen (*voice of customer*) merupakan proses dalam menangkap kebutuhan atau umpan balik dari konsumen baik internal atau eksternal agar dapat menyediakan pelayanan atau kualitas yang baik kepada konsumen (Suwandi, 2016). Suara konsumen dapat diperoleh melalui beberapa cara berupa wawancara, diskusi langsung, survei, observasi, laporan lapangan, fokus kelompok dan sebagainya (Suwandi, 2016). *Voice of Customer (VoC)* membantu perusahaan dalam memahami kesenjangan antara harapan konsumen dengan pengalaman nyata yang terdapat pada produk perusahaan (Aggarwal, 2021).



**Gambar 1.** Model Penelitian

Dari kajian teori yang dikembangkan dan model penelitian menghasilkan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut.

Hipotesis: nilai produk yang ditawarkan pelaku bisnis dapat memenuhi harapan/ kebutuhan dari *Customer*.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif eksplanatori dengan metode penelitian survei. Sugiyono (2016) menjelaskan metode kuantitatif eksplanatori adalah sebuah metode yang menjelaskan hubungan antara teori-teori variabel yang mempengaruhi hipotesis. *Survey research* adalah metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengambil sampel dari satu populasi tertentu, data yang telah terkumpul akan digunakan untuk membuat kesimpulan mengenai populasi yang lebih luas (Kelley, *et al.*, 2003). Metode penelitian survei dilakukan agar peneliti mendapatkan data atau informasi terkait dengan penilaian serta keinginan dan kebutuhan konsumen mengenai produk makanan *plant-based* yang ditawarkan oleh pelaku bisnis makanan *plant-based*.

Selain survei, dalam melengkapi penelitian dilakukan observasi dan studi kasus dengan mewawancarai pelaku bisnis makanan *plant-based* yaitu pemilik dari Goodbelly Plant-based Meal Bandung. Hasil wawancara dianalisis pada bagian produk yang telah ditawarkan kepada konsumen dan kemudian dikonfirmasi pada hasil penelitian. Pelaku usaha sebagai narasumber dipilih sebagai salah satu contoh produk yang digunakan untuk menggambarkan penawaran nilai dan memberikan wawasan dari sudut pandang pelaku usaha baru pada industri makanan *plant-based*.

Dalam penelitian ini, menggunakan definisi operasional sebagai indikator dalam penyusunan penelitian. Terdapat 2 variabel yang digunakan yaitu nilai produk yang ditawarkan sebagai variabel independen (X) dan *voice of customer* sebagai variabel dependen (Y). Kedua variabel memiliki 6 dimensi yang sama untuk mengukur penelitian ini. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

| Variabel                     | Dimensi                                 | Indikator                                                                                     | Sumber                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Nilai Produk Yang Ditawarkan | Kualitas dari Karakteristik Produk (X1) | cita rasa, kebersihan, kemudahan, tampilan, keamanan, waktu, kuantitas, bentuk, perpaduan     | Permana (2013)<br>Mullins, <i>et al.</i> (2004)                        |
|                              | Desain dari Karakteristik Produk (X2)   | tampilan, pilihan, konsep, kemudahan, keamanan                                                | Rachman & Santoso (2015)<br>Zhang, Peng, & Gu (2015)                   |
|                              | Inovasi Produk (X3)                     | ciri khas, peluang, variasi, inovasi, keunikan, peningkatan, nilai, volume                    | Purnomo & Purnomo (2017)<br>Sisca, <i>et al.</i> (2021)<br>Tung (2012) |
|                              | Gaya Hidup (X4)                         | <i>trend</i> , ekonomi                                                                        | Ayu (2021)<br>Khairunnisa (2021)                                       |
|                              | Pelayanan (X5)                          | melayani, cepat tanggap, kritik & saran, tampilan, informasi, inisiatif, komunikasi, perilaku | Muhtadi, <i>et al.</i> (2020)<br>Permana (2013)                        |
|                              | Harga (X6)                              | terjangkau, kualitas, manfaat                                                                 | Efendi & Widyastuti (2019)                                             |

|                   |                                         |                                                                                               |                                                                        |
|-------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Voice of Customer | Kualitas dari Karakteristik Produk (V1) | cita rasa, kebersihan, kemudahan, tampilan, keamanan, waktu, kuantitas, bentuk, perpaduan     | Permana (2013)<br>Mullins, <i>et al.</i> (2004)                        |
|                   | Desain dari Karakteristik Produk (V2)   | tampilan, pilihan, konsep, kemudahan, keamanan                                                | Rachman & Santoso (2015)<br>Zhang, Peng, & Gu (2015)                   |
|                   | Inovasi Produk (V3)                     | pengembangan, variasi, inovasi                                                                | Purnomo & Purnomo (2017)<br>Sisca, <i>et al.</i> (2021)<br>Tung (2012) |
|                   | Gaya Hidup (V4)                         | kesehatan, <i>trend</i> , pola hidup, estetika, ekonomi                                       | Ayu (2021)<br>Khairunnisa (2021)                                       |
|                   | Pelayanan (V5)                          | melayani, cepat tanggap, kritik & saran, tampilan, informasi, inisiatif, komunikasi, perilaku | Muhtadi, <i>et al.</i> (2020)<br>Permana (2013)                        |
|                   | Harga (V6)                              | terjangkau, kualitas, manfaat                                                                 | Efendi & Widyastuti (2019)                                             |

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner digital kepada individu/responden yang mengonsumsi makanan *plant-based* dan melakukan observasi kepada salah satu objek pelaku usaha *plant-based food* yang berlokasi di Bandung melalui wawancara dengan pertanyaan terbuka. Populasi dalam penelitian ini berfokus pada orang yang pernah melihat dan mengonsumsi produk makanan *plant-based* dengan teknik *purposive sampling* yang memiliki batasan sebagian responden/individu yang memiliki pengalaman dalam melihat dan mengonsumsi produk makanan *plant-based* yang sudah dipasarkan oleh pelaku usaha makanan *plant-based*.

Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan formula (Cochran & Bouclie, 1977). Dari ukuran sampel yang digunakan, nilai *z* yang dipilih dengan *confidence level* 95% adalah sebesar 1.96 dengan nilai estimasi *variance* yang digunakan sebesar 0.25 [*maximum possible proportion* (0.5) \* 1 – *maximum possible proportion* kemudian menghasilkan *maximum possible sample size*]. Setelah diaplikasikan dan memperoleh ukuran sampel, selanjutnya dipilih untuk penelitian ini yaitu dengan  $e = 0.08$ ,  $n = 150.063 \approx 150$  orang.

## Pembahasan

Goodbelly memiliki fokus untuk menawarkan nilai yang beragam kepada konsumen, petani, artisan dan lingkungan. Sejalan dengan visi-misi yang ingin dicapai oleh Goodbelly, seluruh produk yang mendukung kinerja dari Goodbelly dikonsepkan dengan terencana seperti kemasan pada produk Goodbelly tidak menggunakan plastik, bahan baku langsung dari petani dan melakukan kolaborasi dengan artisan lokal lainnya untuk pengembangan produk serta memperkenalkan produk khas daerah ataupun produk khas dari artisan lainnya. Dari wawancara yang dilakukan dengan salah satu usaha makanan *plant-based* yaitu Goodbelly *Plant Based Meal* Bandung dan observasi yang dilakukan, disusun kedalam *Business Model Canvas* yang digambarkan sebagai berikut.

Cinthya Yunan

| Business Model Canvas                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Designed for:<br>Goodbelly Plant Based Meal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Designed by:<br>Cinthya Yunan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Date:<br>7 Desember 2021                                                                                                                                                                                                                      | Version:<br>I |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Key Partners</b><br><br>1. Petani<br>2. Supplier bahan baku<br>3. Supplier <i>eco-friendly packaging</i><br>4. Artisan lokal<br>5. Komunitas kuliner <i>plant-based</i> / peduli lingkungan dan gaya hidup sehat | <b>Key Activities</b><br><br>1. Produksi<br>2. Marketing ( <i>social media &amp; word of mouth</i> , promosi, diskon)<br>3. <i>Customer services</i><br>4. <i>Planning sustainability &amp; innovation</i><br>5. <i>Development products</i><br>6. <i>Checking quality</i><br>7. <i>Collaboration</i> (dengan bidang lainnya)<br><br><b>Key Resources</b><br>1. <i>Product designer</i><br>2. Artisan lokal ( <i>F&amp;B workshop, collaboration</i> )<br>3. Petani<br>4. <i>Customer review</i><br>5. <i>Social media</i><br>6. <i>Food delivery</i><br>7. <i>Partners</i><br>8. <i>Eco-friendly products (packaging)</i> | <b>Value Propositions</b><br><br>1. Mendukung petani dan artisan lokal<br>2. Menyebarkan isu lingkungan dan sosial budaya melalui makanan<br>3. Pola makan <i>plant-based</i> terhadap lingkungan<br>4. Harga makanan terjangkau dengan kualitas terbaik<br>5. Desain menu dan kemasan dari produk yang beragam, unik dan ramah lingkungan<br>6. Makanan <i>plant-based</i> dengan gaya yang seru dan tidak monoton<br>7. Makanan yang dapat dinikmati oleh seluruh kalangan (vegetarian dan non-vegetarian)<br>8. Makanan non hewani yang memiliki cita rasa beragam, enak dan sehat | <b>Customer Relationships</b><br><br>1. <i>e-commerce (Tokopedia)</i><br>2. diskon/bundle produk makanan pada <i>food delivery/ dine-in/ take away</i> langsung di toko<br>3. kolaborasi dengan artisan dan petani<br>4. <i>Pop-Up event</i><br><br><b>Channels</b><br>1. <i>Social media</i> (instagram, facebook)<br>2. Komunitas/ aktivitas mengenai kuliner<br>3. Komunitas peduli lingkungan dan sejenisnya<br>4. <i>Food delivery</i> (Go-Food, Grab-Food, Shopee-Food)<br>5. <i>E-commerce (Tokopedia)</i><br>6. Artisan lokal | <b>Customer Segments</b><br><br>1. Masyarakat luas<br>2. Orang yang bervegetarian/ vegan/ non-vegetarian<br>3. Anak muda dan orang dewasa (pelajar, mahasiswa, karyawan, keluarga)<br>4. Orang yang suka konsumsi makanan berbasis non-hewani |               |
| <b>Cost Structure</b><br><br>1. Biaya bahan baku<br>2. Biaya sewa tempat<br>3. Biaya marketing<br>4. Biaya produksi<br>5. Biaya transportasi ( <i>event/workshop-class</i> )<br>6. Gaji pegawai                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Revenue Streams</b><br><br>1. Penjualan produk<br>2. Kolaborasi dengan berbagai artisan lokal<br>3. <i>Special menu (special event)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                               |               |

Gambar 2. Business Model Canvas

*Business Model Canvas* Goodbelly bertujuan sebagai gambaran salah satu pelaku usaha makanan *plant-based* yang menunjukkan nilai-nilai produk yang ditawarkan kepada konsumen. Aktivitas yang dilakukan oleh Goodbelly juga memberikan nilai kepada petani dan bekerjasama dengan artisan lainnya untuk saling mendukung dan memenuhi nilai yang ingin diberikan oleh Goodbelly kepada para konsumennya. Nilai yang ditawarkan oleh Goodbelly dicantumkan kedalam *value proposition* pada *business model canvas*.

## Uji Validitas

Responden yang terkumpul dalam penelitian ini sebanyak 160 responden, dengan uji validitas pada setiap variabel X sebagai variabel independen dinyatakan valid dengan hasil *r* hitung lebih besar dibandingkan *r* tabel yaitu 0.1552 ( $df = 160 - 2 = 158$ ). Dan untuk variabel V sebagai variabel dependen dinyatakan valid dengan memenuhi kriteria *r* tabel.

## Uji Reabilitas

Uji reabilitas memiliki kriteria *Cronbach's Alpha* > 0.6 maka dinyatakan reliabel. Variabel X dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena menghasilkan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.960 dan variabel V menghasilkan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.949 yang juga dinyatakan reliabel dengan memenuhi kriteria lebih dari 0.6.

## Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov* dengan nilai  $\text{Sig}(p) > 0.05$ . Hasil uji menunjukkan nilai Sig pada data ini adalah 0.882 yang bernilai lebih dari 0.05, maka variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* yang berdistribusi normal.

## Uji Beda Rata-rata 2 Sampel Berpasangan

Data yang digunakan dalam uji beda rata-rata 2 sampel berpasangan berasal dari dua ukuran sampel yang memiliki subjek yang sama digambarkan dalam hipotesis yang membandingkan 6 dimensi berupa kualitas dari karakteristik produk, desain dari karakteristik produk, inovasi produk, gaya hidup, pelayanan dan harga dari 2 variabel yaitu variabel X (nilai produk yang ditawarkan) dan variabel V (*Voice of Customer*) dengan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis pada uji beda rata-rata berpasangan:

H<sub>0</sub>: rata-rata skor Xi = rata-rata skor Vi

H<sub>a</sub>: rata-rata skor Xi  $\neq$  rata-rata skor Vi

Hasil yang didapatkan dari pengolahan data untuk uji beda rata-rata 2 sampel berpasangan menunjukkan:

Dimensi 1 Kualitas dari karakteristik produk memiliki nilai selisih -1.851 yang menunjukkan bahwa nilai kualitas dari karakteristik produk yang ditawarkan memenuhi harapan (*voice of customer*) dengan nilai signifikan yang memiliki nilai selisih negatif mengartikan bahwa dimensi 1 telah memenuhi kualitas yang ditawarkan sama dengan harapan konsumen. Indikator pada dimensi 1 memiliki penilaian yang lebih beragam oleh responden atau diartikan bahwa responden memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam menilai kualitas produk makanan *plant-based*. Hipotesis pada dimensi 1 Kualitas dari karakteristik produk, nilai produk yang ditawarkan memenuhi/ sama dengan harapan (*voice of customer*). H<sub>0</sub> diterima dan memenuhi hipotesis penelitian.

Dimensi 2 Desain dari karakteristik produk memiliki nilai selisih 30.525 yang menunjukkan bahwa nilai desain dari karakteristik produk yang ditawarkan melebihi harapan (*voice of customer*), nilai yang ditawarkan oleh pelaku usaha lebih besar dari yang diharapkan oleh responden. Desain yang ditawarkan pelaku usaha disesuaikan dengan nilai yang ingin diberikan kepada konsumen, untuk menarik perhatian konsumen dan memberi nilai lebih dalam ketertarikan mencoba produk. Pada dimensi 2 Desain produk yang ditawarkan sudah cukup dan melebihi harapan (*voice of customer*) dan tidak menjadi fokus utama untuk diperlukannya pengembangan. Hipotesis pada dimensi 2 yaitu H<sub>0</sub> ditolak dan tidak memenuhi hipotesis penelitian.

Dimensi 3 Inovasi produk memiliki nilai selisih 60.843 yang menunjukkan bahwa nilai inovasi produk yang ditawarkan melebihi harapan (*voice of customer*), nilai yang ditawarkan pelaku usaha lebih besar dari yang diharapkan responden. Sejalan dengan penelitian bahwa pola makan *plant-based* di Indonesia masih dalam tahap berkembang sehingga para pelaku usaha memiliki banyak kesempatan untuk melakukan inovasi yang dapat menarik perhatian konsumen atau non konsumen. Dimensi 3 Inovasi produk sudah cukup dan tidak menjadi fokus utama untuk pengembangan. Hipotesis dimensi 3, H<sub>0</sub> ditolak dan tidak memenuhi hipotesis penelitian.

Dimensi 4 Gaya hidup memiliki nilai selisih -44.545 yang menunjukkan nilai gaya hidup belum memenuhi harapan (*voice of customer*) atau diartikan nilai yang ditawarkan pelaku usaha masih lebih kecil dari yang diharapkan oleh responden. Indikator pada dimensi 4 mencakup kesehatan, pola hidup, tren, estetika dan tingkat ekonomi yang memiliki pengaruh besar pada

responden sebagai masyarakat yang dapat melakukan pola makan *plant-based* secara pribadi. Produk makanan *plant-based* yang dipasarkan hanya menjadi pilihan tambahan untuk memenuhi keinginan dari responden sehingga dimensi 4 Gaya hidup nilai produk yang ditawarkan menjadi fokus penting untuk dilakukan pengembangan dan Analisa lebih lanjut. Hipotesis dimensi 4 Gaya hidup, H0 ditolak dan tidak memenuhi hipotesis penelitian.

Dimensi 5 Pelayanan memiliki nilai selisih 30.750 yang menunjukkan bahwa nilai pelayanan yang ditawarkan telah melebihi harapan (*voice of customer*). Pelayanan menjadi salah satu penentuan oleh responden dalam memilih produk, dengan pelayanan yang ditawarkan oleh pelaku usaha memiliki penilaian sesuai harapan menjadi nilai tambah untuk ketertarikan dari responden. Hipotesis dimensi 5 Pelayanan nilai produk yang ditawarkan telah memenuhi harapan (*voice of customer*) sehingga sudah cukup. H0 ditolak dan tidak memenuhi hipotesis penelitian.

Dimensi 6 Harga memiliki nilai selisih -41.856 yang menunjukkan bahwa nilai harga yang ditawarkan belum memenuhi harapan (*voice of customer*). Dari hasil pengumpulan survei menunjukkan bahwa dimensi 6 memiliki penilaian yang bagus dengan rata-rata skor 4 (setuju) tetapi dari harapan konsumen, dimensi 6 memiliki skor rata-rata 5 (sangat setuju) yang mengartikan bahwa responden masih mengharapkan harga lebih murah dari yang telah ditawarkan dipasaran. Hipotesis dimensi 6 Harga masih harus menjadi fokus untuk dipertimbangkan dan analisa lebih lanjut. H0 ditolak dan tidak memenuhi hipotesis penelitian.

**Tabel 2.** Hasil *Paired Samples Test* & Pengujian Hipotesis

| Dimensi                                               |                        | Selisih (t) | Sig   | Hipotesis                                                | Keterangan                                                     |
|-------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Dimensi 1<br>Kualitas dari<br>Karakteristik<br>Produk | Total_X1 -<br>Total_V1 | -1.851      | 0.066 | H0 diterima dan<br>memenuhi hipotesis<br>penelitian      | Nilai produk yang<br>ditawarkan = <i>voice of<br/>customer</i> |
| Dimensi 2<br>Desain dari<br>Karakteristik<br>Produk   | Total_X2 -<br>Total_V2 | 30.525      | 0.000 | H0 ditolak dan<br>tidak memenuhi<br>hipotesis penelitian | Nilai produk yang<br>ditawarkan < <i>voice of<br/>customer</i> |
| Dimensi 3<br>Inovasi<br>Produk                        | Total_X3 -<br>Total_V3 | 60.843      | 0.000 | H0 ditolak dan<br>tidak memenuhi<br>hipotesis penelitian | Nilai produk yang<br>ditawarkan < <i>voice of<br/>customer</i> |
| Dimensi 4<br>Gaya Hidup                               | Total_X4 -<br>Total_V4 | -44.545     | 0.000 | H0 ditolak dan<br>tidak memenuhi<br>hipotesis penelitian | Nilai produk yang<br>ditawarkan > <i>voice of<br/>customer</i> |
| Dimensi 5<br>Pelayanan                                | Total_X5 -<br>Total_V5 | 32.750      | 0.000 | H0 ditolak dan<br>tidak memenuhi<br>hipotesis penelitian | Nilai produk yang<br>ditawarkan < <i>voice of<br/>customer</i> |
| Dimensi 6<br>Harga                                    | Total_X6 -<br>Total_V6 | -42.856     | 0.000 | H0 ditolak dan<br>tidak memenuhi<br>hipotesis penelitian | Nilai produk yang<br>ditawarkan > <i>voice of<br/>customer</i> |

## Kesimpulan

Dalam observasi pelaku usaha makanan *plant-based* bahwa nilai yang ditawarkan kepada konsumen melihat dari segi kualitas produk, desain produk, pelayanan, harga produk, dan kolaborasi

dengan memberikan nilai atau manfaat tambahan kepada pelaku usaha lain dan penyedia bahan baku untuk usaha. Nilai yang ditawarkan pelaku usaha penting bagi konsumen atau non konsumen didukung dengan hasil penelitian kepada para responden yang didalamnya termasuk konsumen atau non konsumen terhadap produk makanan *plant based*. Para responden yang mengisi kuesioner dari berbagai provinsi mengenai produk makanan *plant-based* menilai karakteristik paling penting adalah harga, yang dilanjutkan dengan kualitas, inovasi, desain, pelayanan dari produk yang ditawarkan pelaku usaha.

Dari hasil olahan data ditemukan bahwa setiap dimensi yang digunakan dalam penelitian sudah hampir memenuhi harapan konsumen selain dimensi gaya hidup dan harga. Dimensi harga memiliki nilai harapan yang tinggi bagi konsumen, karena secara umum harga produk makanan *plant-based* cenderung memiliki harga lebih tinggi dibandingkan produk *non-plant-based* ataupun produk UMKM lainnya. Dalam memilih produk makanan *plant-based*, inovasi produk menjadi faktor penting bagi konsumen atau non konsumen dalam memilih dan menentukan terutama untuk menu yang beragam dan unik menjadi pertimbangan bagi konsumen atau non konsumen. Menu yang beragam dan unik menjadi pertimbangan konsumen atau non konsumen dalam memilih produk makanan *plant-based* karena dengan penyajian yang menarik akan sekaligus menarik perhatian konsumen atau non konsumen diluar dari cita rasa maupun faktor pendukung lainnya. Inovasi yang ditawarkan oleh pelaku usaha harus mampu dilakukan secara berkali dengan mempertahankan kualitas maupun faktor lainnya yang dianggap penting oleh konsumen.

Dalam penelitian ini, nilai produk yang ditawarkan oleh pelaku usaha sudah cukup baik memenuhi harapan konsumen atau non konsumen, tetapi masih ada beberapa bagian yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan untuk dianalisa seperti analisa pasar untuk mengetahui tren yang berkembang sesuai dengan daerah usaha dan melakukan observasi langsung terhadap konsumen. Selanjutnya harga makanan *plant-based* yang tergolong lebih premium dapat diminimalisir dengan perencanaan menu yang berbasis bahan baku dengan biaya terjangkau atau dengan bahan baku premium menghasilkan kuantitas produk lebih besar dengan berbagai pilihan (ukuran, menu, jenis produk dan sebagainya). Pelaku usaha juga dapat mempertimbangkan bentuk kolaborasi atau kerjasama dengan tujuan meminimalisir biaya yang dapat menekan harga produk atau dengan memberi nilai tambahan pada produk yang ditawarkan sehingga terjadi keseimbangan antara harga yang ditawarkan dengan manfaat yang diterima. Kualitas yang dipertahankan juga menjadi kunci dalam usaha makanan karena berkaitan dengan nilai yang ditawarkan kepada konsumen. Diperlukan adanya penelitian lanjutan yang lebih terperinci dengan melihat pelaku usaha makanan *plant-based* lebih luas dan penelitian pada dimensi yang lebih mendalam mengenai produk makanan *plant-based*. Setiap tempat usaha memiliki khas masing-masing yang diunggulkan sehingga dapat timbul harapan atau pandangan yang berbeda oleh konsumen atau non konsumen.

## Daftar Pustaka

- Aggarwal, A. (2021). *Recipe for a Great Customer Experience: The Three Voices - Voice of Customer (VoC), Voice of Employee (VoE) and Voice of Process (VoP)*. Emerald Publishing Limited.
- Agmasari, S. (2021, May 6). *Burger King Indonesia Luncurkan Burger Nabati Bebas Daging*.
- Ayu, R. (2021, July 16). *Hasil Riset : Sejak Pandemi Covid-19, 79 Persen Masyarakat Ubah Pola Hidup Jadi Lebih Sehat*.

- Bekhradi, A., Yannou, B., & Cluzel, F. (2016). IMPORTANCE OF PROBLEM SETTING BEFORE DEVELOPING A BUSINESS MODEL CANVAS. *INTERNATIONAL DESIGN CONFERENCE - DESIGN 2016* (pp. 908-909). Dubrovnik - Croatia: ResearchGate.
- Butarbutar, M., Nainggolan, A. H., Sudarso, A., Fuadi, D. L., Nurbayani, Saputra, D. H., . . . Yendrianof, D. (2020). *Manajemen Pemasaran: Teori dan Pengembangan*. Yayasan Kita Menulis.
- Ching, H. Y., & Fauvel, C. (2013). CRITICISMS, VARIATIONS AND EXPERIENCES WITH BUSINESS MODEL CANVAS. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26 - 37.
- Cho, S. E., & Park, K. (2003). Characteristics of product/service processs and customer needs of geographical accessibility in electronic commerce. *International Journal of Service Industry Management*, 522.
- Cochran, W. G., & Bouclier, A. S. (1977). *Sampling Techniques*. California: Wiley.
- Curatman, A., Rahmadi, Maulany, S., & Ikhsani, M. M. (2016, December). Analisis Faktor-faktor Pengaruh Inovasi Produk yang Berdampak pada Keunggulan Bersaing UKM Makanan dan Minuman di Wilayah Harjamukti Kota Cirebon. *JURNAL LOGIKA*, XVIII(3), 64.
- Efendi, M. J., & Widyastuti, D. I. (2019, June). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga terhadap Kepuasan Konsumen (Studi pada Usaha Cuci Mobil “Salem” Desa Sumokembangsri Kecamatan Balongbendi Kabupaten Sidoarjo). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 2(3).
- Gatignon, H., & Robertson, T. S. (1991). *Innovative Decision Processes in Handbook of Consumer Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Haryanto, J. O., & Polluan, J. (2019). INOVASI PRODUK DAN EKSPEKTASI INOVASI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS*, 139.
- Hermawan, A., & Pravitasari, R. J. (2013). *Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis)*.
- Irawan, A. P. (2017). *PERANCANGAN DAN PENGEMBANGAN PRODUK MANUFAKTUR*. (Arie, Ed.) Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261.
- Khairunnisa, S. N. (2021, April 29). *Manfaat Pola Makan Berbasis Nabati untuk Kesehatan dan Lingkungan*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran. Jilid 2* (12 ed.). (B. Sabran, Trans.) Jakarta: Erlangga.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. USA: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *A Framework for Marketing Management*. Pearson.
- Listyawati, I. H. (2016). PERAN PENTING PROMOSI DAN DESAIN PRODUK DALAM MEMBANGUN MINAT BELI KONSUMEN. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi*, 66.
- Medianti, U. S. (2019, December 10). *Substitusi Protein Hewani ke Nabati, Ini yang Jadi Tantangannya*.
- Megawati, M. (2021, August 31). *Mengenal Pola Makan Plant Based, Beda Tipis dengan Vegan dan Vegetarian*.
- Muhtadi, M. F., Rahmawati, E., & Utomo, S. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN NILAI PRODUK DAN FASILITAS TERHADAP KEPUASAN NASABAH (STUDI PADA NASABAH TABUNGAN MUDHARABAH AL BARAKAH DI BANK KALSEL KANTOR CABANG SYARIAH BANJARMASIN). *JURNAL BISNIS DAN PEMBANGUNAN*, 18.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J. C. (2004). *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach* (5 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Murdapa, P. A. (2019). The Effect of Price, Product Design, Product Quality and Brand Image on Purchase Decisions. In R. R. Ariescy, L. Romaisyah, D. S. Puspitasari, A. Setyawan, & F. Wibowo, *EBGC 2019: Proceedings of the 2nd International Conference on Economics* (pp. 74-75). Surabaya, Indonesia: EAI.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Pattipeilohy, V. R. (2018, June). INOVASI PRODUK DAN KEUNGGULAN BERSAING: PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN. *JURNAL MANEKSI*, 7(1), 68.
- Permana, M. V. (2013). PENINGKATAN KEPUASAN PELANGGAN MELALUI KUALITAS PRODUK DAN KUALITAS LAYANAN. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 117-118.
- Purnomo, B., & Purnomo, B. R. (2017). PENGEMBANGAN PRODUK DAN INOVASI PRODUK PADA TEH HIJAU CAP POHON KURMA (STUDI PADA PT PANGUJI LUHUR UTAMA). *JURNAL MAKSIPRENEUR*, VI(2), 29-30.
- Putri, M. A., Yasa, N. N., & Giantari, I. A. (2018, September). Peran Inovasi Produk Memediasi Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Ukm Kerajinan Endek Di Kabupaten Klungkung. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 1(4).

- Rachman, B. J., & Santoso, S. B. (2015). ANALISIS PENGARUH DESAIN PRODUK DAN PROMOSI TERHADAP KEMANTAPAN KEPUTUSAN PEMBELIAN YANG DIMEDIASI OLEH CITRA MEREK. *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 4(1), 3.
- Saeputra, M. Y., & Hidayatullah, D. S. (2016, December). ANALISIS MODEL BISNIS PADA KAFE FRUITEA HOLIC DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS. *e-Proceedings of Management*, 3(3), 2758-2759.
- Sisca, Simarmata, H. M., Purba, E. G., Dewi, I. K., Fajrillah, M. S., Sudarso, A., & Sudarmanto, E. (2021). *Manajemen Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan : pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Suwandi, E. (2016, December). PENERAPAN SISTEM VOICE OF CUSTOMER DALAM PENINGKATAN KUALITAS PRODUK PIE SUSU PADA USAHA PIE ELIS. *Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 1(5), 538.
- Thompson, V. A. (1965, June). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1-20.
- Tung, J. (2012). A STUDY OF PRODUCT INNOVATION ON FIRM PERFORMANCE. *International journal of Organizatinal Innovation*, 4(3), 84-97.
- Yola, E., & Utama, L. (2021). PENGARUH KESADARAN MEREK, NILAI PRODUK DAN KEUNIKAN MEREK TERHADAP LOYALITAS MEREK UNIQLO DI BATAM. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 354.
- Yustian, O. R. (2015, December). ANALISIS PENGEMBANGAN PRODUK BERBASIS QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD) (STUDI KASUS PADA PRODUK SUSU PT MSA). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, XVIII(3), 25-26.
- Zhang, Z., Peng, Q., & Gu, P. (2015). Improvement of User Involvement in Product Design. *Procedia CIRP*, 36.

## **Pengaruh Modal Manusia, Orientasi Pasar dan Inovasi terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat**

**Asha Alin Fajriah**

Universitas Gunadarma, Depok Jawa Barat

**Ditiya Himawati\***

Universitas Gunadarma, Depok Jawa Barat

[\\*ashaalinfajriah16@gmail.com](mailto:ashaalinfajriah16@gmail.com)

### **Abstrak**

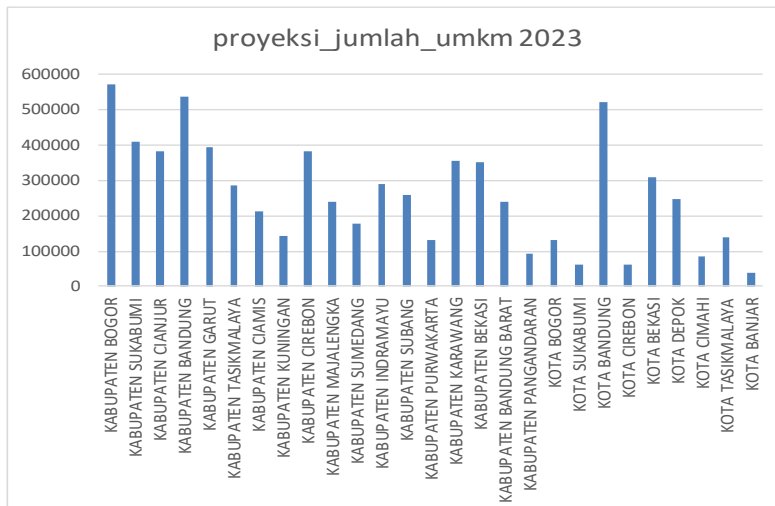
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh modal manusia, orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat. Dalam penelitian ini sampel yang diteliti adalah responden dengan kriteria warga asli dari Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, sedang menjalankan bisnis usaha/UMKM, serta memiliki usia 21 sampai di atas 50 tahun. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode non probability sampling dengan teknik purposive sampling berjumlah 100 pelaku UMKM dengan menggunakan metode pengujian SPSS. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa modal manusia, orientasi pasar dan inovasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat namun secara parsial modal manusia dan orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran sedangkan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat.

*Kata Kunci: Modal Manusia, Orientasi Pasar, Inovasi, Kinerja Pemasaran*

### **Pendahuluan**

Usaha mikro dan menengah atau UMKM merupakan salah satu jenis usaha yang tidak membutuhkan persyaratan khusus seperti tingkat pendidikan, keahlian atau keterampilan pekerjaan yang bersyarat, penggunaan modal usaha yang relatif sedikit serta menggunakan teknologi yang masih bisa dilakukan dengan cara sederhana. Hal ini membuat sektor UMKM dapat dijangkau oleh kalangan pengusaha manapun.

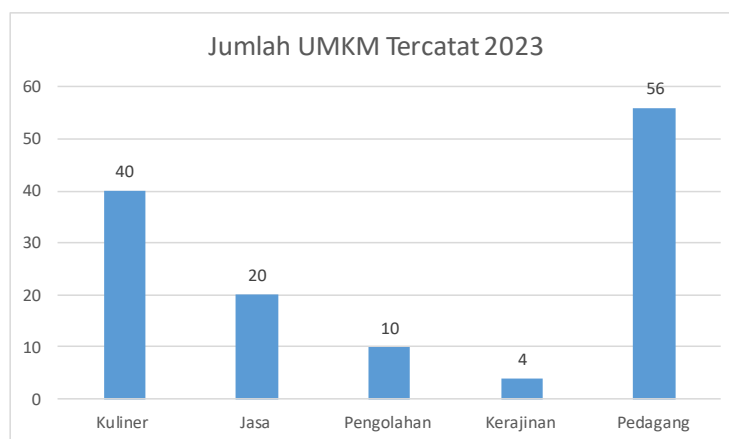
Perkembangan UMKM tidak luput dari wilayah-wilayah di Indonesia, salah satunya wilayah Jawa Barat. Berdasarkan data yang di peroleh dari Open Data Jabar, data terbaru mengenai jumlah usaha mikro kecil menengah (UMKM) wilayah Jawa Barat di tahun 2023 yang terdaftar sebanyak 7,055,660 yang meliputi berbagai macam Kota/Kabupaten. Berikut merupakan data jumlah UMKM di Jawa Barat tahun 2023 seperti pada Gambar berikut.



**Gambar 1 Data Jumlah UMKM di Jawa Barat 2023**  
Sumber: [opendata.jabarprov.go.id/id](https://opendata.jabarprov.go.id/id) (diunduh 11/12/2023)

Berdasarkan Gambar 1 dapat dilihat perkembangan UMKM di Jawa Barat tercatat pada Open Data Jabar di tahun 2023 sebanyak 7,055,660 yang meliputi berbagai macam Kota/Kabupaten dimana Cianjur menjadi salah satu wilayah kabupaten yang menyumbang rata-rata pelaku UMKM di wilayah Jawa Barat yang salah satunya adalah Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang.

Desa Karyamukti merupakan desa yang memiliki wisata alam bersejarah yaitu Situs Cagar Budaya Gunung Padang. Berada di Cianjur Jawa Barat serta memiliki wisata alam yang memiliki nilai sejarah, desa ini memanfaatkan potensinya dengan membuat berbagai macam UMKM sebagai sektor perekonomian mereka yang pada akhirnya menjadi ciri khas desa wisata tersebut. Berdasarkan hasil data BUMDes dan data sensus lapangan di tahun 2023 terdapat sebanyak 130 UMKM yang dikelompokkan berdasarkan jenis usaha seperti tampak pada Gambar 2.



**Gambar 2 Jumlah UMKM berdasarkan Jenis Usaha**  
Sumber: BUMDes Karyamukti, 2022 dan Data Sensus 2023

Berdasarkan Gambar 2 jumlah UMKM berdasarkan jenis usaha dapat dilihat bahwa sektor pedagang dan kuliner menjadi sektor terbanyak. Hal ini menunjukkan bahwa para pelaku UMKM di kawasan wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang menjadi salah satu faktor penting terhadap kemajuan desa wisata di wilayah tersebut.

Salah satu faktor pendukung kesuksesan UMKM dilihat dari hasil kinerjanya. Menurut Rahadhini & Lamidi (2020), kinerja pemasaran merupakan salah satu tolak ukur yang digunakan untuk

mengevaluasi hasil kerja yang mengarah pada kinerja tindakan. Dalam mencapai kinerja yang baik diperlukan adanya pemahaman potensi pasar baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Di sisi lain, untuk mencapai kinerja pemasaran yang baik, diperlukan adanya modal manusia sebagai kontribusi pelaku usaha untuk melakukan pengembangan peluang-peluang yang dimiliki UMKM. Menurut Pratama (2021) modal manusia didefinisikan sebagai akumulasi pendidikan, termasuk pengetahuan dan keterampilan pada usia kerja yang dikumpulkan melalui pendidikan dan pengalaman. Menurut Syarifah *et al.*, (2020) hubungan pengaruh modal manusia dengan kinerja pemasaran dapat menghasilkan kinerja yang tinggi dikarenakan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dengan memiliki motivasi kerja yang kuat serta memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai tujuan dan misi dari perusahaan, yang artinya sumber daya manusia jika dikelola dengan baik akan meningkatkan kinerja usaha yang baik juga.

Selain faktor manusia yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran, orientasi pasar juga dapat mempengaruhi kinerja pemasaran. Menurut Aulia *et al.*, (2019) orientasi pasar merupakan kemampuan untuk memahami kondisi pasar yaitu pelanggan dan kelemahan agar dapat meningkatkan kinerja pemasaran UMKM tersebut. Dalam mencapai kinerja yang baik, diperlukan adanya pemahaman potensi pasar baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Orientasi pasar dapat menilai sejauh mana suatu UMKM dapat bertahan dilihat dari jangka panjangnya pelaku UMKM untuk mendirikan suatu usaha.

Selain dari sisi modal manusia dan orientasi pasar, inovasi juga menjadi salah satu strategi yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Menurut Napisah (2022) inovasi adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan produk baru yang memenuhi selera konsumen yang dapat meningkatkan penjualan. Inovasi menjadi salah satu strategi keberhasilan UMKM yang ada di desa di wilayah Situs Cagar Budaya Gunung Padang untuk memenangkan persaingan dengan UMKM lainnya yang berasal dari luar desa tersebut.



**Gambar 3 Produk UMKM Desa**

Terdapat hasil olahan produk UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat diantaranya yaitu produk pengolahan seperti Gula Bonjol, Madu Hutan, Sale Pisang, Teh Rosela, Teh Cibingbin yang masing-masing pengolahan memakan waktu yang cukup lama. Terdapat produk cinderamata berupa senjata tradisional, alat musik tradisional dan lainnya seperti Golok, Suling Bambu, Karinding, Teko dan Cangkir yang terbuat dari bambu serta terdapat juga produk dibidang jasa diantaranya adalah penginapan *Homestay* yang disediakan bagi para pengunjung yang ingin berwisata lebih dari satu hari.

Keberhasilan UMKM dapat dilihat dari modal manusia yang baik, seperti memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dapat meningkatkan pertumbuhan UMKM yang lebih unggul. Orientasi pasar merupakan faktor untuk melihat peluang dan ancaman untuk jangka panjang bagi pelaku UMKM, hal tersebut dapat diartikan sebagai *planning* atau strategi bagi pelaku UMKM dalam menilai kinerja pemasaran. Inovasi sendiri merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM, hal tersebut dapat dilihat bahwa inovasi menjadi faktor penting bagi pelaku UMKM dalam menjalankan bisnisnya serta melihat sejauh mana berperan dalam kinerja pemasaran. Memiliki berbagai macam UMKM dapat menjadi peluang bagi desa Wisata Situs Cagar Budaya

Gunung Padang sayangnya banyak dari pelaku UMKM masih mengandalkan cara tradisional dalam proses pembuatannya yang pada akhirnya menjadi kekurangan bagi desa tersebut. Kurangnya tenaga kerja yang terampil dalam proses produksi yang masih mengandalkan cara tradisional dan belum ke arah yang lebih modern serta kurangnya inovasi dari produk yang dihasilkan menjadi hambatan untuk terciptanya ide dan pengembangan UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Modal Manusia, Orientasi Pasar dan Inovasi Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat”**.

### **Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis Manajemen Pemasaran**

Menurut Zainurossalamia (2020) manajemen didefinisikan sebagai serangkaian ilmu yang memproses secara efektif dan efisien menggunakan sumber daya yang ada dengan cara merencanakan, mengorganisasi serta mengarahkan individu untuk mencapai organisasi. Sedangkan pemasaran menurut Zuliasanti *et al.*, (2020) merupakan kemampuan yang dimiliki untuk mengembangkan strategi di bidang manajemen pemasaran dimana mampu menciptakan produk baru dan persaingan produk dengan lainnya. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan manajemen pemasaran merupakan kegiatan yang mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan produk dimana bisa berupa barang atau jasa dari produsen kepada konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan pasar dan menciptakan produk baru dan persaingan produk dalam memenangkan pasar.

### **Modal Manusia**

Dalam menilai sumber daya manusia yang baik untuk dapat menciptakan UMKM yang unggul, diperlukan modal manusia yang baik. Istilah modal manusia secara harfiah adalah pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kemampuan yang menjadikan manusia sebagai modal atau *asset* suatu perusahaan (Sedarmayanti *et al.*, 2021). Tujuan dari modal manusia itu sendiri diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pemasaran karena mencakup sumber daya manusia yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kinerja pemasaran (Akuba & Hasmirati, 2022).

### **Orientasi Pasar**

Dalam menentukan peluang pasar para pelaku UMKM, diperlukan melihat orientasi pada pasar terlebih dahulu. Menurut Abdurrahman *et al.*, (2022) orientasi pasar adalah aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan dan kepuasan pelanggan dengan menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan, dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar diperlukan agar perusahaan dapat mengidentifikasi resiko dan peluang pasar dengan tepat dengan mencari informasi mengenai kebutuhan pasar serta persaingan yang sedang terjadi. Menurut Ashari *et al.*, (2022) tujuan adanya orientasi pasar adalah untuk menciptakan organisasi yang peka terhadap perkembangan pasar. Menurut Harini *et al.*, (2022) terdapat tiga dimensi dari orientasi pasar meliputi: 1) orientasi pelanggan: pemahaman atas konsumen dan sasaran agar mampu menciptakan nilai superior, 2) orientasi pesaing: perusahaan memahami keunggulan dan kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial, 3) koordinasi antar fungsi: pemanfaatan sumber daya perusahaan secara teratur dalam menghasilkan nilai superior bagi para pelanggan sasaran. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi orientasi pasar menurut Amin *et al.*, (2019) diantaranya, pertama yaitu lebih fokus kepada konsumen, kedua yaitu bertanggung jawab atas kebijakan konsumen dalam memenuhi kebutuhan serta ketiga yaitu memfokuskan seluruh aktivitas untuk memuaskan kebutuhan konsumen dalam mencapai keuntungan perusahaan.

## Inovasi

Pemasaran yang unggul, diperlukan inovasi yang cukup untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran yang baik pada sektor UMKM. Menurut Abdurrahman *et al.*, (2022) inovasi merupakan ide dan pemikiran kreatif individu yang dapat dirasakan oleh konsumen serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dimana dapat disimpulkan bahwa inovasi merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan kualitas pada produk dengan mempertimbangkan sumber daya dan faktor lingkungan yang dimiliki oleh perusahaan untuk meluncurkan ide baru. Menurut Purwanto, (2023) definisi inovasi juga merujuk pada kemampuan pengembangan produk untuk dapat memenuhi standar pasar, kemampuan menggunakan teknologi yang ada, kemampuan produk untuk melakukan pembaharuan agar memenuhi kebutuhan pasar dan kemampuan memperoleh teknologi baru yang dapat menciptakan peluang. Menurut Napisah (2022) tujuan diperlukannya inovasi adalah untuk menyesuaikan selera dari konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan penjualan. Menurut Harini *et al.*, (2022) terdapat tiga dimensi dari inovasi antara lain: 1) *Line Extensions* (perluasan lini): produk yang diciptakan perusahaan tidak sepenuhnya baru tetapi relatif baru di pasar, 2) *Me-Too-Product* (produk baru): produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar, 3) *New – to – the – world – product* (Produk benar-benar baru): produk yang termasuk baru bagi perusahaan atau pasar.

## Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran diperlukan untuk keberhasilan UMKM. Menurut Abdurrahman *et al.*, (2022) kinerja pemasaran merupakan ukuran efektivitas proses kegiatan pemasaran dan organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari kinerja pemasaran itu sendiri adalah menciptakan pelanggan baru dan mampu meningkatkan keuntungan (Napisah, 2022). Dari definisi dapat disimpulkan bahwa kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran atau kualitas aset strategis suatu perusahaan dapat tercermin dari keberhasilan usaha dalam persaingan pasar. Menurut Mayasari *et al.*, (2023) semakin tinggi kualitas dari aset strategis UMKM maka semakin tinggi kinerja UMKM. Menurut Abdurrahman *et al.*, (2022) terdapat tiga dimensi kinerja pemasaran meliputi: 1) volume penjualan: jumlah atau banyaknya produk yang dijual, 2) pangsa pasar: bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, 3) pertumbuhan pelanggan: pertumbuhan pelanggan yang dicapai oleh perusahaan.

## Metode Penelitian

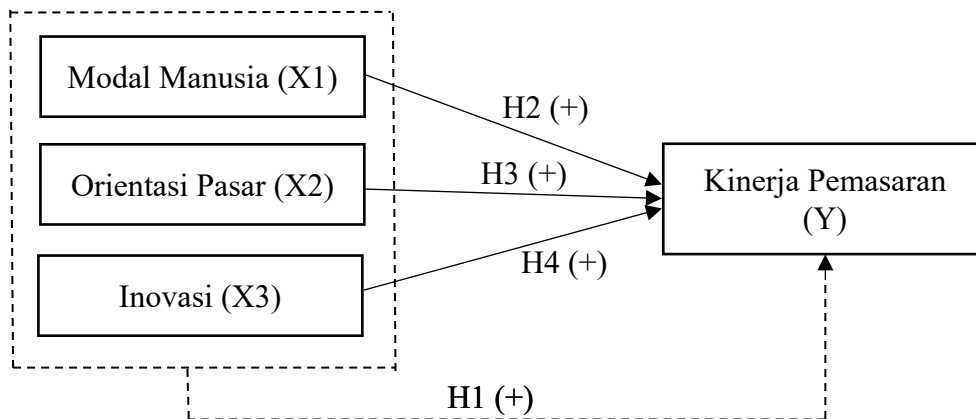
Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah para pelaku UMKM atau responden yang mendirikan usaha UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat. Adapun Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah masyarakat yang menetap atau tinggal di Desa Wisata serta memiliki atau mengelola UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat. Metode pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *non probability sampling* dan untuk penentuan pengambilan jumlah sampel dilakukan teknik *purposive sampling*. Pada penelitian ini jumlah populasi diketahui sebanyak 130 responden yang didapat melalui data BUMdes serta data sensus lapangan, namun peneliti menggunakan jumlah sampel minimal yang sudah di hitung menggunakan rumus dari *Slovin* dan didapatkan sebanyak 100 responden dengan asumsi bahwa 100 responden dapat mewakili keseluruhan populasi yang ada serta ketentuan tidak kurang dari jumlah sampel minimal dan adanya keterbatasan waktu dalam penyebaran kuesioner yang diambil untuk mendukung penelitian ini.

Adapun kriteria reponden yang dijadikan sampel pada penelitian ini yaitu:

1. Merupakan warga asli dari Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat.
2. Memiliki atau mengelola UMKM.
3. Berusia 21 tahun sampai dengan di atas 50 tahun

**Tabel 1 Definisi Operasional Variabel**

| Variabel                     | Definisi Operasional                                                                                                                                                                                 | Indikator                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modal Manusia (X1)</b>    | Modal manusia adalah pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kemampuan yang menjadikan manusia sebagai modal atau aset suatu perusahaan.<br>(Sedarmayanti, Listiani, Mulyaningsih <i>et al</i> 2021) | 1. <i>Skills</i> (Keterampilan)<br>2. <i>Ability</i> (Kemampuan)<br>3. <i>Experience</i> (Pengalaman)<br>(Sari, Reza Wulan & Widodo, 2022) |
| <b>Orientasi Pasar (X2)</b>  | Orientasi pasar adalah proses yang berkaitan dengan penciptaan dan kepuasan pelanggan untuk menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan.<br>(Abdurrahman <i>et al.</i> , 2022)                         | 1. Orientasi pelanggan<br>2. Orientasi pesaing.<br>(Harini <i>et al.</i> , 2022)                                                           |
| <b>Inovasi (X3)</b>          | Inovasi merupakan ide dan pemikiran kreatif individu yang dapat dirasakan oleh konsumen.<br>(Sari <i>et al.</i> , 2021)                                                                              | 1. Kultur inovasi.<br>2. Inovasi teknis<br>3. Inovasi pelayanan<br>(Abdurrahman <i>et al.</i> , 2022)                                      |
| <b>Kinerja Pemasaran (Y)</b> | kinerja pemasaran merupakan ukuran efisiensi yang diperoleh dari kegiatan pemasaran suatu perusahaan.<br>(Meidiva <i>et al.</i> , 2021)                                                              | 1. <i>Sales Volume</i> .<br>2. <i>Number of customers</i><br>3. <i>Growth of company profit</i> .<br>(Faerrosa <i>et al.</i> , 2022)       |



**Gambar 4 Model Penelitian**

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran teoritis, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

- H0 : Modal Manusia, Orientasi Pasar dan Inovasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat.
- H1 : Modal Manusia, Orientasi Pasar dan Inovasi berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat.
- H2 : Modal Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat.
- H3 : Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat
- H4 : Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat

## Pembahasan

### Uji validitas dan Reliabilitas

Pengujian pada instrumen pernyataan kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya (Sugiyono, 2022). Nilai dari korelasi dengan hasil uji validitas yaitu modal manusia (X1) memiliki 3 indikator, orientasi pasar (X2) memiliki 2 indikator, inovasi (X3) memiliki 3 indikator dan kinerja pemasaran (Y) memiliki 3 indikator dengan nilai uji hasil lebih besar dari nilai *r*-tabel (0,361) terdiri dari 30 sampel dengan nilai signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan indikator pada masing-masing variabel dinyatakan sebagai alat ukur yang valid. Selanjutnya, penelitian dikatakan reliabel jika nilai dari *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Hasil dari uji reliabilitas kuesioner pada modal manusia (X1) menunjukkan nilai dari *cronbach's alpha* sebesar 0,601 lebih besar dari 0,60. Hasil dari uji reliabilitas kuesioner orientasi pasar (X2) menunjukkan nilai dari *cronbach's alpha* sebesar 0,602 lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas kuesioner pada inovasi (X3) menunjukkan nilai dari *cronbach's alpha* sebesar 0,602 lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas kuesioner pada kinerja pemasaran (Y) sebesar 0,654 lebih besar dari 0,60. Artinya kuesioner yang mengukur modal manusia (X1), orientasi pasar (X2), inovasi (X3) dan kinerja pemasaran (Y) dapat dikatakan sebagai alat ukur yang konsisten dan dapat dipercaya.

### Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian data yang digunakan apakah sebaran data berdistribusi normal atau tidak (Kasmir, 2022). Untuk uji normalitas menggunakan uji normalitas *kolmogorov smirnov test* dengan menggunakan pendekatan metode *exact*. Menggunakan metode *exact* dapat menilai secara akurat untuk data yang tidak berdistribusi dengan baik, ukuran data kecil, jarang, serta tidak seimbang (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini menggunakan *exact test* dengan tingkat *confidence level* sebesar 95%.

**Tabel 2 Hasil Uji Normalitas**

| Unstandardized Residual |       |
|-------------------------|-------|
| N                       | 100   |
| Exact Sig. (2-tailed)   | 0,271 |

Hasil dari Uji normalitas diketahui nilai dari probabilitas signifikansi sebesar 0,271 lebih besar  $> 0,05$  maka data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, dapat dilihat dari nilai VIF dan nilai *tolerance*. Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  atau jika VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi namun sebaliknya jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas dalam regresi.

**Tabel 3 Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel        | Collinearity statistics |       | Keterangan                         |
|-----------------|-------------------------|-------|------------------------------------|
|                 | Tolerance               | VIF   |                                    |
| Modal Manusia   | 0,989                   | 1,011 | Tidak ada gejala multikolinieritas |
| Orientasi Pasar | 0,847                   | 1,181 | Tidak ada gejala multikolinieritas |
| Inovasi         | 0,838                   | 1,193 | Tidak ada gejala multikolinieritas |

Uji multikolinearitas diketahui bahwa semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

### Uji hipotesis

**Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis**

| Model                       | B     | Std. Error | Beta  | t     | Sign. |
|-----------------------------|-------|------------|-------|-------|-------|
| <b>Constant</b>             | 6,991 | 2,792      |       | 2,504 | 0,014 |
| <b>Modal manusia (X1)</b>   | 0,135 | 0,096      | 0,135 | 1,414 | 0,161 |
| <b>Orientasi Pasar (X2)</b> | 0,088 | 0,092      | 0,099 | 0,958 | 0,340 |
| <b>Inovasi (X3)</b>         | 0,312 | 0,109      | 0,299 | 2,875 | 0,005 |

Pada Tabel 4 nilai konstanta sebesar 6,991 dengan koefisien variabel modal manusia sejumlah 0,135, orientasi pasar sejumlah 0,088, dan inovasi sebesar 0,312, model yang terbentuk yaitu  $Y = 6,991 + 0,135(X1) + 0,088(X2) + 0,312(X3)$ . Berdasarkan model tersebut memiliki makna yaitu : (1) ketika modal manusia (X1), orientasi pasar (X2), dan inovasi (X3) sebesar 0 maka nilai dari kinerja pemasaran (Y) sejumlah 6,991. Ketika modal manusia (X1) meningkat sejumlah 1 akibatnya tingkat kinerja pemasaran (Y) mulai meningkat sebanyak 0,135. Apabila terjadi penurunan modal manusia (X1) sebesar 1 maka nilai kinerja pemasaran (Y) akan mengalami penurunan sebanyak 0,135. (2) ketika orientasi pasar (X2) meningkat sejumlah 1 maka tingkat kinerja pemasaran (Y) akan meningkat sebanyak 0,088. Ketika terjadi penurunan sebesar 1 maka kinerja pemasaran (Y) juga dapat mengalami penurunan sebanyak 0,088. (3) ketika inovasi (X3) meningkat sejumlah 1 akibatnya tingkat kinerja pemasaran (Y) akan meningkat sebanyak 0,312. Ketika terjadi penurunan sejumlah 1 maka kinerja pemasaran (Y) juga dapat mengalami penurunan sebanyak 0,312.

### Uji t

Hasil Uji t dilakukan untuk melihat apakah masing-masing dari variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pemasaran. Pengujian ini dilakukan jika nilai dari signifikansi (Sig) < 5% (0,05) atau nilai dari  $T_{hitung} > T_{tabel}$  maka terdapat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen atau hipotesis diterima. Namun, jika nilai dari signifikansi (Sig) > 5% (0,05) atau nilai dari  $T_{hitung} < T_{tabel}$  maka tidak ada pengaruh variabel independen dengan variabel dependen atau hipotesis ditolak. Nilai dari  $T_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% (0,05) adalah sebesar 1,9855.

### Pengaruh Modal Manusia terhadap kinerja pemasaran

Hasil uji t menunjukkan  $T_{hitung} 1,414 < \text{nilai } T_{tabel} 1,9855$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,161 > 0,05$  Yang artinya H2 ditolak. Artinya modal manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran secara parsial. Jika dilihat pada persentase pendidikan, masyarakat desa mayoritas menempuh pendidikan hanya sampai jenjang sekolah dasar sehingga menyebabkan minimnya pengetahuan padahal Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat memiliki potensi yang besar jika dikembangkan dengan baik. Seperti sadar wisata yang dapat menyebabkan kenaikan kunjungan wisata yang secara tidak langsung dan hal ini berdampak juga pada peningkatan kinerja pemasaran UMKM di desa tersebut yang pada akhirnya meningkatkan penjualan. Keterbatasan mengenai informasi juga menjadi kendala masyarakat untuk memajukan UMKM, serta masih minimnya dukungan dari pemerintah baik secara penerapan sosialisasi terhadap perkembangan wisata serta lemahnya pengawasan. Hal ini membuat kinerja pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat masih sulit berkembang. Hasil penelitian ini didukung Mubarok, Nurleli & Anandya (2022) menyatakan bahwa modal manusia tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja

pemasaran UMKM. Pada penelitian yang dilakukan modal manusia menghasilkan nilai minus (negatif) hal tersebut mengartikan bahwa responden yang diteliti masih rendahnya keterampilan. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya yang dilihat dari pengalaman, keterampilan dan pengetahuan yang belum diterapkan dengan baik.

### **Pengaruh Orientasi Pasar terhadap kinerja pemasaran**

Hasil uji t menunjukkan  $T_{hitung} 0,958 < \text{nilai } T_{tabel} 1,9855$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,340 > 0,05$  Yang artinya  $H_3$  ditolak. Artinya variabel orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Para pelaku UMKM belum melakukan identifikasi peluang pasar dengan tepat. Dalam melakukan pengolahannya, rata-rata pelaku UMKM mendapatkan sumber daya dari alam di satu tempat yang sama serta pada bagian pengolahannya para pelaku UMKM masih menggunakan cara tradisional yang sudah diwariskan dari turun-temurun dan tetap mempertahankan ciri khas tradisionalnya, hal ini yang menjadi kendala lamanya produksi hingga pada akhirnya kesulitan berkompetisi atau bersaing antar satu pelaku UMKM dengan UMKM lainnya yang sudah menggunakan pembaharuan mesin atau teknologi. Hasil penelitian ini didukung oleh (Amin, Sudarwati & Maryam (2019) bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran UMKM. Pada penelitian yang dilakukan, orientasi pasar menghasilkan nilai minus (negatif) hal tersebut mengartikan bahwa responden yang diteliti bersifat monoton atau tidak melakukan pembaharuan sehingga menyebabkan konsumen merasa bosan dengan produk tersebut yang mengakibatkan terjadi penurunan kinerja pemasaran.

### **Pengaruh Inovasi terhadap kinerja pemasaran**

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai dari  $T_{hitung} 2,875 > \text{nilai } T_{tabel} 1,9855$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,008 < 0,005$  yang berarti  $H_4$  diterima. Artinya variabel inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Pelaku UMKM memiliki lebih dari satu macam jenis UMKM yang mereka lakukan. Terdapat 3 jenis produk UMKM diantaranya pengolahan dimana meliputi kuliner seperti gula bonjor, gula semut, teh kolang-kaling dll, untuk cinderamata sendiri antara lain senjata khas Jawa Barat, alat musik Karinding, Suling dan Angklung serta Kaos yang bertuliskan desa wisata serta pada bidang jasa seperti penyediaan *homestay* bagi para wisatawan yang ingin berkunjung ke desa wisata lebih dari satu hari atau sedang mengadakan penelitian sehingga pada akhirnya UMKM yang diciptakan mampu terdengar hingga keluar desa. Berdasarkan jenis produk UMKM yang dimiliki oleh Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat membuat inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Harini, Silaningsih & Putri (2022) yang menyatakan bahwa variabel inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

### **Uji F**

Uji F atau uji simultan dilakukan untuk menguji variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan jika nilai signifikan (Sig) < dari 0,05 atau jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel} (2,70)$  maka hipotesis diterima yang artinya secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

**Tabel 5 Hasil Uji F (Simultan)**

|                   | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-------------------|----------|-------------|
| <b>Regression</b> | 4,847    | 0,003       |

Hasil dari uji F menyatakan bahwa nilai dari  $F_{hitung}$  sebesar  $4,847 > 2,70$  dengan tingkat signifikansi (Sig) sebesar  $0,003 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi pasar dan inovasi secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin baik modal manusia ditambah dengan meningkatnya pemahaman akan pentingnya pendidikan dan keterampilan yang memenuhi serta semakin baiknya orientasi pasar dengan tujuan dapat melihat jangka pendek ataupun jangka panjang UMKM, ditambah dengan dilakukannya inovasi pada produk UMKM maka kinerja pemasaran cenderung mengalami peningkatan. Dengan demikian, penggabungan ketiga variabel independen yaitu modal manusia, orientasi pasar dan inovasi akan mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat.

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel bebas dalam memberikan informasi dan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R square*. Adapun hasil koefisien determinasi sebagai berikut.

**Tabel 6 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

| R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|----------|-------------------|----------------------------|
| 0,132    | 0,104             | 2,58895                    |

R<sup>2</sup> atau koefisien determinasi menjadi alat yang digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan untuk melihat sejauh mana variabel independen dapat memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Nilai R<sup>2</sup> berada diantara nol sampai dengan satu. Melihat data dapat dilihat jika nilai *Adjusted R-squared* sebesar 0,104. Hasil ini menunjukkan bahwa modal manusia, orientasi pasar dan inovasi mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat sebesar 10,4% sementara sisanya sebesar 89,6% yang dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk ke dalam penelitian ini seperti jaringan usaha, lingkungan usaha dan keunggulan bersaing.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh modal manusia, orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja pemasaran ditarik beberapa kesimpulan bahwa modal manusia secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, hal ini dikarenakan rata-rata para pelaku UMKM hanya menempuh jenjang sekolah dasar sehingga minimnya pengetahuan juga keterbatasan memperoleh informasi dan kurangnya dukungan dari pemerintah baik secara penerapan sosialisasi terhadap perkembangan wisata yang pada akhirnya berdampak juga kepada sektor UMKM di Desa Wisata Situs Cagar Budaya Gunung Padang. Orientasi pasar juga secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran Para pelaku UMKM di Situs Cagar Budaya Gunung Padang, Cianjur Jawa Barat belum mengidentifikasi peluang pasar dengan tepat, hal ini menyebabkan kurang bersaingnya antara pelaku UMKM satu dengan lainnya yang pada akhirnya tidak adanya rasa saling berkompetisi antar pelaku UMKM sehingga cenderung tidak memperhatikan risiko dan peluang jangka panjang. Sedangkan inovasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemasaran, hal ini dapat dilihat bahwa desa Situs Cagar Budaya Gunung Padang memiliki berbagai jenis ide yang menarik bahkan promosi mengenai produk baik itu berupa pengolahan, cinderamata maupun jasa yang dibuat mampu terdengar sampai luar desa. peneliti menyarankan untuk pemilik UMKM di Desa Situs Cagar Budaya Gunung Padang untuk lebih memperhatikan keadaan pada sektor wisata agar dapat menarik banyak pengunjung yang nantinya akan berdampak kepada kinerja pemasaran UMKM di desa tersebut, serta mengikuti berbagai pelatihan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan melakukannya lebih baik lagi agar mendorong kinerja pemasaran yang unggul untuk UMKM di Desa Situs Cagar Budaya Gunung Padang.

## Daftar Pustaka

- Abdurrahman, A., Udayana, I. B. N., & Hutami, L. T. H. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada Umkm Warung Kopi Di Diy). *SEGMENT: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(2). <https://doi.org/10.37729/sjmb.v18i2.6862>
- Adhitya Nugraha Pratama, M. (2021). A new decade for social changes The effect of human capital, market orientation, and digital marketing technology on business performance in optical SMEs in East Java. *Www.Techniumscience.Com*, 20.
- Akuba, A., & Hasmirati. (2022). Peranan Modal Usaha Dan Modal Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Umkm Di Kabupaten Boalemo. *Kurs : Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis*, 7(1), 59–67. <https://doi.org/10.35145/kurs.v7i1.2225>
- Amin, M., Sudarwati, S., & Maryam, S. (2019). Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Orientasi Pasar, Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Di Sentra Industri Mebel Desa Sembungan. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 3(02). <https://doi.org/10.29040/jie.v3i02.664>
- Ashari, Y.-, Winarto, W.-, & Nurkhaiyati, I.-. (2022). Influence of market orientation, product innovation and digital marketing on marketing performance in fashion MSMEs in Central Java Province. *JOBS (Jurnal Of Business Studies)*, 8(1). <https://doi.org/10.32497/jobs.v8i1.3984>
- Aulia, R., Astuti, M., & Ridwan, H. (2019). Meningkatkan Kinerja Pemasaran melalui Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 27–38. <https://doi.org/10.30596/jimb.v20i1.2397>
- Dr. Saida Zainurossalamia ZA, M. S. (2020). *Manajemen Pemasaran teori dan praktik*.
- Faerrosa, Lady, Sudiartha Athar, H., & Widiana, H. (2022). Market Orientation And Product Innovation As An Msme Marketing Strategy. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 6(2).
- Harini, S., Silaningsih, E., & Putri, M. E. (2022). Pengaruh orientasi pasar, kreativitas dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran UMKM. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1). <https://doi.org/10.33603/jibm.v6i1.6040>
- Kasmir, D. (2022). *Pengantar Metodologi Penelitian (Untuk Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis)* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada, Depok.
- Mayasari, V., Indyastuti, D. L., & Daryono, D. (2023). Model kualitas aset dan e-commerce pada kinerja UMKM yang dimoderasi oleh strategi persaingan produk. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(4), 446–457. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i4.289>
- Meidiva, F., Kristiani, & Sangka, K. B. (2021). Oleh : Pengaruh Literasi Keuangan, Orientasi Pasar, dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM Egg Roll Waluh di Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora. *Pendidikan Bisnis Dan Ekonomi*, 7(1), 70–77.
- Mubarok, M. I., Nurleli, & Anandya, A. (2022). Pengaruh Penerapan E-Commerce dan Human Capital terhadap Kinerja UMKM. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 2(2). <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i2.4822>
- Napisah, S. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Produk, dan Strategis Kreativitas Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran Pada UMKM Kerajinan Kopiah Resam Desa Dendang Kecamatan kelapa Bangka Barat. *08*, 11–23.
- Purwanto, E. N. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajer melalui Kapabilitas Inovasi terhadap Tipe Inovasi UKM Berorientasi Ekspor di Indonesia. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(4). <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i4.293>
- Rahadhini, M. D., & Lamidi, L. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM Melalui Keunggulan Bersaing di Kota Solo. *J-MKLI (Jurnal Manajemen Dan Kearifan Lokal Indonesia)*, 4(2). <https://doi.org/10.26805/jmkli.v4i2.109>
- Sari, Reza Wulan & Widodo, S. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan, Modal Manusia, Dan Financial Technology Terhadap Kinerja Umkm Di Kabupaten Sleman. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2).

- Sari, A. D., Suharno, S., & Achmad, G. N. (2021). Pengaruh Inovasi Pemasaran terhadap Kinerja Inovatif dan Kinerja Pemasaran pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kota Bontang. *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.56338/jsm.v8i1.1431>
- Sedarmayanti, Listiani, T., Mulyaningsih, Dwiputrianti, S., & Meryantie, A. (2021). *Membangun Karakter, Kepribadian, Talenta dan Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0*. Deepublish Publisher.
- Sugiyono, P. D. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. ALFABETA, cv.
- Syarifah, I., Mawardi, M. K., & Iqbal, M. (2020). Pengaruh modal manusia terhadap orientasi pasar dan kinerja UMKM. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(1). <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i1.2521>
- Zuliasanti, K., Rusdarti, R., & Sakitri, W. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Ukm. *Business and Accounting Education Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.15294/baej.v1i1.38937>

## FENOMENA *JOB HOPPING* PADA GENERASI MILENIAL DI KOTA BANDUNG

**Regina Deti\***

Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

**Aliya Inshira Qisthi**

Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

**Ramayani Yusuf**

Politeknik Pajajaran Insan Cinta Bangsa, Bandung

\* [detty@unpar.ac.id](mailto:detty@unpar.ac.id)

### Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi *job hopping* generasi milenial di Kota Bandung dan faktor yang mengurangi keinginan milenial untuk berpindah pekerjaan. Penelitian ini merupakan *applied research* yang dilakukan secara kualitatif dan menggunakan metode *cross-sectional*. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam kepada 11 narasumber yang merupakan generasi milenial, berdomisili di Kota Bandung, dan pernah berpindah kerja lebih dari dua kali dengan masa kerja satu sampai dua tahun. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan jika faktor perpindahan generasi milenial adalah dorongan keluarga, rekan kerja yang kurang nyaman, budaya perusahaan dan beban kerja (*workload*) yang kurang sesuai, *work life balance* yang tidak dapat dirasakan, merasa masih muda dan ingin mencoba hal baru, perusahaan lain yang memberikan gaji yang lebih besar, perusahaan lain yang memberikan tangga karir yang lebih baik, dan perusahaan lain yang memberikan kesempatan untuk berkembang yang lebih besar. Serta faktor pengurangnya adalah gaji yang sesuai dengan usaha, rekan kerja dan lingkungan yang nyaman, tangga karir, kesempatan berkembang dan meningkatkan skill.

*Kata Kunci: Generasi Milenial, Job Hoping, Sumber Daya Manusia, Kota Bandung*

### Pendahuluan

Saat ini generasi milenial menjadi generasi dengan jumlah populasi kedua terbesar di Indonesia setelah generasi Z. Generasi milenial (Y) adalah generasi yang lahir di antara tahun 1981- 1996 dan berusia diantara 27 sampai 42 tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS)(Bps, 2020), sensus penduduk Indonesia tahun 2021 generasi milenial atau yang dapat disebut sebagai generasi Y kurang lebih berjumlah 65,402,000 penduduk, generasi Z sebanyak 66,893,500 penduduk, Generasi X sebanyak 54,585,900 penduduk, dan baby boomer sebanyak 36,870,400 penduduk dengan total keseluruhan penduduk Indonesia mencapai 276 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2020). Di Kota Bandung sendiri, generasi milenial sudah mencapai angka  $\pm 572.472$  jiwa, angka ini hanyalah sedikit lebih kecil dibandingkan generasi Z yang ada di Kota Bandung dengan angka  $\pm 588.622$  jiwa (Badan Pusat Statistik, 2021), menurut data sensus pada tahun 2020, 51 % masyarakat Kota Bandung berasal dari generasi milenial dan generasi Z(Xiong., 2021)

Generasi milenial memiliki perilaku yang berbeda dengan generasi sebelumnya(Yusuf, 2023) sehingga menimbulkan fenomena menarik dimana generasi milenial mudah untuk *resign* dari pekerjaannya(Predy, 2019). Kinerja karyawan bisa dilihat dari hasil kinerja yang baik, sesuai dengan target dan tentunya menghasilkan prestasi kerja yang dihasilkan(Waskito, 2023), gen milenial sebetulnya mampu menunjukkan kinerja terbaiknya hanya saja sering kali mengajukan resign dengan berbagai alasan(Purwanto, 2023). Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachaniphorn Ngotngamwong jika generasi milenial lebih mudah keluar dari pekerjaannya

dikarenakan generasi milenial merupakan generasi yang lebih peka terhadap kesejahteraan dalam perusahaannya.. Para generasi milenial menyukai tempat kerja yang memberikan *work-life balance* kepada pekerjanya(Waskito, 2023), kompetitif menantang, dan memberdayakan karyawannya (Ngotngamwong, 2020). Ditambah lagi dengan kelebihan para generasi milenial yang sangat kreatif dan penuh inovasi yang menambah nilai jual mereka dan sangat berguna bagi Perusahaan (Yusuf, 2023). Menurut Pambudi Sunarsihanto selaku Ketua PMSM (Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Indonesia) generasi milenial merasa bekerja selama satu tahun di tempat yang sama akan terasa sangat lama. Milenial Indonesia memiliki rentang perhatian yang lebih cepat, berarti fokus generasi milenial akan suatu hal sangatlah singkat dibandingkan generasi sebelumnya sehingga hal ini mengakibatkan generasi milenial menginginkan perubahan dan perkembangan diri yang lebih cepat, salah satunya dengan pergantian posisi dan karir yang cepat juga(Arnott & Stiglitz, 1985).

Keinginan milenial untuk berpindah pekerjaan dalam kurun waktu singkat atau yang dikenal juga sebagai *job-hopping* membawa dampak buruk bagi perusahaan karena mengakibatkan rata-rata angka turnover industri mencapai diatas 10% menurut Direktur Sumber Daya Manusia PT. Deloitte Konsultan Indonesia, Novi Triputra, (Imelda, 2019). Sedangkan tingkatan normal *turnover rate* pada perusahaan haruslah berada di bawah 10%. Selain meningkatkan angka rata-rata *turnover*, perilaku *job hopping* ini membuat perusahaan kerap menghabiskan biaya pelatihan dan perekrutan yang sia-sia karena karyawan kerap keluar dalam waktu 1 sampai 2 tahun. fenomena *job-hopping* semakin menjadi trend dikalangan milenial karena sesuai yang dijelaskan oleh Pambudi Sunarsihanto jika masyarakat milenial adalah generasi yang menyukai fleksibilitas, bebas, dan ingin serba cepat, namun generasi milenial juga merupakan generasi yang senang bekerja pada perusahaan yang memberikan tantangan, kompetitif dan mendorong kemajuan karyawannya. Banyak hal yang mendorong generasi milenial untuk melakukan *job hopping* beberapa halnya adalah untuk mengembangkan diri mereka, mendapatkan pendapatan yang lebih besar dan mencapai tujuan karir, serta alasan utama penyebab milenial melakukan hal tersebut adalah kurangnya kesempatan untuk berkembang yang diberikan oleh pemberi kerja(Pranić & Pivac, 2014). Dengan hal yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti ingin menemukan alasan lebih dalam mengenai perpindahan kerja atau *job hopping* pada generasi milenial di Kota Bandung dan saat ini masih sedikit penelitian yang mengambil topik *job hopping* terutama di Kota Bandung, sehingga peneliti mengambil penelitian dengan judul “**Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Job Hopping pada Generasi Milenial di Kota Bandung**”

## Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

### Pengertian *Job Hopping*

*Job hopping* merupakan perilaku berpindah pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam kurun waktu satu sampai dua tahun dan dilakukan hingga beberapa kali, serta dilakukan secara sukarela dan bukan karena pemberhentian kontrak kerja atau pun PHK ( Pemutusan hubungan kerja) (Pranaya, 2014). Saat ini banyak generasi milenial yang melakukan hal tersebut dengan berbagai tujuan salah satunya adalah gaji, tidak dapat berkembang, lingkungan kerja, dan membutuhkan jenjang karir dan hal ini dianggap sebagai hal yang lumrah untuk dilakukan (Rosen, 2022). Menurut Khatri dalam (Siew., 2021) *job hopping* adalah perilaku untuk berpindah pekerjaan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dalam kurun waktu yang singkat untuk mendapatkan kesempatan yang lebih atau pun untuk pengembangan diri (Siew.,2021). *Job hopping* sendiri termasuk ke dalam voluntary turnover karena pekerja memutuskan untuk keluar pekerjaannya karena keinginan mereka sendiri. *Job hopping* didasari oleh berbagai faktor seperti gaji yang menurut mereka kurang mencukupi, hubungan yang kurang baik antar karyawan, *work engagement* yang rendah, umur, masalah manajerial, dan *work-life-balance* (Znidaršič & Marič, 2021). Para pelaku *job hopping* sering disebut sebagai *job hopper*, seorang *job hopper* disebut sebagai orang dengan karakteristik yang tidak dapat bertahan pada

perusahaan dalam waktu yang lama, tidak menyukai stabilitas, atau orang-orang yang merasa tidak bergairah pada pekerjaan mereka sehingga menghabiskan waktu yang sedikit untuk pekerjaan tersebut

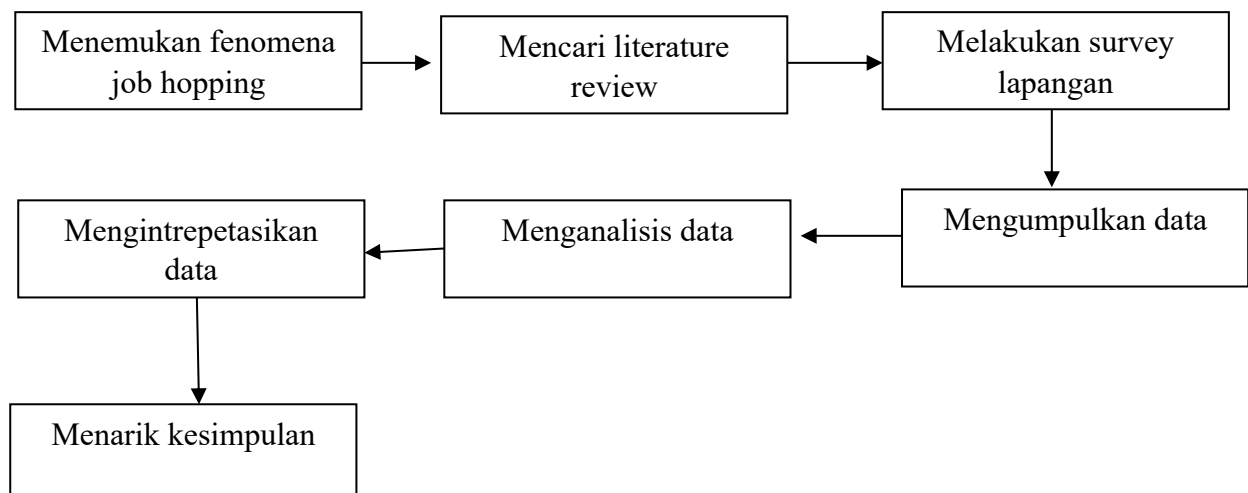
### Faktor – faktor *Job Hopping*

Pranata(Larasati & Aryanto, 2020) menjelaskan faktor- faktor yang mempengaruhi job hopping , faktor tersebut adalah : (1) Memperluas kesempatan kerja, (2) Merasa tidak perlu untuk membuat kagum orang yang tidak pernah ditemui , (3) ketiadaan loyalitas, (4) memudahkan mendapatkan karir di masa depan, (5) koneksi, (6) Mencari kenaikan gaji dan jabatan, (7) Tidak tahu apa yang disukai sampai melakukannya, (8) Perusahaan tidak cepat bergerak, (9) Resesi adalah alasan terbaik bagi seseorang yang berkinerja tinggi, (10) Talent pekerja Sangat dibutuhkan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif penelitian yang mengeksplorasi dan memberikan pandangan yang lebih dalam pada permasalahan asli yang terjadi(Sugiyono, 2017). Peneliti menggunakan metode ini untuk menggambarkan perilaku dan pengalaman narasumber mengenai perpindahan kerja atau disebut sebagai *job hopping*. Berdasarkan tipe penelitiannya, penelitian ini menggunakan *applied research* dengan tujuan untuk menemukan penanggulangan atas perilaku *job hopping* yang dilakukan oleh generasi milenial. *Applied research* sendiri adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk menemukan solusi untuk permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, bisnis, dengan berfokus pada generalisasi dan pembuatan teori (Dudovskiy, 2022).

Penelitian ini juga dilakukan dengan deskriptif dalam menyajikan gambaran spesifik dari fenomena (situasi dan hubungan) dan peneliti juga melakukan metode eksploratif untuk mencari tahu lebih dalam mengenai perilaku *job hopping* yang ada pada generasi milenial di kota Bandung. Penelitian deksriptif digunakan untuk menciptakan data yang dapat menjelaskan populasi, situasi, dan fenomena dan penelitian eksploratif digunakan untuk melihat lebih dalam suatu masalah agar dapat melihat lebih dalam pada masalah *job hopping* ini. Selain itu penelitian ini dilakukan secara *cross-sectional* dimana pengambilan data dilakukan hanya sekali dalam periode tertentu. Langkah – Langkah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1 : Langkah- Langkah penelitian  
Sumber : Penulis ( 2023)

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data yang akan digunakan dalam penelitian yaitu :

## 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri untuk kebutuhan penelitian.

## 2. Data Sekunder

Data yang berasal dari dari jurnal ilmiah, buku teks, situs web BPS, internet, serta sumber lainnya yang terkait dengan penelitian ini

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah generasi milenial yang ada di Kota Bandung kurang lebih sebanyak 572.472 jiwa, namun peneliti akan mengambil sampel dari populasi untuk dijadikan objek penelitian. Sampel dari penelitian ini bersifat *non-probabilistic* karena tidak dapat diketahui berapa jumlah pasti dari populasi generasi milenial di Indonesia dan sulitnya pengumpulan sampel karena jumlah generasi milenial yang relatif banyak. Sampel akan diambil dengan *metode purposive sampling* dimana peneliti akan mengambil responden milenial yang telah melakukan *job hopping* dua kali atau lebih untuk melihat kecenderungan mereka memiliki perilaku *job hopping*.

Pada penelitian ini menggunakan operasi variabel sebagai berikut :

Tabel 1 : Operasi variabel

| Variabel                                                                                                                                                 | Dimensi                                                                                                                     | Faktor / Indikator                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Job Hopping</i><br>Perilaku berpindah kerja setiap satu tahun atau dua tahun atas keinginan sendiri dan bukan diakibatkan oleh PHK<br>(Pranaya, 2014) | Intrinsik merupakan factor keinginan melakukan <i>job-hopping</i> dikarenakan adanya aspek yang berasal dari dalam dirinya. | Berpindah kerja dikarenakan keluarga                                                                         |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Merasa kurang nyaman dengan rekan kerja dan atasan                                                           |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Karyawan tidak memiliki kesesuaian dan ketertarikan yang sama dengan budaya perusahaan                       |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Kurang adanya <i>work-life balance</i> yang dirasakan                                                        |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Merasa masih muda dan ingin mencoba hal yang berbeda                                                         |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Merasa tidak dapat terlibat (bekerja dan mengekspresikan diri) dengan Perusahaan ( <i>engagement</i> rendah) |
|                                                                                                                                                          | Ekstrinsik merupakan faktor keinginan melakukan <i>job-hopping</i> dikarenakan adanya aspek yang berasal dari luar dirinya  | Berpindah kerja karena tempat lain memberikan gaji yang lebih besar                                          |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Perusahaan lain memberikan tangga karir yang lebih baik                                                      |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                             | Ada kesempatan untuk lebih berkembang dibandingkan pada perusahaan semula                                    |

Sumber : penulis (2023)

Untuk memastikan data yang dihasilkan adalah data yang valid dan reliabel maka peneliti akan menggunakan triangulasi sebagai metode untuk pengujian validitas dan realibilitas. Triangulasi sumber digunakan dengan memadukan informasi yang telah didapatkan melalui wawancara mendalam dan studi literatur yang telah ditemukan untuk menghindari bias pada hasil yang didapatkan. Selain itu perbandingan dengan data sekunder pun dilakukan untuk memastikan data yang dimiliki valid.

Responden akan memberikan skor pada setiap indikator yang telah ditentukan dari *job hopping* ini, lalu akan dikuantitatifkan dengan menggunakan skala likert sehingga dapat dihitung berapa besar skor masing – masing indikator, dari pengukuran ini kita dapat melihat faktor apakah yang sangat mempengaruhi gen milenial dengan mudah melakukan *job hopping*.

Tabel 2 : Pengukuran Skala Likert

| Skor | Kategori             |
|------|----------------------|
| 1    | Sangat tidak penting |
| 2    | Tidak penting        |
| 3    | Biasa                |
| 4    | Penting              |
| 5    | Sangat penting       |

Sumber: penulis ( 2023)

Kemudian hasil dari kuantitatif ini akan dicari rata- ratanya sehingga dapat diukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok . Kategorisasi skala likert digunakan penulis untuk mengetahui berapa nilai masing- masing faktor apa saja yang ada pada *Job hopping* . Rumus pada skala yang digunakan sebagai berikut:

Nilai maksimum - Nilai minimum Jumlah Kelas =  $5 - 15 = 0,8$

Tabel 3 : Tingkat Kategori

| Keterangan | Range         |
|------------|---------------|
| 4,20-5,00  | Sangat tinggi |
| 3,40-4,19  | Tinggi        |
| 2,60-3,39  | Cukup         |
| 1,80-2,59  | Rendah        |
| 1,00-1,79  | Sangat Rendah |

Sumber: Sugiyono

## Pembahasan

### Profil Responden

Responden yang mengisi kuisioner adalah sejumlah 11 orang, dapat dikatakan sebagai sample jenuh apabila seluruh anggota populasi akan dijadikan sampel dalam penelitian atau dapat disebut juga dengan sensus dalam lingkup kecil.

Tabel 4 : Profil Responsen

| Poin                |        | Jumlah | Keterangan |
|---------------------|--------|--------|------------|
| Jenis Kelamin       | Wanita | 7      |            |
|                     | Pria   | 4      |            |
| Usia                | 27     | 4      |            |
|                     | 28     | 1      |            |
|                     | 29     | 2      |            |
|                     | 30     | 2      |            |
|                     | 31     | 1      |            |
|                     | 32     | 1      |            |
| Jumlah pindah kerja | 2 x    | 8      |            |
|                     | 3 x    | 2      |            |
|                     | 5x     | 1      |            |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

## Pengolahan Data

Data yang telah diperoleh dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah data yang terkumpul valid atau tidak

**Tabel 5 : Uji Validitas**

| No | Item | r-table | r-hitung | Keterangan |
|----|------|---------|----------|------------|
| 1  | JH1  | 0,187   | 0,435    | Valid      |
| 2  | JH2  | 0,187   | 0,458    | Valid      |
| 3  | JH3  | 0,187   | 0,632    | Valid      |
| 4  | JH4  | 0,187   | 0,527    | Valid      |
| 5  | JH5  | 0,187   | 0,299    | Valid      |
| 6  | JH6  | 0,187   | 0,436    | Valid      |
| 7  | JH7  | 0,187   | 0,367    | Valid      |
| 8  | JH8  | 0,187   | 0,876    | Valid      |
| 9  | JH9  | 0,187   | 0,423    | Valid      |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

Setelah diolah menggunakan SPSS 23 , diperoleh bahwa semua item yang dijadikan pengujian

**Tabel 6 : Uji Reliabilitas**

| Cronbach's Alpha | Item |
|------------------|------|
| 0,8345           | 9    |

Sumber : diolah penulis ( 2023)

Untuk hasil uji reliabilitas bahwa hasil dari Cronbach's Alpha berada diatas 0,80 yang dapat dikatakan bahwa reliabilitas baik. Maka dapat dikatakan bahwa alat ukur konsisten.

**Tabel 7 : Rekap hasil kuisioner**

| Faktor                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rata- rata | Keterangan    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------|---------------|
| Berpindah kerja dikarenakan keluarga                                                                         | 0 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3,5        | Tinggi        |
| Merasa kurang nyaman dengan rekan kerja dan atasan                                                           | 0 | 0 | 0 | 5 | 6 | 4,5        | Sangat tinggi |
| Karyawan tidak memiliki kesesuaian dan ketertarikan yang sama dengan budaya Perusahaan                       | 0 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4,0        | Tinggi        |
| Kurang adanya <i>work- life balance</i> yang dirasakan                                                       | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3,2        | Cukup         |
| Merasa masih muda dan ingin mencoba hal yang berbeda                                                         | 0 | 1 | 1 | 1 | 8 | 4,5        | Sangat tinggi |
| Merasa tidak dapat terlibat (bekerja dan mengekspresikan diri) dengan Perusahaan ( <i>engagement</i> rendah) | 0 | 0 | 2 | 8 | 1 | 3,9        | Tinggi        |
| Berpindah kerja karena tempat lain memberikan gaji yang lebih besar                                          | 0 | 0 | 1 | 1 | 9 | 4,7        | Sangat tinggi |
| Perusahaan lain memberikan tangga karir yang lebih baik                                                      | 0 | 0 | 0 | 2 | 9 | 4,8        | Sangat tinggi |
| Ada kesempatan untuk lebih berkembang dibandingkan pada perusahaan semula                                    | 0 | 0 | 2 | 5 | 4 | 4,2        | Tinggi        |

Sumber : Penulis ( 2023)

Pada indikator yang pertama responden mengaku jika mereka berpindah pekerjaan karena adanya dorongan dari keluarga mereka seperti pemberian saran untuk berpindah kerja karena lokasi tempat kerja yang cenderung jauh, tempat kerja yang dirasa kurang cocok untuk anak-anaknya, dan

harus berpindah ke tempat orang tua atau bersama orang tua. Bagi generasi milenial yang berpindah pekerjaan karena keluarga, Banyak dari mereka yang memutuskan untuk berpindah pekerjaan karena mendapatkan dukungan dari keluarganya. Dari hal ini dapat dilihat jika keluarga menjadi salah satu faktor pendorong perpindahan pekerjaan. Ditemukan juga jika lokasi tempat kerja menjadi salah satu hal yang menyebabkan perpindahan pekerjaan. Jika diurutkan indikator kesatu ini dalam kategori tinggi dan menjadi penting bagi gen milenial untuk mendengarkan apa kata keluarga.

Pada generasi milenial yang memutuskan untuk berpindah karena faktor rekan kerja dan atasan yang kurang nyaman, terdapat 6 orang yang memutuskan untuk berpindah pekerjaan karena rekan dan atasan yang kurang nyaman. Mereka menganggap jika perlakuan yang dilakukan oleh rekan kerjanya cenderung diskriminatif kepada karyawan baru, merendahkan, melempar tanggung jawab pekerjaannya, merasa sifatnya agak toxic. Hal ini didukung oleh (Larasati & Aryanto, 2020) jika generasi milenial berpindah pekerjaan karena rekan kerja dan atasan yang dirasa kurang nyaman dan pada penelitian ini terlihat jika rekan kerja memberikan kontribusi atas perpindahan kerja narasumber yang berasal dari generasi milenial. Menurut (Nadya Ngestreini & Budiono, 2021) dukungan rekan kerja memberikan pengaruh negatif terhadap keluarnya seseorang dari pekerjaan, ketika dukungan rekan kerja semakin rendah apalagi terjadinya ketidaknyamanan dari rekan kerja membuat seseorang akan berpindah pekerjaan. Skor pada dimensi ini mendapatkan jumlah 4,5 dalam kategori sangat tinggi.

Faktor selanjutnya adalah mengenai budaya kerja, pada indikator karyawan tidak memiliki kesesuaian dan ketertarikan yang sama dengan budaya perusahaan terdapat beberapa karyawan yang menganggap jika budaya di perusahaannya dianggap tidak nyaman karena melanggar nilai-nilai norma yang beliau anut, budaya kerja yang cepat dan teliti menciptakan pressure, sistem kerja yang tidak sesuai, dan jam kerja yang dianggap tidak sesuai dengan pribadi narasumber dan ada pun yang merasa bosan dengan pekerjaannya karena cenderung monoton membuat mereka memutuskan untuk berpindah pekerjaan. Rata-rata narasumber sudah merasakan jika budaya perusahaan sudah sesuai dengan pribadi mereka, namun workload atau beban kerja yang diberikan oleh Perusahaan cenderung membuat mereka terbebani sehingga memutuskan untuk berpindah pekerjaan. Dimensi ini mendapat skor 4 dengan kategori tinggi.

Pada faktor kurang adanya *work-life balance* yang dirasakan, terdapat beberapa karyawan yang tidak dapat merasakan *work-life balance* yang baik pada perusahaan sebelumnya, sehingga mereka berpindah pekerjaan. Pekerjaan yang dijalankan oleh narasumber cenderung memiliki jadwal yang padat dan mengganggu waktu dengan keluarga. Menurut narasumber, perusahaan mereka ada yang memperkerjakan mereka hingga lembur, kewajiban untuk memenuhi pekerjaan diluar ketentuan waktu kerja perusahaan seperti tidak mendapatkan cuti sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, pekerjaan diluar jobdesc yang harus diselesaikan sehingga mengganggu waktu dengan keluarga, dan jam kerja yang cenderung terlalu lama, namun ada yang menganggap jika tidak diberikannya *work-life balance* ini masih dapat didiskusikan dengan manajer atau pun pemilik untuk tidak menghubungi diluar jam kerja. Jumlah nilai untuk indikator ini adalah 3,2 dengan kategori cukup sehingga bukan menjadi factor utama para gen milenial melakukan *job hopping*.

Faktor selanjutnya adalah merasa masih muda dan ingin mencoba hal baru dianggap sebagai faktor utama bagi mayoritas narasumber. Mereka merasa jika mereka lebih baik mencari pekerjaan yang lebih baik dibandingkan bertahan pada perusahaan dalam waktu yang lama. Ingin menambah pengalaman merupakan salah satu faktor untuk melakukan perpindahan pekerjaan. Mereka merasa stuck pada pekerjaan yang itu-itu saja dan mereka ingin mengembangkan diri mereka, namun ada juga yang merasa mereka tidak ingin berpindah kerja karena masih muda dan ingin mencoba hal-hal baru, mereka ada yang berpindah pekerjaan untuk mencari tempat kerja dengan gaji lebih besar untuk ditabung dan memenuhi kebutuhan hidup dan rekan kerja yang tidak nyaman. Faktor ini mendapat rata-rata nilai 4,5 masuk dalam kategori sangat tinggi untuk gen milenial melakukan *job hopping*.

Faktor merasa tidak dapat terlibat dengan perusahaan (*engagement*), mayoritas karyawan merasa mereka sudah cukup terlibat dengan kegiatan pada perusahaan dan sebagian dari mereka merasa antusias pada pekerjaannya, namun terdapat beberapa narasumber yang merasa jika mereka menjadi tidak antusias kepada pekerjaan karena lingkungan dan rekan kerja yang kurang menyenangkan. *Engagement* merupakan hal yang dianggap penting, hal ini dapat dilihat dari antusiasme dalam pekerjaan yang mereka akui ada dalam diri mereka dan mayoritas perusahaan di Bandung sudah memberikan *engagement* yang baik bagi karyawannya, menurut (Sianturi & Prabawani, 2020) dijelaskan jika *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *engagement* yang berarti semakin besar *employee engagement*, maka perpindahan kerja *job hopping* akan berkurang maupun sebaliknya, namun pada kasus saat ini generasi milenial di Kota Bandung sudah memiliki cukup keterlibatan pada perusahaannya. Faktor ini mendapat angka 3,9 dalam kategori tinggi dan perlu mendapat perhatian juga.

Pada faktor perusahaan lain berpindah karena perusahaan lain memberikan gaji yang lebih besar merupakan salah satu faktor utama perpindahan kerja milenial. Mereka ingin mendapatkan gaji lebih besar terutama untuk memenuhi kebutuhan keluarga mereka dan ada juga yang ingin mendapatkan gaji yang lebih besar agar dapat ditabung kemudian hari dan dijadikan modal usaha. Melakukan *job hopping* karena gaji ini pun didukung oleh artikel BBC yang menjelaskan jika melakukan *job hopping* merupakan salah satu pilihan paling cepat untuk mendapatkan gaji lebih tinggi dalam waktu yang singkat dapat dilihat juga jika responden berpindah pekerjaan untuk mendapatkan gaji yang lebih besar (Christian, 2022), namun bagi beberapa narasumber menganggap jika pendapatan gaji haruslah sesuai dengan input atau kinerja yang dapat mereka capai untuk perusahaan. Faktor ini mendapat nilai 4,7 masuk ke dalam kategori sangat tinggi bagi generasi milenial memilih alasan ini untuk *job hopping*.

Pada faktor perusahaan lain memberikan tangga karir yang lebih baik diakui sebagai salah satu faktor perpindahan pekerjaan bagi 9 responden. Karena mereka menginginkan jenjang karir yang lebih baik dan jelas untuk kehidupan mereka. Mereka berani untuk berpindah pekerjaan dari perusahaan sebelumnya karena merasa pekerjaan saat ini cukup memberikan tangga karir yang mereka inginkan. Dengan tangga karir ini, narasumber merasa dapat meningkatkan skill dan kemampuan mereka karena adanya potensi pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan, karyawan berpindah pekerjaan karena merasa skill dan kemampuan mereka dapat memperluas kesempatan kerja dan perusahaan yang akan melirik mereka nantinya (Christian, 2022). Bagi narasumber juga tangga karir merupakan sesuatu yang mereka inginkan untuk bertahan lama pada perusahaan karena mereka membutuhkan perusahaan memberikan prospek kerja yang baik bagi mereka. Faktor ini mendapat nilai tertinggi yaitu 4,8.

Faktor kesempatan untuk berkembang yang diberikan oleh perusahaan lain, terdapat 9 responden yang memutuskan untuk berpindah pekerjaan karena perusahaan lain memberikan kesempatan untuk berkembang yang lebih besar dibandingkan perusahaan sebelumnya. Mereka merasa jika perusahaan sebelumnya tidak dapat mengembangkan potensi mereka dan ada peluang untuk mengembangkan diri mereka lebih baik lagi, namun perpindahan kerja karena menginginkan kesempatan untuk berkembang juga didukung oleh faktor utama perpindahan kerja mereka seperti membutuhkan gaji yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan dan tekanan kerja yang berlebihan. Responden pun menganggap jika kesempatan untuk berkembang merupakan hal yang mereka inginkan untuk bertahan pada perusahaan, sehingga mereka dapat bertahan pada perusahaan dalam waktu yang lama. Nilai 4,2 dan termasuk kategori sangat tinggi membuat indikator ini menjadi penting.

## Kesimpulan

Pada penelitian ini ditemukan bahwa dorongan keluarga, rekan kerja, budaya perusahaan, *work-life balance*, merasa masih muda dan ingin mencoba hal baru, gaji yang diberikan perusahaan lain, tangga karir yang diberikan perusahaan lain, dan rasa berkembang yang diberikan perusahaan lain merupakan faktor yang membuat seseorang melakukan *job hopping*. Hal yang membuat milenial

bertahan lama adalah gaji yang sesuai dengan usaha yang diberikan, lingkungan yang nyaman, atasan dan rekan kerja yang baik, kesempatan untuk meningkatkan skill dan berkembang, serta tangga karir yang baik. Dari hasil analisis didapat bahwa yang paling mempengaruhi gen milenial melakukan job hopping adalah tawaran dari Perusahaan lain yang menjanjikan jenjang karir yang lebih tinggi dan lebih menarik.

### Saran

Dari hasil penelitian ini, perusahaan harus dapat memperhatikan kebutuhan generasi milenial agar mereka dapat mempertahankan para pekerjanya. Seperti hasil penelitian yang telah dijabarkan, Adapun saran yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan seperti berikut:

1. Mendiskusikan karir dan membuat kesempatan untuk berkembang  
Bagi sebagian milenial mereka menginginkan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dari perusahaan, maka mendiskusikan karir dan membuat kesempatan untuk berkembang adalah suatu cara agar karyawan dapat merasa lebih terjamin bekerja pada perusahaan. Dengan perasaan terjamin ini karyawan dapat merasa mereka masih memiliki kesempatan untuk berkembang dan dapat mendapat benefit seperti gaji yang lebih besar, insentif yang lebih besar, atau pun kesempatan pendidikan yang dapat diberikan oleh perusahaan.
2. Menerapkan *merit-based system*  
*Merit based-system* adalah suatu sistem pemilihan, promosi, dan kompensasi berdasarkan peforma, skill, dan pencapaian individu. *Merit based system* dapat digunakan untuk memberikan penghargaan dan pengakuan murni berdasarkan kontribusi pribadi mereka sehingga semua pencapaian karyawan dapat terukur dari hasil pekerjaannya, sesuai dengan keinginan para narasumber yang ingin mendapatkan gaji yang sesuai dengan usahanya. Selain memberikan dampak positif dalam keadilan pengupahan, *merit based system* juga dapat mengontrol pencapaian KPI pekerja karena pekerja akan berusaha mencapai KPI yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan yang diinginkan.

### Daftar Pustaka

- Arnott, R. J., & Stiglitz, J. E. (1985). Labor Turnover, Wage Structures, and Moral Hazard: The Inefficiency of Competitive Markets. *Journal of Labor Economics*, 3(4), 434–462. <https://doi.org/10.1086/298064>
- Bps. (2020). *BPS Jabar*.
- Larasati, A., & Aryanto, D. B. (2020). *Job-Hopping and the Determinant Factors*. 395(Acpch 2019), 54–56. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
- Nurrahman, H., & Yusuf, R. (2023). Pengaruh Gaji terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Chang Shin Reksa Jaya. *Jurnal Sosio Dan Humaniora (SOMA)*, 1(2), 93–100. <https://doi.org/10.59820/soma.v1i2.55>
- Pranić, L., & Pivac, S. (2014). Job satisfaction and attitudes of restaurant staff regarding the smoking ban: A case study. *Ekonomski Vjesnik*, 27(1), 9–23. <http://hrcak.srce.hr/ekonomskivjesnik?lang=en>
- Predy, M., Sutarto, J., Prihatin, T., & Yulianto, A. (2019). *Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital ( Society 5 . 0 dan Revolusi Industri 4 . 0 ) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Purwanto, E. N. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajer melalui Kapabilitas Inovasi terhadap Tipe Inovasi UKM Berorientasi Ekspor di Indonesia. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(4), 488–505. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i4.293>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

- Waskito, L. L., K, T. A., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang PT. Mentari Indonesia Jakarta. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(2), 201–216. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i2.269>
- Xiong, Z., Li, P., Lyu, H., & Luo, J. (2021). *From Gen Z, Millennials, to Babyboomers: Portraits of Working from Home during the COVID-19 Pandemic*. <http://arxiv.org/abs/2101.06762>
- Yusuf, R. R. R. (2023). Pengaruh Promosi Penjualan Terhadap Keputusan Pembelian Pada Kiniko Coffee Shop Kiniko. *Jumper*, 2(2), 58–66. <http://117.74.115.107/index.php/jemasi/article/view/537>
- Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

## **The Effect of Internationalization on Bank Performance in Republic of Korea**

**Muhammad Faruq Abdulhakim\***

Universitas Katolik Parahyangan, Kota Bandung

**Chandra Utama**

Universitas Katolik Parahyangan, Kota Bandung

*\*Email: muhammadfaruq1999@gmail.com*

### **Abstract**

The goal of this paper is to discover the effect of internationalization on bank performance of 8 internationalized commercial banks from Republic of Korea (ROK). Resource-based view is applicated as theoretical framework. To reach the goal, this research used panel data regression by fixed effect model. The dependent variable of this research is ROA. Meanwhile the independent variables are number of foreign presences, TNI, and South Korea's macroeconomic conditions. The research using secondarily data that collected from FSS of ROK and BOK. The result reveals that internationalization gives positive effect to the performance of the commercial bank in ROK.

*Keywords: Internationalization; Bank performance; Resource*

### **Introduction**

The flow of globalization has made banks an intermediary institution increasing their activities to abroad by internationalization. Historically, internationalization of a bank started by European banks (such as Germany, England, and France) by establishing various number of branch offices in Latin America due to the high demand of capital to fulfill the industrial sector needs (World Bank, 2018). Internationalization can give benefits for both customer and the bank itself. When the bank operates abroad, it will be convenient to the customer because the transaction cost would reduce. Then for the bank it will increase the flow of the fund that they collected, because it will flow not only domestically but it will flow to the other countries they operate.

From the advantages mentioned, increasing operational activities to abroad will affect the bank profitability. It is because the bank faced competition with domestic bank in the host country. Also, the bank needs lot of investment to operate internationally. For example, bank should collect the information about the host country situation, or they should adapt their product based on the customer preferences in the host country which increasing the research & development cost.

On 2020, Republic of Korea (ROK) became the second largest on export the goods and services in Asia after Japan (World Bank, 2020). One of the services that the country export is financial services through commercial bank. ROK has 8 of 12 commercial banks that has internationalized, while the rest are still fully operates domestically. From the average of ROA (return on assets) in the last 5 years, the bank that operates internationally has a better performance rather than the bank that still operates domestically.

The previous research found various result. Hejazi & Santor (2010) and Outreville (2010) found that internationalization has a positive impact to the bank performance when the bank have great competencies to operate it. On the other side, Barua et al., (2017) and Slager (2005) found the difference result that internationalization has negative influence to the bank performance due to the cost are higher than the benefits. Due to the various results on the previous research, it shows that this topic still needs further research. From the literature gap and the fact mentioned, this paper wants to discover the effect of internationalization on the bank performance of 8 commercial bank that internationalized from ROK.

### **Literature Review**

The effect of internationalization on bank performance can be explained using resource-based view. Resource-based view (RBV) is a concept which looks at a resource that company has can be an advantage and it would make the company performance increase (Outreville, 2010). This concept illustrates that the resource has a competitive advantage. This advantage can last in the long run. Internationalization can be a way to increase the bank's performance because the bank can gain its ownership-specific and internationalization advantage (Panda & Reddy, 2016). Resources of the bank has comprised tangible assets (such as building, employee, and its assets) & intangible assets (such as age, managerial competency, and customer trust).

A bank can expand their business through internationalization. This strategy is an effort to catch the international market. The bank that implements internationalization still operates like usual. They collect and loan the funds to its customer. But internationalized banks are more likely on wholesale activities which financing a large loan to another company or government institution for supporting their productive activity (Montgomery, 2003). Internationalization of a bank can be done by building a foreign branch, representative office, local subsidiary, and correspondent bank. Internationalization gives some benefits but also gain the risk for the bank. A benefit for the bank are increasing diversification, transfer resource, liberalisation, regulatory arbitrage and innovation (Barua, Khan, & Barua, 2017; McCauley, McGuire, & Wooldridge, 2021). Also, internationalized bank faced some risk with their operation from foreign exchange, host country economy & political condition (Berger, Ghoul, Guedhami, & Roman, 2016). When the competition between the domestic and foreign bank is higher, it will be lowering the profitability for the both (World Bank, 2018). The low level of profitability will lead to excessive risk-taking act by the bank and increasing moral hazard. It is because the bank distribute the loan using foreign currency that will increase the credit risk and fluctuation of foreign currency.

When a bank wants to start internationalization, they should fulfill at least 4 general requirements (OECD, 2017). The general requirements are: (1) host & home country authorities should have an MoU for cooperation; (2) the executive board should be hired from the host country locals; (3) both host & home country should allow the trade flow; (4) the requirements for the business should be easier but keeping the prudent act. Internationalization should consider the liquidity, foreign exchange, and solvency operation (BIS, 1983). It is to keep the soundness & exposure on the appropriate level for the bank and the authorities.

## Method

This research using quantitative approach. To reach the goal, this research using panel data regression using fixed effect model. Panel data combine both cross-section (population that consist of 8 ROK's commercial bank that internationalized) & time series (half year data from December 2015 to December 2021). The data collected secondarily from ROK's Financial Supervisory Services (FSS) and Bank of Korea. The dependent variable of this research is bank performance using ROA as an indicator. Meanwhile, internationalization become the independent variable. The indicator of internationalization using total amount of foreign presence (foreign branch, representative office, and local subsidiary) and transnationality index (TNI). These indicators became the value added of this research, because no similar research has been found using these two indicators simultaneously. Macroeconomics by using output gap as an indicator becomes the control variable of this research. The equation of this research:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X1_{it} + \beta_2 X2_{it} + \beta_3 X3_{it} + \varepsilon_{it}$$

Information:

- $Y_{it}$  = Return on asset (ROA)
- $X1_{it}$  = Number/amount of foreign presence in host country
- $X2_{it}$  = Transnationality index (TNI)
- $X3_{it}$  = ROK's output gap
- $\varepsilon_{it}$  = error term

ROA can be an indicator that represent the performance of a company. It shows the efficiency of a company when they generate the profit (ECB, 2010). To count the ROA can be dividing between the total assets and the total income (Silalahi, 2020). The higher value makes the company more resilient from a shock. Number of foreign presences can be an indicator to capture the degree of internationalization of a company (Barua,

Khan, & Barua, 2017). The form of foreign presence that a bank can do such as foreign branch, representative office, and local subsidiary. Another indicator that used in this research is TNI. TNI is an index that range from 0 to 100. The higher value of TNI represent a company has a strong competitiveness internationally (UNCTAD, 2007). To capture the macroeconomic conditions of South Korea, this research using output gap as an indicator. The output gap is a difference of actual output and the potential output (Indonesia's Financial Ministry, 2014).

## Discussion

**Table 1. Multicollinearity Test**

|    | X1       | X2        | X3       |
|----|----------|-----------|----------|
| X1 | 1        | 0,778787  | 0,002618 |
| X2 | 0,778787 | 1         | -0,04157 |
| X3 | 0,002618 | -0,041567 | 1        |

The result shows that there is no multicollinearity on the model (due to the value are below 0.8).

**Table 2. Heteroscedasticity Test**

| Variable | Prob.  |
|----------|--------|
| X1       | 0,3427 |
| X2       | 0,9550 |
| X3       | 0,3339 |

The result shows that there is no heteroscedasticity on the model (due to the value are above 0,05).

**Table 1. Regression Result using Fixed Effect**

| Variable            | Coefficient | t-Statistic | Prob.  |
|---------------------|-------------|-------------|--------|
| X1                  | 0.018032*   | 1,676092    | 0,0971 |
| X2                  | 0.010753*** | 2,864449    | 0,0052 |
| X3                  | 0.022124**  | 2,508080    | 0,0139 |
| Constant            | 0,210252    | 1,482044    | 0,1417 |
| R-squared           | 0,302410    |             |        |
| F-statistic         | 4,031619    |             |        |
| Prob. (F-statistic) | 0,000131    |             |        |

(\*\*\*) significant on  $\alpha=1\%$

(\*\*) significant on  $\alpha=5\%$

(\*) significant on  $\alpha=10\%$

The result shows that internationalization through physical presence (X1) has a positive and significant effect on the performance of 8 ROK's commercial banks. When the bank added 1 physical presence in abroad, it would increase their performance 0.018032%. From RBV perspective it shows the resource that the bank owned it would improve the bank performance. From the result it can be explain that the establishment of foreign branch, representative office, or local subsidiary in other countries can be an effort for bank to distribute their products and services through physical presence, so it will gain their income which improve the bank performance.

The positive and significant effect of internationalization on bank performance is found on TNI indicators. When the transnationality index of a bank increasing 1, their operation would 0.010753% more efficient. From the result it can be explained, when the bank increased their usage of resources in abroad, it

gained the number of products being sold. Then it will increase the foreign sales and foreign profit. When the bank calculates aggregately it will improve the performance of bank.

Lastly, ROK's macroeconomic as a control variable also has a positive and significant effect to the performance of 8 commercial banks that internationalized. When ROK's output gap increasing 1 billion Won, it would gain the bank performance 0.210252%. ROK is currently on the list of advanced economies country. From the result it can be explained, when the economy is in the good condition, it will increase the amount of investment. Commercial bank can take a part as an institution by distribute their product and services to another company and community to support the financing for the productive activities. Thus, it will increase the income level which make the people can pay or save the money to the bank, so the revenue of the bank will increase, and the bank can run efficiently.

## Conclusion

The result found that internationalization has a positive effect on the performance of 8 commercial banks from ROK (from both indicators which are foreign physical presences and transnationality index). When the bank increasing the tangible assets through establishing foreign branch, representative office, or local subsidiary it will gain its performance. Also, internationalization can increase the amount of transaction and the flow of loan (represented by the increasing number of foreign sales) which can gain the ROA and improved the profitability of the bank. Lastly, ROK's macroeconomic condition be the external factor for the bank which has a positive influence for the profitability of ROK's commercial bank.

From the observation it found that nowadays Bank of Korea (as a central bank of ROK) did a lot of agreement related to currencies swap with another country. The agreement can make the flow of investment and trade easier. Some countries that cooperate are the host country of commercial bank from ROK. The agreement between central bank can be an opportunity for ROK's commercial bank to gain its profitability by operates internationally.

## References

- World Bank. (2018). *Global Financial Development Report: Bankers Without Borders*. Washington: World Bank.
- World Bank. (2020). *Exports of goods and services (constant 2015 US\$) - Korea, Rep.* Retrieved January 1, 2022, from World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.KD?end=2020&locations=KR&start=2011>
- Outreville, J. F. (2010). Internationalization, performance and volatility: The world largest financial groups. *Journal of Financial Services Research*, 38(2), 115-134.
- Barua, S., Khan, T., & Barua, B. (2017). Internationalization and performance: Evidence from Bangladeshi banks. *The Journal of Developing Areas*, 51, 105-118.
- Panda, D., & Reddy, S. (2016). Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1), 41-60.
- McCauley, R., McGuire, P., & Wooldridge, P. (2021). Seven decades of international banking. *BIS Quarterly Review*, 61-75.
- Berger, A. N., Ghoul, S. E., Guedhami, O., & Roman, R. A. (2016). Internationalization and Bank Risk. *Management Science*, 63(7), 2283-2301.
- OECD. (2017). *The conditions for establishment for subsidiaries and branches in the provision of banking services by non-resident institutions*. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/daf/fin/financial-markets/Conditions-for-establishment-in-the-provision-of-banking-services.pdf>

- BIS. (1983). *Principles for the Supervision of Banks' Foreign Establishment*. Retrieved from Bank for International Settlements: <https://www.bis.org/publ/bcbssc312.pdf>
- Montgomery, H. (2003). The role of foreign banks in post-crisis Asia: The importance of method of entry. *ADB Institute Research Paper Series*, 1-29.
- Hejazi, W., & Santor, E. (2010). Foreign asset risk exposure, DOI, and performance: An analysis of Canadian banks. *Journal of International Business Studies*, 41, 845-860.
- Slager, A. (2005). Internationalization of banks: strategic pattern and performance. *The European Money and Finance Forum*. Vienna: SUERF.
- FSS. (2021). *Financial Statistic Information System*. Retrieved from Financial Supervisory Services: <http://efisis.fss.or.kr/fss/fsiview/indexw.html>
- UNCTAD. (2007). The Universe of the Largest Transnational Corporation. *United Nation Conference on Trade Development*. New York & Geneva: UNCTAD.
- ECB. (2010). *Beyond ROE - How to measure bank performance*. Frankfurt: European Central Bank.
- Indonesia's Financial Ministry. (2014, December 10). *Laporan Akhir: Estimasi Output Gap Indonesia*. Retrieved from <https://fiskal.kemenkeu.go.id/files/berita-kajian/file/Laporan%20Akhir-output%20gap-10dec14.pdf>
- Silalahi, M. A. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Return on Assets Pada Perusahaan Plastik dan Kemasan. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 1-10.

## ***Brand Awareness dan Celebrity Endorser dalam Memediasi Pengaruh Shopping Lifestyle terhadap Keputusan Pembelian Produk secara Online pada Marketplace Shopee***

**Harries Arizona Ismail**

Universitas AKI, Semarang

**Suhaji**

Universitas AKI, Semarang

**Nuswantoro Setyadi Pradono**

Universitas AKI, Semarang

*harries.arizona@unaki.ac.id*

### **Abstrak**

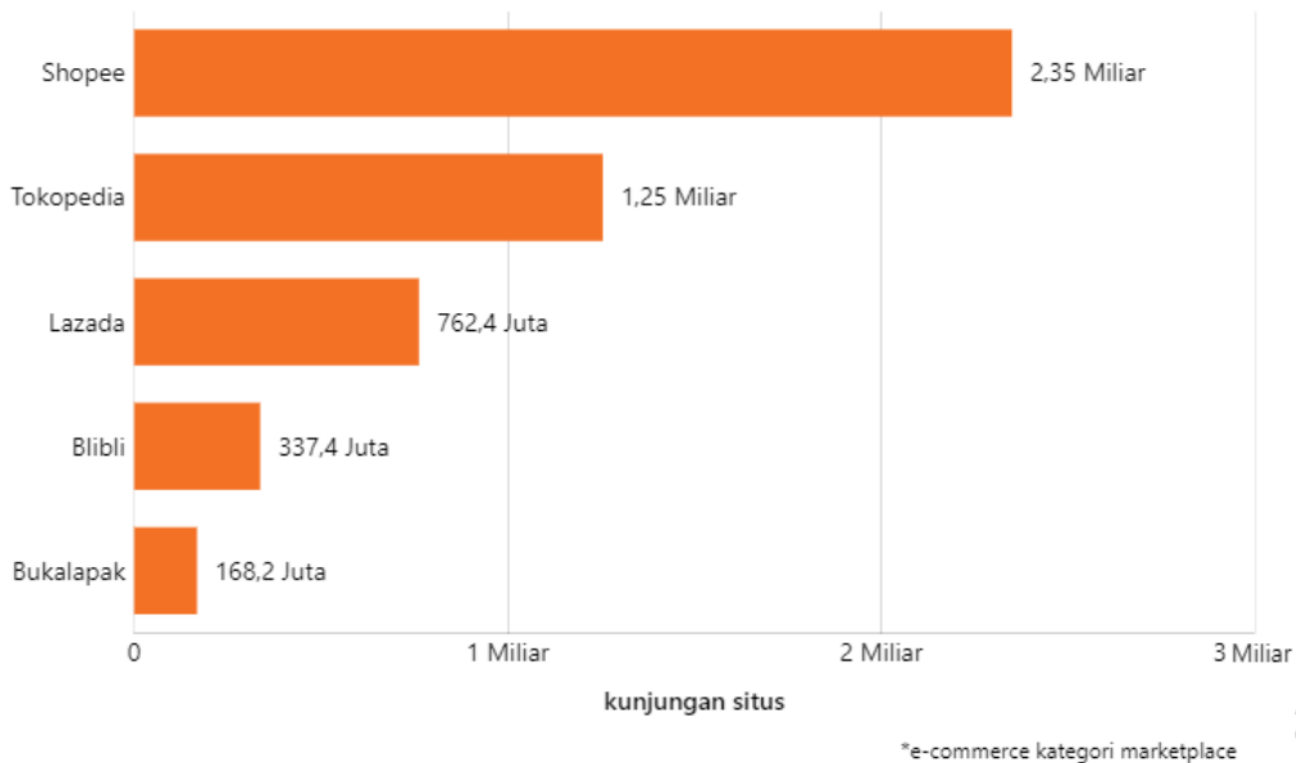
Penelitian ini mengenai keputusan pembelian dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *shopping lifestyle* terhadap *brand awareness*, pengaruh *shopping lifestyle* terhadap *celebrity endorser*, pengaruh *brand awareness* terhadap keputusan pembelian, pengaruh *celebrity endorser* terhadap keputusan pembelian, pengaruh *shopping lifestyle* terhadap pembelian produk, pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian dengan *brand awareness* sebagai variabel mediasi dan pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian dengan *celebrity endorser* sebagai variabel mediasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* melibatkan 118 responden dari mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas AKI yang pernah setidaknya dua kali melakukan pembelian produk pada *online marketplace* shopee. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis jalur dan diolah dengan program SPSS versi 22.0. Hasil pengujian menunjukkan *shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *brand awareness*. *shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *celebrity endorser*. *Brand awareness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. *Celebrity endorser* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. *Shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. *Brand awareness* memediasi pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian. *Celebrity endorser* memediasi pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian.

*Kata Kunci: Shopping Lifestyle, Brand Awareness, Celebrity endorser, Keputusan Pembelian*

### **Pendahuluan**

Perkembangan teknologi yang sedemikian pesat telah mengubah kehidupan manusia menjadi lebih berorientasi pada kecepatan dan kemudahan. Bentuknya adalah berubahnya perilaku atau gaya hidup masyarakat yang semula konvensional menjadi masyarakat digital. Salah satu teknologi yang mampu mengubah itu adalah kehadiran internet (*interconnection networking*) yang disebut oleh Qin (2009) sebagai revolusi industri kedua. Sekarang ini masyarakat semakin terbiasa dengan kegiatan yang bersifat *celebrity endorser* secara jarak jauh dan tidak bertatap muka. Salah satunya masyarakat semakin nyaman untuk melakukan pembelian produk secara *online* melalui *marketplace*. Dikutip dari laman Shoperly dalam kompas.com (2023), *online marketplace* merupakan platform di mana penjual berkumpul dan bisa menjual barang atau jasa ke pelanggan meski tanpa bertemu secara fisik. Hal ini berbeda dengan *online shop* di mana berbentuk toko yang tunggal atau berdiri sendiri, tidak terkumpul dalam suatu *platform*.

Perkembangan UMKM dalam *e-Commerce* juga tumbuh dengan pesat (Mayasari dkk, 2023) apalagi pada masa pandemi Covid-19 mendorong lonjakan pembelian produk secara daring (Djayapranata, 2023). Mengacu pada paparan hasil survei Ipsos bertajuk “*Understanding the Potentiality in E-Commerce Seller*” yang dikutip dalam *cnnindonesia.com* (2023) manfaat yang paling dirasakan oleh *seller* dari bergabung pada sebuah *marketplace* adalah adanya kampanye tematik (66 persen). Selanjutnya, ragam pilihan layanan pengiriman (57 persen), fitur-fitur interaktif (52 persen), muncul lebih banyak potensi pelanggan (43 persen) dan banyak promo menarik (95 persen) yang diberikan oleh *marketplace*. Survei ini dilakukan pada bulan Ramadhan tahun 2023. Adapun *marketplace* dengan pengunjung terbanyak pada tahun 2023 seperti dikutip dari SimilarWeb dalam *databoks.katadata* (Ahdiat, 2023) adalah sebagai berikut:



Sumber: *databoks.katadata* (2023)

**Gambar 1. Marketplace dengan Pengunjung Terbanyak**

Laporan dari Ahdiat (2023) berdasarkan data SimilarWeb dalam *databoks.katadata* menunjukkan Shopee merupakan *e-Commerce* kategori *online marketplace* yang meraih kunjungan situs terbanyak di Indonesia sepanjang 2023. Selama Januari-Desember 2023, secara kumulatif situs Shopee meraih sekitar 2,3 miliar kunjungan, jauh melampaui para pesaingnya. Dalam periode sama, situs Tokopedia meraih sekitar 1,2 miliar kunjungan dan situs Lazada 762,4 juta kunjungan. Sementara situs Blibli meraih 337,4 juta kunjungan dan situs Bukalapak 168,2 juta kunjungan. Selain menang dari segi kuantitas, situs Shopee juga meraih tingkat pertumbuhan kunjungan paling tinggi. Sepanjang Januari-Desember 2023 jumlah kunjungan ke situs Shopee tercatat naik 41,39% (year-to-date/ytd). Di sisi lain, kunjungan ke situs Tokopedia turun 21,08% (ytd), Lazada turun 46,72% (ytd), dan Bukalapak turun 56,5% (ytd). Pesaing Shopee yang kunjungannya tumbuh positif hanya Blibli, yakni meningkat 25,18% (ytd).

Lebih lanjut menurut hasil survei Ipsos bertajuk “*Understanding the Potentiality in E-Commerce Seller*” yang dikutip dalam *cnnindonesia* (2023) menunjukkan dibandingkan platform *e-*

*Commerce* lain, lebih dari setengah responden pada riset yang sama menilai Shopee (67 persen) menempati urutan pertama di benak *celebrity endorser seller*, diikuti Tokopedia (16 persen), Lazada (6 persen) dan TikTok Shop di bawah 6 persen. Hal ini didukung indikator lain, yaitu *Brand Used Most Often* (BUMO), dengan posisi Shopee pada peringkat pertama (80 persen), disusul Tokopedia (10 persen), sementara Lazada dan TikTok Shop mendapat angka 6 persen. Hal ini didukung indikator lain, yaitu *Brand Used Most Often* (BUMO), dengan posisi Shopee pada peringkat pertama (80 persen), disusul Tokopedia (10 persen), sementara Lazada dan TikTok Shop mendapat angka 6 persen.

Beberapa aspek pendukung keunggulan itu antara lain bahwa Shopee memimpin pada faktor pertimbangan *marketplace* yang paling banyak menyediakan promo bagi pelanggan (62 persen). Pengaruh dari hal ini dapat dirasakan langsung, khususnya terkait peningkatan penjualan. Riset yang sama menunjukkan, Shopee (65 persen) diasosiasikan sebagai *marketplace* yang memberikan omzet terbesar, berada di atas Tokopedia (16 persen) dan TikTok Shop di angka 9 persen. Lebih dari itu, berdasarkan pilihan responden, Shopee (59 persen) juga menjadi *marketplace* di urutan pertama yang memberikan keuntungan terbanyak bagi bisnis para *online seller*, diikuti oleh Tokopedia (20 persen) di urutan kedua, TikTok Shop di angka 8 persen. Mengacu pada beberapa keunggulan inilah yang menjadikan Shopee mendominasi pasar *e-Commerce* di Indonesia.

Sehubungan dengan Shopee sebagai *online marketplace* dengan reputasi yang baik maka penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bagaimana konsumen tertarik untuk melakukan pembelian di dalamnya. Untuk itu beberapa variabel akan diteliti terkait dengan keputusan pembelian di mana faktor *shopping lifestyle*, *brand awareness* dan *celebrity endorser* menjadi variabel pendahulunya. Alasan mengapa ini diteliti dikarenakan faktor-faktor ini sedang menjadi mode dan viral yang terjadi di tengah masyarakat dalam aktivitasnya melakukan pembelian produk melalui *online marketplace*. Kondisi masyarakat yang memungkinkan adanya pilihan untuk membeli atau berbelanja secara *offline* ataupun secara *online* menjadikan aktivitas ini dirasakan menyenangkan.

Keputusan pembelian adalah tahap dalam proses pengambilan keputusan pembeli di mana konsumen benar-benar membeli (Kotler dan Armstrong, 2014). *Shopping lifestyle* adalah mengacu pada bagaimana individu hidup, bagaimana cara menghabiskan uang, waktu, kegiatan pembelian, sikap dan pendapat mengenai dunia yang mereka tinggali (Levy dan Weitz, 2014). *Brand awareness* adalah kemampuan dari pelanggan potensial untuk mengenali dan mengingat suatu merek dalam kategori tertentu (Aaker, 2020). Adapun *celebrity endorser* adalah orang atau karakter yang muncul dalam iklan untuk mengkomunikasikan produk perusahaan baik itu selebritis, tokoh masyarakat, publik figur atau bahkan orang biasa yang dapat mempengaruhi pikiran konsumen sebagai preferensi dalam melakukan pembelian (Engel dkk, 2012).

Penelitian Erdawati (2020), Prayogo dkk (2022) menunjukkan *shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, sedangkan penelitian Diany (2018), Fadhilah dkk (2023) menunjukkan *shopping lifestyle* tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Lebih lanjut penelitian Dewi Astuti dkk (2021), Ghadani dkk (2022) menyatakan *brand awareness* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian, namun demikian penelitian Amelfdi dan Ardyan (2021), Kusumaningtyas dkk (2023) menunjukkan *brand awareness* tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Penelitian Kurniawati (2022), Munawaroh dkk (2022) menunjukkan *celebrity endorser* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian, sementara penelitian Utami dan Ellyawati (2021), Rahmawati dkk (2022) menunjukkan *celebrity endorser* tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Untuk pengaruh variabel yang memediasi akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini.

## Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

### *Shopping Lifestyle*

Menurut Chusniasari dan Prijati (2015) *shopping lifestyle* adalah gaya hidup yang mengacu pada bagaimana seseorang hidup, bagaimana mereka menghabiskan waktu, uang, kegiatan pembelian yang dilakukan, sikap dan pendapat mereka tentang dunia di mana mereka tinggal. *shopping lifestyle* adalah cara seseorang untuk mengalokasikan waktu dan uang untuk berbagai produk, layanan, teknologi, fashion, hiburan dan pendidikan. Lebih lanjut menurut Priansa (2017) secara umum terdapat enam segmen gaya hidup konsumen, antara lain:

1. Konsumen yang menjalani kehidupan mandiri biasanya adalah mereka yang berpendidikan tinggi, aman secara finansial, mampu bertanggung jawab atas tindakannya, imajinatif, kreatif, dan disukai dalam kehidupan perkotaan. Jenis konsumen ini biasanya lebih menyukai barang yang memungkinkan mereka menunjukkan kemandiriannya dalam kehidupan sosial.
2. Orang modern biasanya menjalani gaya hidup digital dan bersaing untuk memiliki pemahaman terbaik tentang teknologi. Mereka sangat menguasai informasi dan teknologi. Konsumen semacam ini terbuka terhadap ide-ide baru, termasuk teknologi, dan mereka tidak memprioritaskan biaya ketika memutuskan bagaimana memuaskan keinginan dan kebutuhannya.
3. Gaya hidup sehat, yang biasanya dicirikan oleh nasabah yang menjalani hidup sehat, baik melalui nutrisi, sikap, rutinitas, maupun lingkungan sekitar. Konsumen ini pilih-pilih dalam hal produk dan senang berolahraga dan makan enak.
4. Kehidupan hedonistik biasanya ditandai dengan pola perilaku yang senang menghabiskan waktu dan uang untuk hiburan di luar rumah, seperti berbelanja barang-barang mahal, senang berada di keramaian kota, dan senang menjadi pusat perhatian. Cara hidup seperti ini dengan cepat muncul sebagai mode baru di kalangan anak muda.
5. Konsumen yang hidup hemat cenderung bisa berpikir secara terselubung tentang pengelolaan keuangannya. Konsumen dalam gaya hidup ini ingin mengevaluasi harga sebelum membeli produk karena mereka memandang perbedaan harga sebagai hal yang signifikan dan kemudian dapat menentukan tuntutan mana yang harus diprioritaskan di atas kebutuhan lainnya.
6. Gaya hidup bebas biasanya memposisikan diri mereka sebagai konsumen yang menggunakan kemampuan kognitif mereka secara minimal. Mereka hidup sebagai anggota masyarakat sesuai dengan gaya hidup yang mereka pilih.

### *Brand Awareness*

Menurut Kotler dan Keller (2016) *brand awareness* (kesadaran merek) adalah kemampuan untuk mengidentifikasi (mengakui atau mengingat) merek dalam kategori dengan cukup rinci untuk melakukan pembelian. *Brand awareness* diciptakan untuk mengoptimalkan strategi pemasaran untuk dapat mempengaruhi perilaku konsumen dalam melakukan pembelian. Membentuk ingatan dalam pikiran konsumen akan lebih sulit dibandingkan pengenalan suatu produk baru, perusahaan perlu melakukan pengenalan *brand* atau merek tersebut secara berulang untuk meningkatkan ingatan terhadap merek tersebut (Brestilliani dan Suhermin, 2020). Kesadaran merek membutuhkan jangkauan kontinum dari perasaan yang tak pasti bahwa merek tertentu telah dikenal dan menjadi keyakinan bahwa produk tersebut merupakan satu-satunya dalam kelas produk yang berada pada kategorinya. Jangkauan kontinum ini diwakili oleh empat tingkat kesadaran merek (Aaker, 2020), yaitu:

1. *Top of Mind* (puncak pikiran) yaitu merek produk yang pertama kali disebutkan oleh konsumen secara spontan dan menempati tempat khusus atau istimewa di benak konsumen.
2. *Brand Recall* (pengingatan kembali merek), mencerminkan merek-merek apa saja yang diingat konsumen setelah menyebutkan merek yang pertama kali disebut di mana merek-merek yang

disebutkan kedua, ketiga dan seterusnya merupakan merek yang menempati brand recall dalam benak konsumen.

3. *Brand Recognition* (pengenalan merek) merupakan tingkat minimal dari kesadaran merek yang merupakan pengenalan merek dengan bantuan, misalnya dengan bantuan daftar merek, daftar gambar, atau cap merek. Merek yang masuk dalam ingatan konsumen disebut brand recognition.
4. *Unware of Brand* (tidak menyadari merek) merupakan tingkatan merek yang paling rendah dalam piramida *brand awareness*, di mana konsumen tidak menyadari akan eksistensi suatu merek.

### **Celebrity Endorser**

Menurut Clemente (2002) *celebrity endorser* merupakan penggunaan selebriti dalam iklan dengan tujuan merekomendasikan penggunaan produk yang disponsori. Selebriti digunakan karena atribut kesohorannya termasuk ketampanan, keberanian, talenta, keanggunan, kekuatan dan daya tarik fisiknya yang sering mewakili daya tarik yang diinginkan oleh merek yang diiklankan. Asumsi dasar yang melatarbelakangi penggunaan *celebrity endorser* adalah nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang celebrity dapat tertanamkan sebagai nilai merek yang diwakili oleh celebrity tersebut. Shimp (2014) menggunakan akronim TEARS untuk mewakili atribut *celebrity endorser* yaitu:

1. *Trustworthiness* (Kepercayaan). Seorang selebriti dianggap sebagai seseorang yang dapat dipercaya. Pengiklan akan memanfaatkan endorser yang memiliki kejujuran dan dapat diandalkan.
2. *Expertise* (Keahlian). Karakteristik memiliki keterampilan khusus, pengetahuan, atau kemampuan sehubungan dengan merek. Seorang endorser dianggap sebagai ahli akan lebih persuasif untuk menarik masyarakat yang dituju karena memiliki kecerdasan, pengetahuan dan pemahaman atas barang yang dipromosikan.
3. *Attractiveness* (Daya Tarik). Sifat yang dianggap sebagai menyenangkan dilihat dari segi konsep daya tarik kelompok tertentu. Faktor ini merupakan daya tarik utama untuk mengikat kelompok yang akan dituju. Daya tarik dari selebriti bisa dilihat dari gaya hidup, keterampilan, dan sebagainya. Jika masyarakat tertarik pada selebriti yang ditampilkan dalam suatu produk, maka konsumen cenderung akan mengidentifikasi selebriti dan produk yang ditawarkan.
4. *Respect* (Rasa Hormat). Kualitas yang dikagumi atau bahkan dihargai karena kualitas dan prestasi pribadi seseorang. Selebriti dihormati karena kemampuan mereka seperti dalam bertindak, kepribadian menarik dan lainnya.
5. *Similarity* (Kesamaan). Sejauh mana seorang endorser cocok dengan penonton dalam hal karakteristik yang berkaitan dengan hubungan dukungan, seperti umur, jenis kelamin, etnis dan lain sebagainya.

### **Keputusan Pembelian**

Menurut Kotler dan Armstrong (2014) keputusan pembelian adalah tahap dalam proses pengambilan keputusan pembeli di mana konsumen benar-benar membeli dengan tahap-tahap pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. *Pengenalan kebutuhan (need recognition)*  
Pengenalan kebutuhan merupakan tahap pertama proses keputusan pembelian dimana konsumen mengenali permasalahan atau kebutuhan. Pembeli merasakan adanya perbedaan antara keadaan aktual dan sejumlah keadaan yang diinginkan. Kebutuhan itu dapat dipicu oleh stimulan internal ketika salah satu kebutuhan normal—lapar, haus—naik ke tingkat yang cukup tinggi sehingga menjadi pendorong. Selain itu pula kebutuhan juga dipicu oleh rangsangan eksternal.

2. Pencarian informasi

Pencarian informasi merupakan tahap proses pengambilan keputusan pembeli dimana konsumen tergerak untuk mencari informasi tambahan, konsumen mungkin sekedar meningkatkan perhatian atau mungkin pula mencari informasi secara aktif. Konsumen dapat memperoleh informasi dari berbagai sumber. Sumber itu meliputi:

- a. Sumber pribadi (keluarga, teman, tetangga, rekan kerja)
- b. Sumber komersial (iklan, penjualan, pengecer, bungkus, situs web)
- c. Sumber publik (media masa, organisasi pemberi peringkat)
- d. Sumber berdasarkan pengalaman (memegang, meneliti, menggunakan produk).

3. Pengevaluasian alternatif

Pengevaluasian alternatif merupakan tahap proses keputusan pembeli dimana konsumen menggunakan informasi untuk mengevaluasi berbagai merek alternatif di dalam serangkaian pilihan. Cara konsumen memulai usaha mengevaluasi alternatif pembelian tergantung pada konsumen individual dan situasi pembelian tertentu. Dalam beberapa kasus, konsumen menggunakan kalkulasi yang cermat dan pikiran yang logis. Dalam waktu yang lain, konsumen bersangkutan mengerjakan sedikit atau tidak mengerjakan evaluasi sama sekali; melainkan mereka membeli secara impulsif atau bergantung pada intuisi.

4. Menentukan pembelian

Menentukan pembelian merupakan tahap proses keputusan dimana konsumen secara aktual melakukan pembelian produk. Secara umum, keputusan pembelian konsumen akan membeli merek yang paling disukai, tetapi ada dua faktor yang muncul diantara kecenderungan pembelian dan keputusan pembelian. Faktor pertama adalah sikap orang lain, karena konsumen mungkin membentuk kecenderungan pembelian berdasar pada pendapat yang diharapkan. Faktor kedua adalah faktor situasi yang tak terduga, karena keadaan tak terduga dapat mengubah kecenderungan pembelian.

Dalam keputusan membeli konsumen seringkali ada lebih dari dua pihak yang terlibat dalam proses pembelian. Umumnya ada lima peran yang dapat dilakukan seorang konsumen. Adakalanya kelima peran ini dipegang oleh satu orang, namun sering kali pula peranan tersebut dilakukan oleh beberapa orang. Menurut Kotler dan Keller (2013) kelima peranan tersebut meliputi:

- a. Pemrakarsa (*Initiator*), yaitu orang yang pertama kali menyadari adanya keinginan atau kebutuhan yang belum terpenuhi dan mengusulkan ide untuk membeli suatu barang atau jasa tertentu
- b. Pemberi Pengaruh (*Influencer*), yaitu orang yang pandangan, nasihat atau pendapatannya mempengaruhi keputusan pembelian
- c. Pengambilan Keputusan (*Decider*), yaitu orang yang mengambil keputusan pembelian.
- d. Pembeli (*Buyer*), yaitu orang yang melakukan pembelian
- e. Pemakai (*User*), yaitu orang yang mengkonsumsi atau menggunakan barang atau jasa yang dibeli.

5. Perilaku setelah pembelian

Perilaku setelah pembelian merupakan tahap proses keputusan pembeli konsumen melakukan tindakan lebih lanjut setelah pembelian berdasarkan pada kepuasan atau ketidak puasan mereka. Menurut Kotler dan Armstrong (2014) yang menentukan puas tidak pusanya pembelian terletak pada hubungan antara harapan konsumen dan kinerja produk yang dirasakan. Jika produk jauh di bawah harapan konsumen, maka konsumen kecewa. Namun jika produk memenuhi harapannya, konsumen terpuaskan. Jika melebihi harapannya maka konsumen akan sangat senang.

### **Pengaruh *Shopping Lifestyle* terhadap *Brand Awareness***

Kajian *shopping lifestyle* sangat penting bagi beberapa konsumen dan perusahaan karena konsumen akan memiliki pengalaman berbelanja yang lebih memudahkan dibandingkan sebelumnya. Di sisi lain bagi perusahaan akan mengetahui bagaimana konsumen mengalokasikan dana untuk menghabiskan waktu dan uangnya (Tudus dkk, 2023) sehingga perusahaan dapat membuat strategi yang tepat untuk penjualan produknya, salah satunya adalah melalui peningkatan kesadaran mengenai merek produk dari perusahaan tersebut. Penelitian mengenai *lifestyle* dan *brand awareness* dilakukan oleh Aini dan Khuzaini (2022); Bella (2023).

H1: *Shopping lifestyle* berpengaruh positif terhadap *brand awareness*.

### **Pengaruh *Shopping Lifestyle* terhadap *Celebrity Endorser***

Cara berbelanja mengacu pada cara membagi pendapatan dan uang antara produk dan layanan yang berbeda (Benjamin dan Rosabeth, 1976). Hal ini juga terkait dengan gaya hidup seseorang dari pernyataan yang dikeluarkan seseorang terhadap suatu obyek tertentu (Safitra dan Rizal, 2023). Gaya hidup dapat menentukan karakter dari *celebrity endorser* yang mewakili. Dalam era digital ini, gaya hidup masyarakat yang memiliki pilihan untuk berbelanja secara offline ataupun *celebrity endorser* serta semakin konsumtif mendorong pihak perusahaan untuk memilih *celebrity endorser* yang populer dan cerdas. Penelitian mengenai *lifestyle* dan *celebrity endorser* dilakukan oleh Anisa dan Widjatkomo (2021), Safitra dan Rizal (2023).

H2: *Shopping lifestyle* berpengaruh positif terhadap *celebrity endorser*.

### **Pengaruh *Brand Awareness* terhadap Keputusan Pembelian**

*Brand awareness* dapat diartikan sebagai kemampuan pelanggan untuk mengenali atau mengingat kembali sebuah merek dan mengaitkannya dengan satu kategori produk tertentu (Cahyani, 2016). Seorang pelanggan yang memiliki kesadaran terhadap sebuah merek akan secara otomatis mampu menguraikan elemen-elemen merek tanpa harus dibantu. *Brand awareness* suatu *marketplace* yang sudah dikenal dapat membuat konsumen merasa aman karena dapat terhindar dari resiko yang dapat merugikan konsumen (Dewi Astuti dkk, 2021). Hasil penelitian Dewi Astuti dkk (2021), Ghadani dkk (2022) menyatakan *brand awareness* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

H3: *Brand awareness* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

### **Pengaruh *Celebrity Endorser* terhadap Keputusan Pembelian**

*Celebrity endorser* berfungsi sebagai jembatan antara konsumen dengan penjual (produk). Peran *celebrity endorser* dapat mempengaruhi pengikutnya untuk tertarik dengan produk yang dipromosikan. Pengikut artis/selegram tersebut menganggap sebagai pengalaman seorang *celebrity* dalam memakai produk yang diceritakan melalui jejaring sosialnya sehingga ada keinginan untuk menirunya (Syarifah dkk, 2022). *Celebrity endorser* dapat membantu pelaku usaha untuk memperkenalkan produk yang ditawarkan kepada masyarakat dan juga membantu dalam membagi pengalaman publik figur terhadap produk tersebut. Hasil penelitian Kurniawati (2022), Munawaroh dkk (2022) menyatakan *celebrity endorser* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

H4: *Celebrity endorser* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

### **Pengaruh *Shopping Lifestyle* terhadap Keputusan Pembelian**

*Shopping lifestyle* (gaya hidup berbelanja) adalah sikap yang menggambarkan sifat konsumtif seorang tentang apa yang dipilih dari seseorang terkait pola atau tata cara seseorang tersebut membelanjakan uangnya dan menghabiskan waktu untuk membeli suatu produk (Maftukhan dan Srihandayani, 2017). Gaya hidup mencakup kebiasaan, preferensi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu dan dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi dan budaya (Navila dan Ambardi, 2023). Hasil

penelitian Erdawati (2020), Prayogo dkk (2022) menyatakan *shopping lifestyle* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

H5: *Shopping lifestyle* berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

### **Pengaruh *Shopping Lifestyle* terhadap Keputusan Pembelian dengan *Brand Awareness* sebagai Variabel Mediasi**

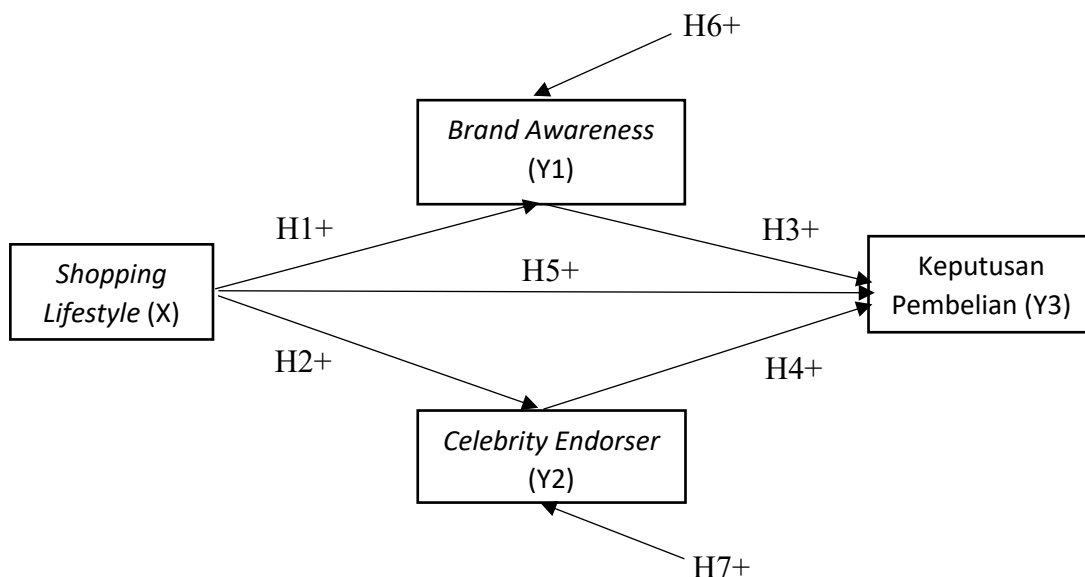
Cara seseorang berbelanja dapat mencerminkan status, martabat dan kebiasaan. Lifestyle mempunyai sifat yang tidak permanen (Maftukhan dan Sri H, 2017) sehingga setiap individu akan memiliki persepsi yang berbeda. Adapun brand adalah persepsi yang dipegang seseorang terhadap individu terkait produk maupun organisasi ataupun ide. Penciptaan brand merupakan suatu kesengajaan dan usaha yang terampil dalam usaha menciptakan persepsi yang diinginkan orang lain (Ramadayanti, 2019). Lifestyle mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian. Jika dikaitkan dengan *brand awareness* maka hal ini menjadi perantara antara *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian.

H6: *Brand awareness* memediasi pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian.

### **Pengaruh *Shopping Lifestyle* terhadap Keputusan Pembelian dengan *Celebrity Endorser* sebagai Variabel Mediasi**

*Lifestyle* merupakan pola hidup yang menentukan bagaimana seseorang memilih untuk menggunakan waktu, uang dan energi serta merefleksikan nilai-nilai, rasa dan kesukaan. *Lifestyle* juga merupakan cara bagaimana seseorang menjalankan apa yang menjadi konsep dirinya yang ditentukan oleh karakteristik individu yang terbangun dan terbentuk sejak lahir dan seiring dengan berlangsungnya interaksi sosial selama mereka menjalani siklus kehidupan (Rahma dan Yulianti, 2019). Untuk itu jika dikaitkan dengan *celebrity endorser* maka peranan dari *celebrity endorser* menjadi karakter yang sesuai dengan persepsi individu tersebut atau tidak sehingga dapat menjadi perantara terhadap keputusan pembelian.

H7: *Celebrity endorser* memediasi pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian.



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2023)

**Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian**

## Metode Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent variable*) yakni variabel yang mempengaruhi variabel terikat (Sugiyono, 2017). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *shopping lifestyle*. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *brand awareness* dan *celebrity endorser*. Variabel terikat (*dependent variable*) yakni variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2017). Variabel terikat yakni variabel yang fungsinya memediasi hubungan variabel independen dengan variabel dependen (Sugiyono, 2017). Variabel-variabel ini akan diukur dengan beberapa indikator yang dikembangkan menjadi beberapa item pernyataan dalam kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin di mana skala 1 berarti sangat tidak setuju, skala 2 berarti setuju, skala 3 berarti netral, skala 4 berarti setuju dan skala 5 berarti sangat setuju.

## Definisi Operasional

*Shopping lifestyle* adalah perilaku seseorang konsumen mengenai keputusan pembelian sebuah produk yang akan dihubungkan dengan tanggapan atau pendapat pribadinya (Cobb dan Hoyer, 1986). Indikator-indikator *shopping lifestyle* dikembangkan oleh Japarianto dan Sugiharto (2011) antara lain: (1) Berbelanja karena pengaruh iklan; (2) Berbelanja model terbaru; (3) Berbelanja merek terkenal; (4) Keyakinan merek berkualitas; (5) Berbelanja berbagai merek yang berbeda dan (6) Keyakinan keberadaan merek lain.

*Brand awareness* adalah kemampuan calon pembeli atau konsumen untuk mengenali maupun mengingat sebuah merek dalam kondisi yang berbeda (Kotler dan Keller, 2016). Indikator-indikator *brand awareness* dikembangkan oleh Keller (2008) antara lain: (1) Pemahaman apa itu merek; (2) Pengenalan merek pesaing; (3) Sadar keberadaan merek; (4) Kecepatan membayangkan ciri merek dan (5) Kecepatan mengenali logo. Adapun *celebrity endorser* adalah tokoh (aktor, penghibur atau atlet) yang dikenal masyarakat karena prestasinya di dalam bidang-bidang yang berbeda dari golongan produk yang didukung (Shimp, 2003). Indikator-indikator *celebrity endorser* dikembangkan oleh Royan (2004) antara lain: (1) Popularitas; (2) Keahlian; (3) Objektivitas; (4) Likeability; (5) dan (6) Brand Purchase Intention.

Keputusan pembelian adalah tahap dalam proses pengambilan keputusan pembeli di mana konsumen benar-benar membeli (Kotler dan Armstrong, 2014). Indikator-indikator keputusan pembelian dikembangkan oleh Kotler dan Keller (2016) antara lain: (1) Pemilihan produk; (2) Pilihan brand (merek); (3) Pemilihan tempat penyalur; (4) Waktu pembelian; (5) Jumlah pembelian dan (6) Metode pembayaran.

## Teknik Sampling dan Analisis Data

Lokasi penelitian pada lingkungan Universitas AKI di Semarang. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa Universitas AKI dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis sejumlah 118 orang. Sampel minimal merujuk pada pendapat Hair dkk (2006) di mana ukuran sampel yang baik berkisar pada jumlah 100-200 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria yakni mahasiswa yang pernah melakukan pembelian produk setidaknya tiga kali dan pernah melakukan pembelian produk dalam enam bulan terakhir. Hal ini dikarenakan pengalamannya dan untuk mendapatkan persepsi yang lebih matang dalam pembelian. Adapun teknik analisis data menggunakan diagram jalur (*path analysis*) dan diolah dengan menggunakan SPSS versi 22.0.

## Pembahasan

### Analisis Data

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dengan menggunakan Korelasi *Pearson Product Moment* dari seluruh indikator menunjukkan  $r$  hitung terkecil 0,619 hingga yang terbesar 0,771. Untuk itu seluruh  $t$  hitung

lebih besar dari pada angka  $r$  tabel ( $n = 118$ ) sebesar 0,1809 sehingga semua instrumen dianggap valid. Adapun uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dengan dikatakan reliabel jika  $\alpha \geq 0,70$  di mana *shopping lifestyle* (X) sebesar 0,745, *brand awareness* (Y1) sebesar 0,783, *celebrity endorser* (Y2) sebesar 0,769 dan keputusan pembelian (Y3) sebesar 0,721. Hal ini menunjukkan seluruh variabel melebihi atau lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,70 sehingga semua instrumen dikatakan reliabel.

### Uji Hipotesis

#### Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel di mana hipotesis diterima apabila nilai t hitung  $>$  nilai t tabel atau nilai sig  $< 0,05$ . Untuk nilai t tabel diperoleh dengan  $n - 1 = 118 = 117$  dengan nilai signifikansi 5% adalah sebesar 1,657982.

**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Satu**

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig.  |
|                           |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)         | 9.029                       | 1.668      |                           | 5.421 |
|                           | Shopping_Lifestyle | .487                        | .062       | .539                      | 6.967 |

a. Dependent Variable: Brand\_Awareness

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui nilai t hitung *shopping lifestyle* terhadap *brand awareness* 6,967 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel 1,657982 dan nilai signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan **hipotesis 1 diterima** yang artinya *shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *brand awareness*.

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Dua**

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig.  |
|                           |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)         | 17.584                      | 1.976      |                           | 8.872 |
|                           | Shopping_Lifestyle | .462                        | .084       | .471                      | 5.683 |

a. Dependent Variable: Celebrity\_Endorser

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui nilai t hitung *shopping lifestyle* terhadap *celebrity endorser* 5,683 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel 1,657982 dan nilai signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan **hipotesis 2 diterima** yang artinya *shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *celebrity endorser*.

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Tiga, Empat dan Lima**

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)         | 3.588                       | 1.939      |                           | 1.847 |
|                           | Shopping_Lifestyle | .373                        | .072       | .408                      | 5.129 |
|                           | Brand_Awareness    | .321                        | .086       | .293                      | 3.879 |
|                           | Celebrity_Endorser | .182                        | .065       | .191                      | 2.703 |

a. Dependent Variable: Keputusan\_Pembelian

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui nilai t hitung *brand awareness* terhadap keputusan pembelian 3,879 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,657982 dan nilai signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan **hipotesis 3 diterima** yang artinya *brand awareness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Lebih lanjut nilai t hitung *celebrity endorser* terhadap keputusan pembelian 2,703 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel 1,657982 dan nilai signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan **hipotesis 4 diterima** yang artinya *celebrity endorser* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Adapun nilai t hitung *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian 5,129 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel 1,657982 dan nilai signifikansi sebesar 0,007 yang artinya lebih kecil 0,05. Hal ini menunjukkan **hipotesis 5 diterima** yang artinya *shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

**Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi Pertama**

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)         | 9.029                       | 1.668      |                           | 5.421 |
|                           | Shopping_Lifestyle | .487                        | .062       | .539                      | 6.967 |

a. Dependent Variable: Brand\_Awareness

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

**Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Variabel Mediasi terhadap Variabel Dependen Pertama**

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)         | 6.572                       | 1.642      |                           | 3.975 |
|                           | Shopping_Lifestyle | .467                        | .079       | .476                      | 6.306 |
|                           | Brand_Awareness    | .356                        | .085       | .321                      | 4.215 |

a. Dependent Variable: Keputusan\_Pembelian

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4 pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi pertama dapat diketahui nilai beta (A) sebesar 0,487 dan *standard error of estimation* ( $SE_A$ ) sebesar 0,062. Lebih lanjut berdasarkan tabel 5 pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen pertama dapat diketahui nilai beta (B) sebesar 0,356 dan *standard error of estimation* ( $SE_B$ ) sebesar 0,085. Nilai-nilai ini kemudian dimasukkan dalam kalkulator *online* dengan hasil sebagai berikut:

Sumber: [www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31) (2023)

**Gambar 3. Hasil Sobel Test Pertama**

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test pertama diperoleh nilai z sebesar 3.696 yang artinya lebih besar dari 1.96 dengan tingkat signifikansi 5%. Hal ini membuktikan bahwa *brand awareness* mampu memediasi hubungan pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian. Atas dasar informasi tersebut **hipotesis 6 diterima**.

**Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi Kedua**

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)         | 17.584                      | 1.976      |                           | 8.872 |
|                           | Shopping_Lifestyle | .462                        | .084       | .471                      | 5.683 |

a. Dependent Variable: Celebrity\_Endorser

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

**Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Variabel Mediasi terhadap Variabel Dependen Kedua**

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant) | 5.823                       | 1.976      |                           | 2.959 |

|                    |      |      |      |       |      |
|--------------------|------|------|------|-------|------|
| Shopping_Lifestyle | .519 | .073 | .559 | 7.341 | .000 |
| Celebrity_Endorser | .228 | .074 | .243 | 3.109 | .004 |

a. Dependent Variable: Keputusan\_Pembelian

Sumber: Data *output* SPSS diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 6 pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi kedua dapat diketahui nilai beta (A) sebesar 0,462 dan *standard error of estimation* ( $SE_A$ ) sebesar 0,084. Lebih lanjut berdasarkan Tabel 7 pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen kedua dapat diketahui nilai beta (B) sebesar 0,228 dan *standard error of estimation* ( $SE_B$ ) sebesar 0,074. Nilai-nilai ini kemudian dimasukkan dalam kalkulator *online* dengan hasil sebagai berikut:

Diagram illustrating the Sobel Test calculation interface:

```

graph LR
    IV[independent variable] -- "A (SE_A)" --> MV[mediator variable]
    MV -- "B (SE_B)" --> DV[dependent variable]
  
```

Input values:

- A: 0.462
- B: 0.228
- $SE_A$ : 0.084
- $SE_B$ : 0.074

Calculate! button

Results:

- Sobel test statistic: 2.68803650
- One-tailed probability: 0.00359368
- Two-tailed probability: 0.00718735

Sumber: [www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31) (2023)

**Gambar 4. Hasil Sobel Test Kedua**

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test kedua diperoleh nilai z sebesar 2.688 yang artinya lebih besar dari 1.96 dengan tingkat signifikansi 5%, Hal ini membuktikan bahwa *celebrity endorser* mampu memediasi hubungan pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian. Atas dasar informasi tersebut **hipotesis 7 diterima**.

## Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan: (1) *Shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *brand awareness*; (2) *Shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *celebrity endorser*; (3) *Brand awareness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian; (4) *Celebrity endorser* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian; (5) *Shopping lifestyle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian; (6) *Brand awareness* memediasi pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian dan (7) *Celebrity endorser* memediasi pengaruh *shopping lifestyle* terhadap keputusan pembelian.

Implikasi penelitian ini adalah untuk menarik pelanggan dalam membeli produk. Untuk itu *marketplace shopee* dapat: (1) menggiatkan pemberian diskon dan mengembangkan fitur-fitur kemudahan untuk menambah preferensi terkait *shopping lifestyle*; (2) memperbanyak promosi berupa iklan di media massa untuk meningkatkan *brand awareness* serta (3) mempergunakan selebriti sebagai *endorser* yang memiliki popularitas dan reputasi yang baik.

## Daftar Pustaka

- Aaker, D. (2020) *Manajemen Ekuitas Merek*. Terjemahan. Jakarta: Mitra Utama.
- Ahdiat, A. (2023) 5 E-Commerce dengan Pengunjung Terbanyak Sepanjang 2023. Diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/01/10/5-e-commerce-dengan-pengunjung-terbanyak-sepanjang-2023> pada 14 Desember 2023.
- Aini, Y. N., & Khuzaini, K. (2022) “Pengaruh Gaya Hidup, Kesadaran Merek dan Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian Sepatu Ventela”. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(12), 1-15.
- Amelfdi, F. J., & Ardyana, E. (2020) “Pengaruh Brand Awareness, Brand Image dan Kualitas Produk terhadap Keputusan pembelian”. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 5(6), 473-483.
- Anisa, N. A., & Widjatmoko, A. G. (2021) “Electronic Word of Mouth (E-Wom), Celebrity Endorserment and Lifestyle in the Interest of Buying Celebrity Endorser Shop Products”. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 4(1), 31-35.
- Astuti, N. L. G. S. D., Widhyadanta, I. G. D. S. A., & Sari, R. J. (2021) “Pengaruh Brand Image dan Brand Awareness Lazada terhadap Keputusan Pembelian Celebrity Endorser”. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(1), 897-910.
- Bella, A. S. (2023) “Pengaruh Celebrity Endorser, Lifestyle dan Brand Awareness Terhadap Keputusan Pembelian Produk Eiger Pada Mahasiswa Manajemen Universitas Muhammadiyah Gresik”. *Master: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 3(1), 57-70.
- Benjamin, D. Z., & Rosabeth, M. K. (1976) “The Differentiation of Life-Style”. *Annual Review of Sociology*. 269-298.
- Brestilliani, L., & Suhermin, S. (2020) “Pengaruh Brand Awareness, Brand Ambassador dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Celebrity Endorser pada Marketplace Shopee (Studi Pada Mahasiswa Stiesia)”. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(2), 1-19.
- Chusniasari, C., & Prijati, P. (2015) “Pengaruh Shopping Lifestyle, Fashion Involvement dan Hedonic Shopping terhadap Impulse Buying Pelanggan”. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 4(12).
- Clemente, M. (2002) *The Marketing Glossary: Key Terms, Concept and Applications*. Clemente Communication Group.
- cnnindonesia (2023) Dominasi Pasar E-Commerce, Shopee Unggul dari Para Pemain Lain. Diakses dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20230626105528-97-966554/dominasi-pasar-e-commerce-shopee-unggul-dari-para-pemain-lain> pada tanggal 14 Desember 2023.
- Cobb, C. J., & Hoyer, W. D. (1986) “Planned versus Impulse Purchase Behavior”. *Journal of Retailing*, 62(4), 384-409.

- Diany, A. A. (2018) “Pengaruh Shopping Lifestyle dan Media Sosial Instagram terhadap Pembelian Produk secara Celebrity Endorser pada Wanita Bekerja di Banjarmasin”. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 4(3).
- Djayapranata, G. F. (2023) “Pengaruh Etika Penyedia Layanan Situs E-Commerce pada Kepuasan dan Loyalitas”. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 6(4), 458-467.
- Engel, F.J., Blackwell, R.D., & Miniard, P.W. (1995) *Perilaku Konsumen*. Edisi 6. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Erdawati, E. (2020) “Pengaruh Gaya Hidup, Iklan dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Celebrity Endorser melalui Shopee”. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 365-371.
- Fadhilah, M., Cahyani, P. D., & Rahmawati, D. (2023) “Meningkatkan Keputusan Pembelian melalui Hedonic Shopping Motivation, Shopping lifestyle, Celebrity Endorser Customer Review pada Produk Fashion di Shopee (Studi pada Konsumen Marketplace Shopee)”. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 135-142.
- Ghadani, A., Muhar, A. M., & Sari, A. I. (2022) “Pengaruh Brand Ambassador dan Brand Image terhadap Keputusan Pembelian di Shopee dengan Mediasi Brand Awareness”. *Insight Management Journal*, 2(3), 110-118.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006) *Multivariate Data Analysis*. Vol. 6, Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, Kevin L. (2016) *Marketing Management*, 15th Edition New Jersey: Pearson Pretice Hall, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014) *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jilid 1. Terjemahan Bob Sebran. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawati, E. (2022) “Pengaruh Kepercayaan dan Celebrity Endorser terhadap Keputusan Pembelian (Studi pada Konsumen Lazada.co.id di Kota Semarang)”. *Solusi*, 20(1), 65-72.
- Kusumaningtyas, J., Kalangi, M. H. E., Prastyorini, J., & Fail, M. (2023) “Pengaruh Media Promosi Celebrity Endorser, Brand Image dan Brand Awareness terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Cozy Arimbi Eatery pada PT Jaya Kirana Samudra Wibowo”. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 5(3), 78-96.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2014) *Retailing Management*. Mc. Graw Hill. Boston.
- Maftukhan, M., & Sri H, C. M. (2017) ”Shopping Lifestyle dan Store Environment Pengaruhnya terhadap Keputusan Pembelian Baju Cosmic di Surabaya”. *Majalah Ekonomi*, 22(2), 292–304.
- Mayasari, V., Indyastuti, D. L., & Daryono, D. (2023) “Model Kualitas Aset dan E-Commerce pada Kinerja UMKM yang Dimoderasi oleh Strategi Persaingan Produk”. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 6(4), 446 - 457.

- Munawaroh, L., Wijayantini, B., & Setianingsih, W. E. (2022) "Celebrity Endorser, E-Wom dan Harga yang Kompetitif terhadap Keputusan Pembelian Secara Celebrity Endorser". *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 374-388.
- Navila, V., & Ambardi, A. (2023) "Analisis Pengaruh Gaya Hidup dan Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening terhadap Keputusan Pembelian Berulang Produk Kopi Gayo Aceh di Coffee Shop Tuku Cipete". *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 1(4), 292-302.
- Prayogo, F. D., Srihandayani, C. M., & Noerchoidah. (2022) "Pengaruh Shopping Lifestyle, Sales Promotion dan E-Service Quality terhadap Keputusan Pembelian Pengguna Tokopedia di Desa Jotangan Mojokerto". *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, 3(2), 42-52.
- Priansa. D. J. (2017) *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Qin, Zheng. (2009) *Introduction to E-Commerce*. Tsinghua University.
- Rahma, A., & Yuliati, A. L. (2019) "Pengaruh Store Atmosphere dan Gaya Hidup terhadap Keputusan Pembelian Konsumen pada Matahari Department Store". *eProceedings of Management*, 6(3).
- Rahmawati, A. W., Udayana, I. B. N., & Maharani, B. D. (2022) "Pengaruh Celebrity Endorser, Brand Image, Celebrity Endorser Customer Review dan E-Trust Terhadap Keputusan Pembelian pada Marketplace Shopee". *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(4), 1030-1043.
- Ramadayanti, F. (2019) "Peran Brand Awereness terhadap Keputusan Pembelian Produk". *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 111-116.
- Royan, Frans M. (2004) *Marketing Selebrities*. PT Elex Media Komputindo,. Jakarta. Royan,
- Safitra, A. N. A., & Rizal, A. (2023) "Pengaruh Brand Image, Celebrity endorser dan Shopping Lifestyle Terhadap Keputusan Pembelian di E-Commerce Shopee". *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5229-5238.
- Shimp, T. A. (2013) *Advertising Promotion of Additional Aspects of Integrated Communication*, 1(5). Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono, (2017) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syarifah, I. (2022) "Pengaruh Soft Selling dalam Media Sosial Instagram dan Celebrity Endorser Terhadap Keputusan Pembelian". *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 6(1).
- Tudus, S., Supartono, S., & Satpatmantyo, K. (2023) "Brand Ambassador, Brand Image and Shopping Lifestyle on Purchasing Decisions at Tokopedia". *The Management Journal of Binaniaga*, 8(1), 71-82.
- Utami, A. T., & Ellyawati, J. (2021) "Peran Citra Merek, Celebrity Endorser, Kualitas Produk dalam Keputusan Pembelian". *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 140-150.

## **PENGARUH *GOAL SETTING* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Teddy Sutrisno**

Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga

**Tutuk Ari Arsanti \***

Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga

*\* tutuk.arsanti@uksw.edu*

### **Abstrak**

This paper aims to gain an understanding of the influence of goal setting and self-efficacy on employee performance. Specifically, this research wants to examine the impact of sales targets and employee self-efficacy on employee's sales performance. This research was conducted on profit-oriented companies, in particular, employees of the marketing department or sales people who were required to achieve sales targets as part of employee performance appraisals. Quantitative methods were used in this research. The research strategy uses a survey with multiple regression analysis. The results of this study show that goal setting and self-efficacy do not influence an employee's sales performance. Through this empirical study, we not only discover the insignificant influence of goal setting and self-efficacy on employee's sales performance, but this result also gives explanation about why goal setting and self-efficacy are unable to explain employee's performance in a certain context. The results of this empirical research provide new insights on how goal setting and self-efficacy works to achieve high performance.

*Key Words: Goal setting, Self-efficacy, Employee performance*

### **Latar Belakang**

Persoalan kinerja masih menjadi topik penelitian yang menarik bagi para peneliti maupun praktisi untuk terus mengkaji tentang kesediaan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang telah ditetapkan (Nursam, 2017; Ruth Silaen et al., 2021). Oleh karena itu perhatian terhadap faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan masih terus mendapatkan perhatian (Annisa & Mustikawati, 2017). Berdasarkan literatur yang ada, penetapan sasaran yang menantang dan spesifik dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Locke, 1978). Hal itu disebut sebagai *goal setting theory* yang merupakan salah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh Locke sekitar tahun 1978 untuk menjelaskan bagaimana kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh penetapan sasaran. Sebaliknya jika penetapan sasaran pekerjaan itu tidak jelas, ambigu, dan tidak menantang maka tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Rainey & Jung, 2015). Lebih lanjut, penetapan sasaran yang melibatkan karyawan dibutuhkan untuk mengurangi ketidakjelasan atau ambigu yang dirasakan atas sasaran yang diberikan sehingga pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Gibson et al., 1985).

Mengacu pada penelitian terdahulu, persoalan pencapaian kinerja tidak cukup hanya dengan adanya penetapan sasaran atau *goal setting* secara spesifik dan menantang, namun, *self-efficacy* yang dimiliki oleh karyawan juga berkontribusi dalam menjelaskan kinerja individu (Arsanti, 2009). *Self-efficacy* berperan dalam proses evaluasi dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, adanya penetapan

sasaran dan proses evaluasi terhadap kemampuan karyawan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan akan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam riset ini tidak hanya memberi perhatian terhadap keberadaan *goal setting* tetapi juga *self-efficacy* yang secara simultan terbukti mempengaruhi kinerja.

Sayangnya penelitian-penelitian terkait dengan *goal setting*, *self-efficacy*, dan dampaknya terhadap kinerja masih dilakukan secara terpisah. Misalnya sejumlah penelitian yang telah menguji pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja (Alwisol, 2013; Bandura, 1994) Demikian pula sejumlah penelitian yang menganalisis pengaruh *goal setting* terhadap kinerja (Rainey & Jung, 2015; Rio et al., 2021; Zulfa, 2021). Meskipun sudah ada penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh *goal setting* dan *self-efficacy* terhadap kinerja (Arsanti, 2009), namun masih tidak dengan mudah menemukan pengaruh *goal setting* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hal itulah yang menjadi urgensi penelitian ini untuk dilakukan.

Penelitian ini mengambil konteks karyawan yang bekerja di perusahaan *profit oriented*. Secara spesifik karyawan bagian penjualan atau *sales* yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai sasaran atau target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan. Peneliti meyakini bahwa selain adanya sasaran yang diberikan kepada karyawan, proses evaluasi dalam diri individu terhadap kemampuannya untuk memenuhi sasaran tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka persoalan penelitian yang diangkat yaitu untuk menguji apakah *goal setting* dan *self-efficacy* mempengaruhi kinerja?

Hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian pada bidang manajemen sumberdaya manusia, terlebih lagi dalam menjelaskan bagaimana kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh adanya penetapan sasaran atau *goal setting* dan *self-efficacy* yang dimiliki. Lebih lanjut, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya di masa yang akan datang. Sedangkan bagi praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan pada ruang lingkup sumber daya manusia, khususnya terkait *goal setting* dalam upayanya untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada bagian berikutnya akan menjabarkan kajian literatur yang menjelaskan persoalan yang dibahas secara teoritis berdasarkan literatur yang ditemukan. Diikuti dengan penjelasan mengenai metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan. Pada bagian akhir artikel ini akan diperoleh kesimpulan dari hasil penelitian ini.

## Kajian Literatur

### Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat diukur baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan sasaran yang diberikan kepadanya (Wondal et al., 2019). Pencapaian kinerja karyawan mendapat perhatian besar oleh perusahaan karena diperlukan demi keberlangsungan perusahaan (Annisa & Mustikawati, 2017).

Secara teori ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya sasaran yang ditetapkan. Adanya sasaran atau *goal setting* dapat mengarahkan usaha individu untuk mencapai kinerja yang ditetapkan (Sudarmanto, 2009). Hal itu sejalan dengan teori Locke yang menjelaskan bahwa adanya sasaran dapat mendorong karyawan untuk mengerahkan usahanya untuk mencapai target yang ditetapkan (Locke et al., 1981). Meski banyak faktor lain yang dapat berkontribusi terhadap kinerja tetapi persoalan sasaran yang ditetapkan bagi karyawan tidak akan lepas dari bagaimana individu menilai kemampuannya dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian *self-efficacy* juga berkontribusi terhadap kinerja karyawan. *Self-efficacy* yang tinggi dapat membuat individu yakin bahwa dirinya dapat menyelesaikan

sasaran yang ditetapkan sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja individu tersebut (Ardanti & Rahardja, 2017).

### **Pengaruh *Goal Setting* terhadap Kinerja**

*Goal setting* adalah teori yang menjelaskan bagaimana individu bertindak sesuai dengan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai (Locke & Latham, 2013). Teori tersebut pertama kali dikemukakan oleh Locke yang pada dasarnya menjelaskan bahwa individu yang memahami tujuan atau sasaran yang ditetapkan oleh suatu organisasi akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Locke et al., 1981). Dengan demikian adanya tujuan atau sasaran yang ditetapkan bagi individu dapat membantu individu untuk mengarahkan usaha dan mengarahkannya pada tujuan atau sasaran yang jelas dan pasti. Hal itu juga dikenal sebagai *goal setting theory*. Secara tidak langsung *goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan untuk kemudian dapat mempengaruhi kinerjanya (Tosi et al., 1991). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya penetapan tujuan atau *goal setting* dapat mengarahkan individu dalam bertindak dan bekerja, dimana tujuan atau sasaran yang ditetapkan tersebut menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai atau menunjukkan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Locke menyadari pentingnya *goal setting* untuk mengarahkan perilaku individu kepada tujuan yang ingin dicapai. Terdapat tiga mekanisme atau cara kerja dari *goal-setting* dalam mempengaruhi perilaku individu. Pertama, *goal setting* berfungsi direktif atau sebagai penentu arah sehingga usaha dan perhatian individu akan secara langsung mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kedua, *goal setting* berfungsi sebagai pemberi energi sehingga karyawan akan berusaha lebih keras untuk mencapainya. Ketiga, *goal setting* membuat persisten karena karyawan akan melakukan upaya yang berulang-ulang hingga tujuan atau sasaran tercapai. Dengan demikian dapat dipahami bahwa *goal setting* merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk mempengaruhi kinerja individu (Locke et al., 1981) karena penetapan tujuan dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan bekerja yang pada gilirannya membawa dampak terhadap kinerja karyawan (Locke & Latham, 2013).

*Goal setting* dapat dilihat dari tiga hal yaitu *goal difficulty*, *goal specificity*, dan *goal participation*. *Goal difficulty* merupakan tingkat kesulitan atas sasaran atau tujuan yang ditetapkan, sedangkan *goal specificity* merupakan kejelasan (spesifik atau tidak) atas sasaran atau tujuan yang ditetapkan, dan *goal participation* merupakan keterlibatan individu dalam penetapan sasaran atau tujuan (Locke & Latham, 1991). Penetapan sasaran yang memperhatikan tingkat kesulitan dan kejelasan atau *specificity* akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja (Latham & Yukl, 1975). Namun demikian perlu diperhatikan bahwa penetapan tujuan yang terlalu sulit dan sesungguhnya tidak dapat dicapai seringkali justru akan menurunkan kembali kinerja individu (Gibson et al. 2002). Dengan demikian dapat dipahami bahwa penetapan sasaran yang “menantang” atau sasaran tersebut sulit tapi masih dimungkinkan untuk dicapai itulah yang dapat memberikan berdampak positif terhadap kinerja. Untuk membangun sasaran yang “menantang” bukanlah hal yang sederhana bagi pemimpin. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa dalam menetapkan sasaran membutuhkan *goal participation* dari karyawan agar sasaran dapat ditetapkan dengan tepat atau sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Penetapan sasaran yang melibatkan karyawan diyakini dapat menghasilkan sasaran yang tidak terlalu mudah tapi dimungkinkan untuk dicapai atau disebut sasaran yang “menantang”. Penetapan sasaran yang memperhatikan tiga hal itulah yang dinilai dapat meningkatkan kinerja karyawan (Locke & Latham, 1991). Berdasarkan apa yang telah dijelaskan maka dikembangkan hipotesis pertama yaitu:

H1: *Goal setting* berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap kinerja**

*Self-efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas (Kreitner & Kinicki, 2004). Semakin seseorang mempunyai *self-efficacy* yang tinggi, maka individu tersebut semakin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sebaliknya. Lebih lanjut Bandura dan Locke menjelaskan bagaimana *self-efficacy* mengatur fungsi di dalam diri manusia melalui proses kognitif, motivasi, afektif, dan proses keputusan sehingga dapat mempengaruhi perilaku individu dalam meningkatkan atau menurunkan usaha. Dengan demikian seseorang lebih mungkin melakukan kegiatan yang menurut mereka dapat mereka lakukan daripada melakukan hal-hal yang menurut mereka tidak dapat mereka lakukan.

Berdasarkan penjelasan di atas, *self-efficacy* merupakan faktor penentu keberhasilan individu (Friedman et al., 2006). Masih sejalan dengan hal itu, karyawan yang mempunyai *self-efficacy* yang tinggi ditunjukkan dengan usaha yang dikeluarkan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sebaliknya, jika karyawan mempunyai *self-efficacy* yang rendah maka individu cenderung merasa bahwa sasaran yang ditetapkan adalah beban sehingga karyawan tidak memberikan upaya yang tinggi untuk mencapai tingkatan kinerja yang diinginkan (Ardanti & Rahardja, 2017). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya dampak positif dari *self-efficacy* terhadap kinerja (Noviawati, 2016). Berdasarkan telaah literatur maka dikembangkan hipotesis kedua:

H2: *Self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja.

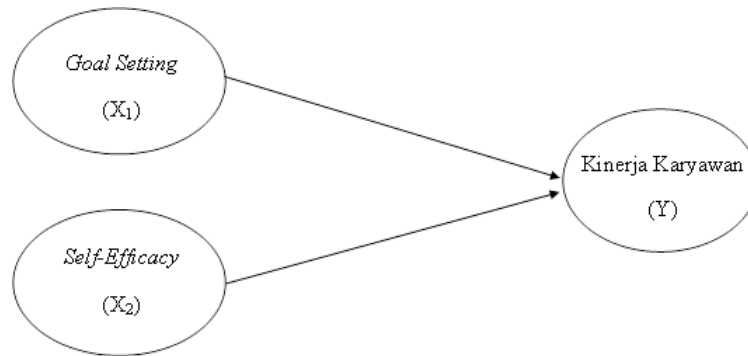
### **Pengaruh *goal setting* dan *self-efficacy* terhadap kinerja**

Dalam realitas organisasi, adanya sasaran atau tujuan yang ditetapkan secara menantang dan jelas tidak serta merta dapat mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu ditemukan variabel-variabel di luar penetapan sasaran atau tujuan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Lee, n.d.). Meskipun dipercaya bahwa dengan adanya penetapan tujuan dapat mengarahkan usaha dan perilaku individu pada kinerja yang diharapkan, namun demikian perilaku individu merupakan suatu hal yang kompleks yang dapat juga dipengaruhi oleh faktor individual, pengalaman, dan kejadian yang dapat mempengaruhi perilaku tersebut (Adolph & Kretch, n.d.).

Sejumlah penelitian juga mencoba mengaitkan *self-efficacy* dengan teori penetapan tujuan. Dalam penelitian laboratorium ditemukan bahwa penetapan tujuan yang sulit dan spesifik bersama dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Arsanti, 2009). Demikian pula hasil penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki individu terhadap tugas yang spesifik mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Culbertson et al., n.d.). Dengan demikian dapat dipahami meski *goal setting* menjadi faktor penentu yang mempengaruhi kinerja karyawan (Locke et al., 1981) karena keberadaan *goal setting* dapat mempengaruhi sejauh mana usaha karyawan dikerahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Zulfa, 2021). *Goal setting* tidak serta merta akan meningkatkan kinerja (Earley et al., 1990). Adanya sasaran yang ditetapkan akan disertai dengan proses evaluasi oleh individu terhadap keyakinannya dalam mencapai sasaran yang ditetapkan. Penjelasan inilah yang membangun hipotesis ketiga:

H3: *Goal setting* dan *self-efficacy* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

### Kerangka Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa angka-angka yang diperoleh dari survei. Sifat penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan) karena bertujuan untuk mendapatkan penjelasan atau pembuktian adanya sebab dan akibat atau keterkaitan di antara variabel-variabel yang diamati. Penelitian dilakukan pada karyawan departemen penjualan atau “sales” di sebuah perusahaan berorientasi laba. Hal itu dilakukan dengan pertimbangan bahwa karyawan pada bagian penjualan akan mendapatkan target penjualan sebagai bentuk dari adanya penetapan sasaran atau *goal setting* yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi kinerja penjualan karyawan.

Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada seluruh karyawan bagian penjualan di perusahaan furniture. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *saturation sampling* (sampel jenuh) dimana survei dilakukan terhadap seluruh karyawan bagian penjualan. Teknik tersebut dapat digunakan apabila jumlah populasi dari penelitian ini tidak melebihi 100 responden. Populasi dalam penelitian ini sebesar 30 karyawan.

### Pengukuran dan Alat Analisis

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya *goal setting* yang diadopsi dari penelitian sebelumnya yang telah mengembangkan alat ukur tersebut dalam penelitiannya terkait dengan dengan efek *goal-setting* pada kinerja (Fang et al., 2005). Sedangkan alat ukur untuk *self-efficacy* diadopsi dari penelitian sebelumnya terkait dengan pengembangan skala pengukuran *self-efficacy* (Sherer, n.d.). Angket yang digunakan berupa pertanyaan yang bersifat tertutup dengan menggunakan skala pengukuran Likert. Skala Likert sebagai teknik pengukuran jawaban dengan memberikan skor pada setiap instrumen jawaban yang telah disediakan, skala tersebut dapat mengukur persepsi, sikap atau pendapat orang mengenai sebuah fenomena. Skala Likert yang digunakan untuk mengukur *goal setting* dan *self-efficacy* terdiri dari skala 1 sampai 5 yang menunjukkan pendapat responden dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS).

### Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh diolah melalui beberapa tahapan sebelum nantinya dilanjutkan untuk dianalisis guna melihat pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara parsial maupun simultan. Pada

tahap pertama dilakukan pengujian kualitas data yang diperoleh melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak untuk pengukuran variabel, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi data yang ada (Sürücü, n.d.). Apabila nilai setiap item menunjukkan  $R_{hitung} > R_{tabel}$ , maka item tersebut valid. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa mayoritas item dapat digunakan untuk mengukur variabel dan dapat digunakan dalam penelitian ini. Demikian pula uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha, memiliki nilai cronbach alpha  $> 0,6$ , sehingga data tersebut dikatakan reliabel. Dengan demikian item dalam angket dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Analisis pengujian data pada tahap kedua merupakan uji asumsi klasik, dalam tahap ini akan dibagi menjadi beberapa bagian yaitu: (1) uji normalitas; (2) uji multikolinearitas; (3) uji heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah data berdistribusi normal, uji multikolinearitas digunakan untuk melihat korelasi yang terjadi pada variabel independen, sedangkan uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah model yang diajukan memiliki ketidaksamaan *variance residual* (Sürücü, n.d.). Berdasarkan uji asumsi klasik, menunjukkan bahwa besarnya nilai signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov adalah  $0,200 > 0,05$ . Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh berdistribusi normal. Data juang tidak terdeteksi adanya masalah multikolinearitas nilai tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ . Demikian pula untuk uji heteroskedastisitas membuktikan bahwa pada ketiga variabel tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, dikarenakan nilai sig masing-masing variabel  $> 0,05$ .

Penelitian ini juga menggunakan uji t untuk melakukan pengujian hipotesis. Metode pengujian ini menggunakan unsur perkalian untuk membangun persamaan regresinya. Persamaan regresi yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = *Intercept*

$b_1$ - $b_2$  = Koefisien parsial

$X_1$  = *Goal setting*

$X_2$  = *Self-efficacy*

e = Koefisien error

Berdasarkan hasil statistik deskriptif terhadap data yang diperoleh menunjukkan bahwa: (1) Variabel kinerja memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 39,40 dengan nilai simpangan baku sebesar 5,605, nilai tersebut lebih kecil dari nilai mean. Dengan demikian, variabel kinerja (Y) bersifat homogen atau tidak bervariasi. (2) Variabel *goal setting* nilai simpangan baku 1,486 lebih kecil dari mean sehingga variabel tersebut bersifat homogen; (3) Variabel *self-efficacy* memiliki simpangan baku sebesar 3,196, nilai tersebut lebih kecil dari nilai mean sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel  $X_2$  bersifat homogen. Berdasarkan hasil tersebut maka data yang telah diperoleh melalui survey dapat dianalisis lebih lanjut.

## Hasil penelitian

Berdasarkan hasil uji T yang dilakukan maka dapat diketahui apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hal itu dilakukan dengan melihat perbandingan antara  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel}$ . Apabila nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dan probabilitas  $< 0,05$  maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Uji t pada penelitian ini tertera pada tabel berikut:

Tabel 1. Uji T

| Variabel                               | Nilai Sig. | $\alpha$ |
|----------------------------------------|------------|----------|
| <i>Goal setting</i> (X <sub>1</sub> )  | 0,389      | 0,05     |
| <i>Self-efficacy</i> (X <sub>2</sub> ) | 0,063      | 0,05     |

Sumber: Data diolah 2023

Nilai yang tertera pada tabel 2 di atas diperoleh dengan menggunakan kriteria pengujian, yaitu melihat nilai sig yang dibandingkan dengan  $\alpha$  (0,05). Hasil pada variabel *goal setting* menyatakan bahwa nilai sig > 0,05 maka hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini ditolak, yaitu *goal setting* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kedua pada penelitian ini menunjukkan hasil nilai sig > 0,05 sehingga hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini ditolak, yaitu *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Demikian pula uji F dilakukan untuk menguji pengaruh *goal setting* dan *self-efficacy* secara simultan terhadap kinerja. Hal itu dilakukan dengan melihat perbandingan antara Fhitung dengan Ftabel untuk membantu untuk melihat apakah hipotesis yang telah dibangun diterima atau ditolak. Adapun dasar pengambilan keputusan tersebut ditentukan dengan melihat apabila nilai Fhitung > Ftabel dan probabilitas < 0,05 maka hipotesis alternatif (Ha) diterima. Uji f pada penelitian ini tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. Uji F

| Variabel                                | Nilai Sig. | $\alpha$ |
|-----------------------------------------|------------|----------|
| <i>Goal setting &amp; Self-efficacy</i> | 0,153      | 0,05     |

Sumber: Data diolah 2023

Nilai yang tertera pada tabel 3 di atas diperoleh dengan menggunakan kriteria pengujian, yaitu melihat nilai sig yang dibandingkan dengan  $\alpha$  (0,05). Hasil pada variabel *goal setting* dan *self-efficacy* menyatakan bahwa nilai sig > 0,05 maka hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini ditolak, yaitu *goal setting* dan *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh menunjukkan bahwa *goal setting* dan *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai *goal participation* yang rendah. Hal itu dapat dimaknai bahwa tingkat partisipasi karyawan dalam menetapkan sasaran atau target penjualan adalah rendah. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan mempunyai kebijakan penetapan sasaran atau target penjualan bersifat *top down* atau ditetapkan oleh atasan karyawan. Dengan demikian karyawan tidak dilibatkan dalam menetapkan sasaran atau target penjualan. *Goal participation* yang rendah itulah yang berpotensi menjelaskan mengapa sasaran atau target penjualan yang ditetapkan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan literatur yang ada, partisipasi individu dalam menetapkan sasaran dibutuhkan agar sasaran yang ditetapkan bisa memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu dapat dipahami karena dengan melibatkan karyawan dalam penetapan sasaran dapat mengurangi kesalahan dalam menentukan tingkat kesulitan ataupun kejelasan sasaran itu sendiri. Hal inilah yang diduga berkontribusi terhadap hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *goal setting* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Locke dan Latham bahwa *goal participation* yang rendah membuat penetapan target tidak sesuai dan membuat karyawan tidak

termotivasi untuk mencapai target (Locke & Latham, 1991). Faktor lain yang bisa menjelaskan mengapa *goal setting* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *goal difficulty* kemungkinan tidak memberikan tantangan lagi bagi karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sasaran atau target penjualan yang ditetapkan selama 6 bulan terakhir tidak mengalami perubahan atau target penjualan selalu sama dan selalu tercapai. Situasi tersebut merefleksikan bahwa sasaran yang ditetapkan tidak mampu memberikan tantangan kepada karyawan. Hal inilah yang diduga dapat menjelaskan mengapa *goal setting* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa “*goal difficulty*” mempengaruhi kinerja (Earley et al., 1990).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan telaah literatur yang dilakukan, *self-efficacy* berkaitan dengan penilaian individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diterimanya. Berdasarkan hasil wawancara yang menunjukkan tidak adanya perubahan target penjualan selama 6 bulan terakhir dan target selalu terpenuhi. Kondisi tersebut mencerminkan adanya pengalaman karyawan yang selalu sama terhadap sasaran yang ditetapkan yaitu karyawan selama 6 bulan selalu mempunyai target yang sama, dan karyawan selalu mencapai target penjualan tersebut. Dengan demikian kondisi seperti itu (target selalu sama dan selalu mencapai target yang ditetapkan) dimungkinkan membangun tingkat *self-efficacy* karyawan yang relatif sama pula. Faktor lain yang juga mempengaruhi mengapa *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karena adanya pembelian “berulang” (*repeat order*) yang didapatkan karyawan bagian penjualan sehingga dampaknya penilaian individu atas kemampuannya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan menjadi tidak berpengaruh. Hal itu sejalan dengan penjelasan Cervone dan Peake yaitu bahwa ketika perubahan *self-efficacy* dikontrol dengan baik atau dengan kata lain tidak ada perubahan *self-efficacy* maka tidak akan ada pengaruh terhadap motivasi berprestasi atau kinerja itu sendiri. Dengan demikian kondisi yang mencerminkan goal setting dan *self-efficacy* yang relatif tetap yang diduga dapat berkontribusi terhadap ditolaknya H2 yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja dan H3 *goal setting* dan *self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja.

## Kesimpulan

*Goal setting theory* merupakan salah satu teori motivasi yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja individu. Dalam literatur dan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi berdampak pada kinerja individu (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016; Waskito, 2023). Namun hal itu tidak sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa goal setting tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja individu. Hal itu ditunjukkan melalui hasil analisis data dan pembahasan yaitu bahwa H1 ditolak sehingga dapat diartikan bahwa *goal setting* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil tersebut dibuktikan dengan adanya nilai signifikansi yang lebih besar dari nilai probabilitasnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa *goal setting* tidak mampu menjelaskan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa *self-efficacy* mempengaruhi kinerja individu (Arsanti, 2009). Namun demikian berbeda dengan hasil penelitian kali ini yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja individu. Hal itu ditunjukkan melalui hasil analisis data dan pembahasan yaitu H2 ditolak yang artinya *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa H3 ditolak yang artinya *goal setting* dan *self-efficacy* secara bersama-sama juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu ditunjukkan dari hasil analisa data dan pembahasan yaitu bahwa pada situasi tertentu, seperti keterlibatan karyawan yang rendah dalam penetapan sasaran, maupun sasaran yang ditetapkan tidak menantang (misalnya

sasaran tidak mengalami perubahan selama beberapa waktu lamanya) maka hal itu dapat berpotensi menjelaskan mengapa *goal setting* tidak mampu mempengaruhi kinerja individu. Lebih lanjut, ketika sasaran itu sendiri tidak mampu memberikan tantangan bagi individu, maka hal itu juga akan berdampak pada *self-efficacy* individu yang pada akhirnya tidak akan mempengaruhi kinerja.

## Daftar Pustaka

- Adolph, K. E., & Kretch, K. S. (N.D.). *Gibson's Theory Of Perceptual Learning*.
- Alwisol. (2013). *Psikologi Kepribadian*. Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Annisa, P. N., & Mustikawati, R. I. (2017). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Purbowangi Human Resources Management Audit On Employee Performance In Purbowangi Hospital*.
- Ardanti, M. D., & Rahardja, E. (2017). *17325-35252-1-Sm*.
- Arsanti, T. A. (2009). *Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self-Efficacy Dan Kinerja*. 16(2), 97–110.
- Bandura, A. (1994). *Encyclopedia Of Mental Health* (Vol. 4). Academic Press.
- Culbertson, S. S., Smith, M. R., & Leiva, P. I. (N.D.). *Enhancing Entrepreneurship: The Role Of Goal Orientation And Self-Efficacy*.
- Earley, P. C., Lee, C., & Hanson, L. A. (1990). Joint Moderating Effects Of Job Experience And Task Component Complexity: Relations Among Goal Setting, Task Strategies, And Performance. In *Journal Of Organizational Behavior: Vol. I*.
- Fang, E., Evans, K. R., & Zou, S. (2005). The Moderating Effect Of Goal-Setting Characteristics On The Sales Control Systems–Job Performance Relationship. *Journal Of Business Research*.
- Friedman, H. S., Schustack, M. W., Fransiska, D. I., Maria, H., & Andreas, P. P. (2006). *Kepribadian: Teori Klasik Dan Riset Modern Jilid 1*. Erlangga.
- Gibson, L., Ivancevich, M., Donnelly Jr, H., & Konopaske, R. (1985). *084-Organizations-Behavior-Structure-Processes-James-L.-Gibson-John-M.-Ivancevich-James-H.-Donnelly-Jr.-Robert-Konopaske-Edisi-14-2011*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organization Behavior* (8th Ed.). Mcgraw Hill.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). *A Review Of Research On The Application Of Goal Setting In Organizations*<sup>^</sup>.
- Lee, P. C. (N.D.). *The Relation Among Self-Efficacy, Learning Approaches, And Academic Performance: An Exploratory Study*.
- Locke, E. A. (1978). *The Ubiquity Of The Technique Of Goal Setting In Theories Of And Approaches To Employee Motivation*<sup>^</sup>.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory Of Goal Setting And Task Performance. *The Academy Of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments In Goal Setting And Task Performance*.

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting And Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing Amo Framework: A Systematic Review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040. <https://doi.org/10.3926/IC.838>
- Noviawati, R. D. (2016). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource Pt. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya)*.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. In *Journal Of Islamic Education Management* (Vol. 2, Issue Oktober).
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2015). A Conceptual Framework For Analysis Of Goal Ambiguity In Public Organizations. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 25(1), 71–99. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu040>
- Rio, S., Siregar, B., Ratnawati, V., & Wahyuni, N. (2021). *Pengaruh Goal Setting Dan Batasan Waktu Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi*. 2(1), 2722–5437.
- Ruth Silaen, N., Chairunnisah, R., Rizki Sari Elida Mahriani, M., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany Anis Masyruroh, A., Gede Satriawan, D., Sri Lestari Opan Arifudin, A., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*.
- Sherer, M. (N.D.). *The Self-Efficacy Scale: Construction And Validation*.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sdm : Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar,.
- Sürücü, L. (N.D.). *Validity And Reliability In Quantitative Research*.
- Tosi, H. L., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory Of Goal Setting And Task Performance. *The Academy Of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Waskito, L. L. (2023). *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi Dan kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang Pt. Mentari Indonesia Jakarta*. 06.
- Wondal, R. R., Tewal, B., Donald Walangitan, M., & Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen, F. (2019). Bank Artha Graha Internatonal Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk. The Influence Of Compensation, Competence And Motivation Of Employee Performance In Pt. Bank Artha Graha International Sam Ratulangi Branch Of Manado Tbk. In *5157 Jurnal Emba* (Vol. 7, Issue 4).
- Zulfa, S. U. (2021). *Pengaruh Goal Setting, Situational Leadership*.

## ***Enterprise Risk Management* dan Nilai Perusahaan: Kepemilikan Keluarga Sebagai Variabel Moderasi**

**Zahrin Haznina Qalby\***

Universitas Airlangga, Surabaya

**Puput Tri Komalasari**

Universitas Airlangga, Surabaya

**Ni Luh Ayu Mahetria Pradnyaswari**

Universitas Airlangga, Surabaya

[\\*zahrin.haznina@feb.unair.ac.id](mailto:*zahrin.haznina@feb.unair.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Enterprise Risk Management* terhadap nilai perusahaan dengan moderasi kepemilikan keluarga pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan utilisasi *Process Macro v4.2 for SPSS by Andrew F. Hayes*. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Osiris dan *website* masing-masing perusahaan sampel, yang dipilih dengan teknik *purposive sampling* untuk periode penelitian 2015-2019. Variabel dependen pada penelitian ini adalah nilai perusahaan yang diukur dengan menggunakan Tobin's Q. Variabel independen adalah *Enterprise Risk Management* (ERM) yang diukur dengan menggunakan indeks ERM kuantitatif. Variabel moderasi adalah kepemilikan keluarga yang diproksikan dengan nilai *dummy*. Penelitian ini juga menyertakan sejumlah variabel kontrol yaitu ukuran perusahaan (LnTA), profitabilitas (ROA), dan *leverage* (DAR). Hasil pengujian pada penelitian ini ditemukan bahwa ERM tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan, namun kepemilikan keluarga sebagai variabel moderasi memperkuat secara signifikan pengaruh positif ERM terhadap peningkatan nilai perusahaan. Variabel kontrol ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan, profitabilitas berpengaruh negatif signifikan, dan *leverage* berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan.

*Kata Kunci: enterprise risk management, nilai perusahaan, kepemilikan keluarga, ukuran perusahaan, profitabilitas, leverage.*

### **Pendahuluan**

Penerapan manajemen risiko perusahaan merupakan aspek penting yang menunjukkan tata kelola perusahaan yang baik serta lingkungan bisnis yang sehat. Hal ini menunjukkan bagaimana komitmen perusahaan dalam memberikan nilai kepada pemangku kepentingan, merencanakan strategi melalui keputusan manajemen, serta menanggapi globalisasi dan tekanan regulasi. Penyajian informasi yang komprehensif mengenai manajemen risiko pada perusahaan terbuka merupakan bentuk transparansi kepada pemangku kepentingan yang tertulis dalam laporan tahunan, sekaligus untuk mengurangi asimetri informasi mengenai tata kelola perusahaan dan kompleksitas risiko yang dihadapi perusahaan. Semakin dinamis perkembangan lingkungan bisnis, baik eksternal maupun internal, menjadikan risiko perusahaan semakin kompleks. Risiko yang bersumber dari faktor eksternal maupun internal akan berdampak pada kinerja perusahaan. Bagi perusahaan dengan kualitas manajemen risiko yang buruk akan kesulitan dalam menjaga kontinuitas usahanya, khususnya di tengah banyaknya ketidakpastian kondisi pasar dan tekanan ekonomi global.

Cara perusahaan untuk memaksimalkan aktivitas manajemen risikonya yaitu melalui sistem manajemen risiko yang dapat diintegrasikan ke seluruh unit organisasi yaitu *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan ERM dimaksudkan untuk membantu dalam mengidentifikasi kemungkinan risiko yang dapat memengaruhi kegiatan perusahaan, penyebab dari adanya risiko-risiko tersebut, implikasi atas terjadinya risiko, serta merekomendasikan tindakan-tindakan yang efektif untuk mengatasi ketika risiko terjadi. ERM sebagai suatu sistem yang modern memiliki perbedaan dengan manajemen risiko tradisional. Dalam pendekatan tradisional, penilaian terhadap risiko dilakukan secara terpisah di setiap departemen dan penanganannya diputuskan secara independen (Lin *et al.*, 2012). ERM memiliki konsep berbeda, yang didefinisikan secara holistik sebagai proses mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai risiko, selanjutnya mengintegrasikan risiko yang ada dengan menggunakan alat dan teknik terintegrasi, serta melakukan koordinasi atas aktivitas manajemen risiko tersebut kepada semua area bisnis di dalam perusahaan.

Penerapan ERM di Indonesia cenderung masih hanya diwajibkan bagi perusahaan pada sektor keuangan. Pada perusahaan sektor non-keuangan, penerapan ERM masih bersifat sukarela (*voluntary*). Bahkan BUMN dengan kompleksitas dan ukuran perusahaan yang beragam, sebelumnya tidak memiliki standar pengelolaan risiko terintegrasi hingga ditetapkan Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-5/BUMN/09/2022. Dalam hasil penelitian lebih lanjut, Rujiin & Sukirman (2020) mengungkapkan bahwa di Indonesia jumlah perusahaan pada sektor manufaktur yang mengimplementasikan ERM masih terbilang rendah, yaitu hanya sekitar 39% sampai 50%. Menurut Zijl *et al.*, (2017) dengan tidak adanya tekanan dari *stakeholders*, perusahaan hanya termotivasi untuk mengungkapkan isu-isu yang telah terbukti penting dan diharapkan oleh pemangku kepentingan sebagai upaya untuk menghindari biaya hukum atau kehilangan reputasi. Kelonggaran ini memungkinkan bagi perusahaan non-keuangan untuk menyajikan informasi risiko yang kurang detail dan komprehensif (*Financial Reporting Council*, 2011). Hal ini sangat disayangkan, mengingat pentingnya implementasi ERM dan bagaimana hal ini berpotensi meningkatkan nilai perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh ERM terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian Anton (2018) menunjukkan bahwa penerapan ERM mampu peningkatan nilai perusahaan terutama selama periode sebelum terjadinya krisis ekonomi global pada tahun 2008. Penelitian lain oleh Iswajuni *et al.*, (2018) dengan menggunakan variabel yang sama dengan fokus pengujian pada sektor manufaktur di Indonesia, menemukan bahwa penerapan ERM memiliki hubungan positif signifikan dengan nilai perusahaan. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Faisal *et al.*, (2021), yang menemukan bahwa penerapan sistem ERM pada manajemen risiko perusahaan mampu meningkatkan nilai perusahaan. Kesimpulan dari sejumlah penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan ERM dipandang sebagai penggerak nilai untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta pengungkapannya dalam laporan tahunan merupakan bentuk transparansi bagi investor untuk mengevaluasi kemampuan manajemen dalam mengelola risiko, sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan serta berimplikasi pada peningkatan nilai perusahaan.

Di sisi lain, terdapat kesimpulan yang berbeda dari penelitian Tahir & Razali (2011) dan Li *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa penerapan ERM dalam manajemen risiko tidak memengaruhi nilai perusahaan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Anton (2018) yang melakukan pengamatan selama periode terjadinya krisis ekonomi global, yaitu pada tahun 2008-2011. Pada periode tersebut, peneliti menemukan bahwa pengimplementasian ERM tidak memberikan pengaruh pada nilai perusahaan. Penelitian lainnya oleh Roberts *et al.*, (2022) menemukan bahwa pada 489 perusahaan dari 6 kawasan global (Afrika, Asia, Australia, Selandia Baru, Eropa, Amerika Utara dan Amerika Selatan), hanya terdapat 15,5% perusahaan yang mengungkapkan risiko terkait dengan pandemi, sedangkan lebih dari 71,1% lainnya hanya menyampaikan informasi minimal kepada pemangku kepentingan. Berdasarkan kesimpulan yang tidak konsisten pada sejumlah penelitian sebelumnya, peneliti memutuskan untuk melakukan pengujian lebih lanjut mengenai pengaruh pengimplementasian ERM terhadap nilai

perusahaan dengan fokus pengamatan pada sektor manufaktur di Indonesia yang merupakan pasar negara berkembang.

Menurut *PricewaterhouseCoopers Family Business Survey* (2014), 60% dari perusahaan di Asia Tenggara merupakan perusahaan keluarga, dengan 95% diantaranya berada di Indonesia yang didominasi oleh industri manufaktur. Perusahaan dengan kepemilikan keluarga mencakup 95% dari keseluruhan bisnis yang ada di Indonesia dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 82%, serta 40% bagi kapitalisasi pasar. Hal ini menunjukkan bahwa eksistensi perusahaan keluarga sangat penting bagi perekonomian negara. Dalam tata kelola perusahaan, kepemilikan terkonsentrasi keluarga memiliki kekuatan untuk memengaruhi keputusan direksi dalam menentukan kebijakan perusahaan. Jika melihat dari sistem tata kelola yang dianut, perusahaan di Indonesia mengatur pemisahan fungsi dewan direksi dan dewan komisaris melalui sistem *two-tier board*. Potensi yang sering muncul dalam implementasi sistem *two-tier board* pada perusahaan keluarga adalah penempatan jabatan yang dipengaruhi oleh hubungan kekerabatan, misalnya *founder* perusahaan menjadi dewan komisaris dan anggota keluarga lainnya menjadi dewan direksi.

Dalam konteks implementasi ERM, perusahaan keluarga mempunyai beberapa karakteristik yang membedakannya dengan perusahaan lain. Pertama, perusahaan keluarga dianggap mempunyai tingkat konflik keagenan tipe 1 yang rendah karena posisi komisaris dan direktur biasanya dijalankan oleh anggota keluarga dengan hubungan kekerabatan yang dekat, terutama pada perusahaan dengan CEO keluarga. Hal ini menyebabkan konflik yang biasanya terjadi karena adanya pemisahan antara kepemilikan dan kontrol pada sistem *two-tier board* menjadi lebih sedikit pada perusahaan keluarga. Hal ini berimplikasi pada munculnya perilaku *steward* (pelayan) yang selalu berusaha menyelaraskan kebijakan perusahaan dengan kepentingan pemegang saham. Menurut penelitian Anderson & Reeb (2003), pengendalian keluarga di dalam perusahaan memberikan akses yang lebih luas terhadap informasi penting dari perusahaan, sekaligus kekuatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen. Penelitian lain oleh González et al., (2020) memberikan penjelasan bahwa pada perusahaan dengan tingkat kontrol keluarga yang kuat melalui modal yang ditanamkan, terdapat inisiasi yang tinggi untuk menerapkan ERM guna memperkuat kontrol internal pada manajemen perusahaan.

Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini yang membedakan dengan sejumlah penelitian sebelumnya adalah dengan adanya pengujian efek moderasi dari kepemilikan keluarga dalam hubungan pengaruh penerapan ERM terhadap nilai dari perusahaan. Hal ini dilakukan mengingat kepemilikan terkonsentrasi keluarga memiliki kendali yang besar dalam menentukan kebijakan dan tata kelola perusahaan. Perusahaan manufaktur diambil sebagai sampel untuk mengendalikan perbedaan regulasi mengenai kewajiban dalam menerapkan ERM antara perusahaan keuangan dan non-keuangan. Sektor manufaktur merupakan kelompok usaha terbesar dari segi volume perdagangan dibandingkan sektor lainnya di Indonesia. Selain itu, tingkat risiko pada perusahaan manufaktur cukup tinggi, terutama yang berkaitan dengan impor bahan baku dan ekspor produk, yang salah satunya dipengaruhi oleh perubahan kurs. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengamati perusahaan pada sektor manufaktur yang aktif tercatat di Bursa Efek Indonesia selama tahun 2015-2019.

Peneliti tidak menyertakan periode selama terjadinya pandemi COVID-19 yaitu pada tahun 2020-2021, karena proksi pengukuran nilai perusahaan dengan Tobin's Q mempertimbangkan nilai pasar dari saham. Di sisi lain, selama masa pandemi harga jual beli saham mengalami fluktuasi yang terlalu tinggi. Khoiriah et al., (2020) menyatakan bahwa sepanjang terjadinya pandemi COVID-19, Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) mengalami penurunan yang signifikan. Pada 9 Maret 2020 tercatat bahwa IHSG menurun drastis sebesar 6.24%, begitu pula yang terjadi pada indeks saham LQ45 yang turun sebesar 15%. Hal ini mengindikasikan bahwa investor yang sebelumnya bertindak rasional dengan menghitung nilai instrinsik dari saham yang memiliki kinerja terbaik pada tahun sebelumnya, menjadi irasional dengan melakukan *panic selling* karena melihat penurunan signifikan pada IHSG.

Fenomena yang terjadi pada periode ini bertolak belakang dengan teori dari *efficient market hypothesis* yang mengasumsikan bahwa investor bertindak rasional.

## **Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis**

### ***Enterprise Risk Management***

*Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan proses mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko, kemudian mengintegrasikan berbagai risiko menggunakan alat dan teknik terintegrasi, serta melakukan koordinasi kepada seluruh unit operasional mengenai aktivitas manajemen risiko. Implementasi ERM pada perusahaan secara umum merujuk pada dua standar internasional yang telah diadaptasi oleh banyak perusahaan besar dari seluruh dunia, yaitu standar *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) *Enterprise Risk Management* (ERM) 2017 – *Integrating with Strategy and Performance* dan *International Organization for Standardization* (ISO) 31000: 2018 *Risk Management –Guidelines*.

Aspek-aspek yang membedakan kedua standar ini menunjukkan keunggulan dan kelemahan masing-masing. Berdasarkan pengamatan peneliti, standar ISO 31000:2018 memiliki keunggulan kompetitif dalam menyampaikan pedoman yang lebih komprehensif. Dalam standar ini diatur mulai dari prinsip penerapan manajemen risiko, penentuan konteks internal dan eksternal, serta adanya pemisahan fungsi antara kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Selain itu, melihat bahwa standar ERM ISO 31000: 2018 telah mendapat validasi dan diadopsi oleh perusahaan di lebih dari 40 negara sebagai standar manajemen risiko menunjukkan bahwa standar ISO 31000: 2018 dapat bertahan terhadap uji kelayakan dari berbagai negara. Pada penentuannya, dalam memilih standar ERM juga perlu mempertimbangkan dan menyesuaikan dengan tujuan, budaya, karakteristik, dan peraturan yang harus dipatuhi oleh perusahaan (CRMS, 2021).

### **Nilai Perusahaan**

Tujuan utama yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan adalah untuk menyejahterakan para pemegang saham dan meningkatkan nilai perusahaan itu sendiri. Nilai perusahaan dapat dijelaskan sebagai persepsi investor terhadap perusahaan yang berkaitan dengan harga yang bersedia dibayar untuk saham perusahaan. Tingginya nilai perusahaan bergantung pada kualitas kinerja manajemen untuk mewujudkan kesejahteraan pemegang saham yang dicerminkan dari peningkatan harga saham di pasar modal. Nilai perusahaan menjadi semakin baik ketika terjadi kenaikan pada harga saham. Nilai perusahaan juga ditentukan oleh tingkat probabilitas yaitu dari pertumbuhan laba perusahaan. Pertumbuhan laba yang meningkat berimplikasi pada peningkatan arus kas dan kemampuan perusahaan untuk mendanai proyek investasinya.

Bagi perusahaan terbuka, memaksimalkan nilai perusahaan menjadi suatu tujuan normatif. Dalam hal ini, memaksimalkan nilai atau harga saham perusahaan memiliki makna yang berbeda dengan memaksimalkan laba perusahaan. Apabila hanya untuk memaksimalkan laba maka perusahaan cukup menerbitkan saham baru untuk menambah pendanaan kemudian diinvestasikan untuk memperoleh laba. Untuk memaksimalkan nilai perusahaan, menurut Sudana (2011), perusahaan perlu memaksimalkan nilai sekarang dari semua yang akan diterima oleh pemegang saham dengan orientasi jangka panjang, memperhitungkan faktor risiko, serta tanggung jawab sosial. Pengukuran nilai perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan proksi Tobin's Q yang kerap kali juga digunakan sebagai proksi kinerja pasar, dengan menghitung seluruh komponen utang dan modal saham perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian nilai *cross loading* dalam penelitian Rahmadi & Mutasowifin (2021), validitas diskriminan Tobin's Q terbukti dapat merefleksikan dengan baik nilai perusahaan.

### **Kepemilikan Keluarga**

Struktur kepemilikan merupakan mekanisme penting dalam tata kelola perusahaan karena dapat memengaruhi efektivitas dewan direksi dalam menentukan kebijakan tata kelola perusahaan. Anderson & Reeb (2003) menjelaskan bahwa kepemilikan keluarga merupakan perusahaan yang

dikendalikan oleh keluarga pendiri, dalam hal ini pendiri maupun keturunannya selalu berada pada posisi manajemen puncak, dewan komisaris, maupun pemegang saham pengendali dari suatu perusahaan. Keluarga sebagai pemegang saham pengendali mempertahankan kontrolnya dengan cara menempatkan anggota keluarga pada posisi strategis di perusahaan. Kehadiran anggota keluarga di jajaran direksi maupun posisi strategis lainnya berpengaruh terhadap sebagian besar aspek, hal ini karena mereka memiliki kekuatan untuk menentukan keputusan dalam perusahaan. Menurut Lokman *et al.*, (2014) keluarga yang bertindak sebagai pemegang saham pengendali dapat sangat mempengaruhi keputusan dewan direksi, terutama keputusan dalam penerapan kebijakan yang berkaitan dengan keberlangsungan usaha perusahaan termasuk penerapan manajemen risiko.

Hadiprajitno (2017) menjelaskan bahwa perusahaan diidentifikasi sebagai perusahaan keluarga apabila konsentrasi kepemilikan saham oleh keluarga sebesar 5% atau lebih. Pendapat lainnya dari Pukthuanthong *et al.*, (2013) mengidentifikasi perusahaan keluarga apabila keluarga pendiri (*founding family*) maupun CEO keluarga, baik secara individu maupun kolektif, memiliki lebih dari 20% dari total saham beredar. Penelitian lain oleh Venusita & Agustia (2021) menjelaskan bahwa terdapat empat karakteristik untuk mengidentifikasi perusahaan keluarga: (1) dari konsentrasi kepemilikan saham yang didominasi (lebih dari 50%) oleh keluarga, (2) kontrol utama terletak pada keluarga pendiri perusahaan, (3) adanya perwakilan keluarga di dalam manajemen perusahaan, dan (4) apabila merupakan perusahaan terbuka, keluarga yang melakukan akuisisi harus memiliki setidaknya 25% dari hak suara atas perusahaan tersebut. Di Indonesia sendiri, berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Bursa Efek Jakarta Nomor Kep-305/BEJ/07-2004, keluarga diidentifikasi sebagai pemegang saham pengendali jika memiliki sebanyak 25% atau lebih dari jumlah saham yang beredar, atau terdapat anggota keluarga yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi tata kelola serta kebijakan perusahaan walaupun kepemilikan sahamnya kurang dari 25%.

### **H<sub>1</sub>: Enterprise Risk Management (ERM) berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.**

Dalam mencapai tujuan jangka panjang, perusahaan sering kali dihadapkan dengan kondisi ketidakpastian. Kondisi ketidakpastian ini kemudian memicu timbulnya risiko yang memiliki konsekuensi terhadap sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Menerapkan manajemen risiko yang efektif sangat penting, terutama pada perusahaan dengan lingkungan risiko yang dinamis dan memiliki ketergantungan dengan banyak pihak. Pada teori pemangku kepentingan dijelaskan bahwa upaya manajemen untuk menyeimbangkan kepentingan para *stakeholder* dilakukan melalui pengelolaan yang baik pada sumber daya maupun potensi yang ada. Tujuannya untuk memaksimalkan kinerja keuangan dan meningkatkan nilai perusahaan yang menjadi alasan dalam mendelegasikan pengelolaan perusahaan kepada manajemen. Penerapan ERM merupakan komitmen perusahaan dalam meningkatkan penciptaan nilai bagi *stakeholder* melalui penerapan manajemen risiko yang efektif untuk menjamin keberlangsungan perusahaan.

Sebagai upaya untuk mengurangi asimetri informasi tentang manajemen risiko perusahaan, manajemen perlu menjelaskan secara komprehensif tentang penyebab munculnya risiko, dampak yang dapat dihasilkan, dan cara perusahaan dalam menangani risiko tersebut. Kualitas ERM yang bagus mencerminkan manajemen risiko yang semakin efektif dan memastikan pengendalian internal perusahaan tetap terjaga. Baxter *et al.*, (2012) mengungkapkan bahwa ERM yang berkualitas akan berdampak positif pada persepsi pasar mengenai perusahaan. Segala informasi relevan yang bisa mempengaruhi persepsi investor dalam memutuskan untuk menanamkan modalnya dijelaskan dalam teori *efficient market hypothesis*. Adanya kejelasan mengenai pengelolaan risiko memberikan informasi baru bagi investor dan mempengaruhi keyakinannya tentang kinerja perusahaan. Apabila keyakinan investor akan kinerja perusahaan membaik dikarenakan adanya penerapan ERM dan pelaporannya, minat investor untuk berinvestasi akan semakin besar. Hal ini juga berdampak pada peningkatan nilai perusahaan yang menjadi semakin tinggi.

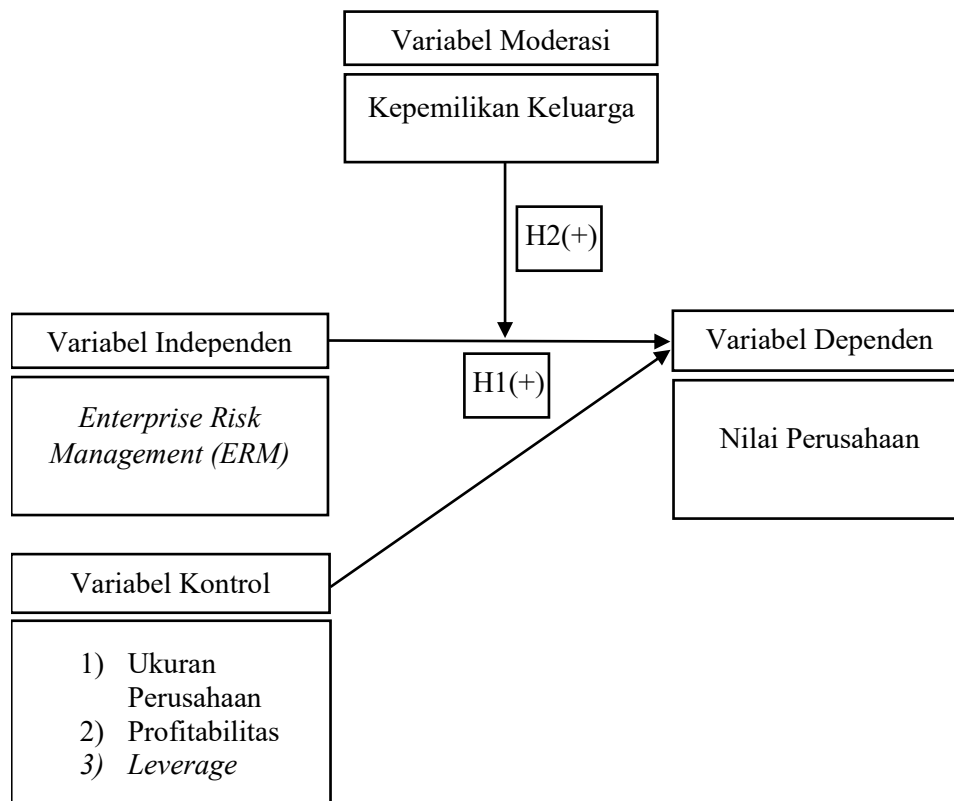
ERM menjadi penggerak nilai suatu perusahaan sekaligus sebagai sistem yang membantu manajemen dalam menghadapi risiko yang timbul dari ketidakpastian. Penerapan ERM membantu

perusahaan merespon risiko dengan tepat, agar mampu meminimalkan risiko-risiko yang berpotensi memengaruhi sasaran yang ingin dicapai. ERM membantu manajemen dalam mengintegrasikan semua jenis risiko menggunakan sistem yang terpadu dan mengkomunikasikannya ke seluruh unit bisnis di dalam perusahaan. ERM tidak hanya meminimalkan risiko, namun juga sebagai dasar untuk mempertimbangkan keputusan yang diambil agar perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik. Penerapan ERM pada perusahaan dapat dijadikan sebagai kontrol bagi aktivitas manajemen dalam mengurangi terjadinya praktik kecurangan (*fraud*) yang merugikan perusahaan dan stakeholder. Hal ini menjadi penggerak nilai bagi perusahaan karena dinilai sebagai sinyal positif oleh investor.

## **H<sub>2</sub>: Kepemilikan keluarga memperkuat pengaruh *Enterprise Risk Management* (ERM) terhadap nilai perusahaan.**

Dalam teori keagenan Jensen & Meckling (1976), dijelaskan bahwa terjadinya konflik keagenan tipe I dikarenakan perbedaan kepentingan yang terjadi antara pemilik dan manajemen, sedangkan konflik keagenan tipe II merupakan konflik antar pemegang saham yang sering terjadi pada struktur perusahaan dengan kepemilikan yang terkonsentrasi, termasuk oleh keluarga. Perusahaan dengan kepemilikan keluarga cenderung memiliki tingkat konflik keagenan yang rendah. Keluarga dalam hal ini dapat berperan sebagai pihak pemegang saham mayoritas maupun ikut duduk dalam jajaran manajemen (Aryani & Wicaksono, 2019). Pengawasan menjadi lebih mudah terhadap perusahaan dengan kepemilikan keluarga karena mereka mempunyai hak untuk mengontrol manajemen perusahaan, terutama pada perusahaan yang anggota keluarga mendominasi jabatan strategis di dalamnya (Atmaja *et al.*, 2009). Menurut Fama & Jensen (1983), perusahaan dengan konsentrasi kepemilikan keluarga menjadi lebih efisien, dengan anggota keluarga yang menduduki posisi strategis di manajemen dapat meminimalkan *monitoring cost*. Perencanaan dan proses pengambilan keputusan juga selalu diselaraskan antar internal perusahaan sehingga dapat mengurangi tingkat konflik kepentingan atau *agency problem*.

Hubungan antara pemegang saham dengan manajemen keluarga membentuk budaya perusahaan yang kolektif sehingga tercipta hubungan *stewardship*. Teori *stewardship* yang diperkenalkan oleh Donaldson & Davis (1989) menjelaskan bahwa seorang *steward* (pelayan) selalu berorientasi pada hubungan jangka panjang serta melindungi aset perusahaan, sehingga selalu berusaha menyelaraskan hubungan dengan pemegang saham. Penelitian Chu (2009) lebih lanjut juga menjelaskan bahwa ketika anggota keluarga pemilik perusahaan menjabat sebagai dewan direksi, maka kontrol terhadap perusahaan akan meningkat. Pemegang saham pengendali melalui hubungan yang baik dengan direksi akan selalu berusaha untuk menjaga keberlangsungan dan eksistensi perusahaan. Level kepentingan keluarga tidak hanya pada dimensi finansial perusahaan, melainkan juga pada kontrol, keberlanjutan, dan reputasi perusahaan. Direksi dengan kewenangan dan posisinya sebagai *steward* mewujudkan keinginan *principal* untuk menjaga keberlangsungan usaha di tengah risiko yang ada dengan mengimplentasikan manajemen risiko yang efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan nilai perusahaan. Dengan demikian, kepemilikan keluarga diyakini dapat memperkuat pengaruh positif dari penerapan ERM terhadap nilai perusahaan.



**Gambar 1.** Model Penelitian (Referensi: hasil oleh data peneliti)

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengestimasi pengaruh *Enterprise Risk Management* (ERMI) terhadap nilai perusahaan (Tobin's Q), dengan melihat pengaruh kepemilikan keluarga (FAM) sebagai variabel moderasi. Variabel kontrol yang digunakan adalah ukuran perusahaan (LnTA), profitabilitas (ROA), dan *leverage* (DAR). Definisi operasional dan cara pengukuran setiap variabel terangkum pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel

| No. | Nama Variabel                            | Pengukuran                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Nilai Perusahaan (Tobin's Q)             | $\text{Tobin's } Q_{(i,t)} = \frac{\text{Nilai Pasar Ekuitas (i,t)} + \text{Liabilitas(i,t)}}{\text{Total Aset (i,t)}}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2   | <i>Enterprise Risk Management</i> (ERMI) | $\text{ERMI}_{ijt} = \text{Strategy}_{ijt} + \text{Operation}_{ijt} + \text{Reporting}_{ijt}$ $\text{Strategy}_{ijt} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan} - \text{Average Penjualan Industri}}{\text{Standar Deviasi Penjualan Industri}}_{ijt}$ $\text{Operation}_{ijt} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Total Aset}}_{ijt}$ $\text{Reporting}_{ijt} = \frac{ \text{Akrua Normal} }{ \text{Akrua Normal}  +  \text{Akrua Abnormal} }_{ijt}$ <p>Akrua normal diproses sebagai fungsi dari perubahan pendapatan dan tingkat aset tetap perusahaan.<br/>Total akrua (TA<sub>ijt</sub>) diperoleh berdasarkan perhitungan dari pendapatan sebelum <i>extraordinary item</i> (laba bersih) dikurangi arus kas operasi.</p> |

|   |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                            | Akual abnormal ( $\varepsilon_{ijt}$ ) diproksikan sebagai residu pada persamaan regresi dibawah, dengan memasukkan total aset perusahaan ( $A_{ijt-1}$ ), perubahan nilai penjualan perusahaan ( $\Delta REV_{ijt}$ ), dan aset tetap perusahaan ( $PPE_{ijt}$ ).<br>$TA_{ijt} / A_{ijt-1} = \alpha_{jt} [1 / A_{ijt-1}] + \beta_{1jt} [\Delta REV_{ijt} / A_{ijt-1}] + \beta_{2jt} [PPE_{ijt} / A_{ijt-1}] + \varepsilon_{ijt}$                                                                |
| 3 | Kepemilikan Keluarga (FAM) | Kepemilikan keluarga diproksikan dengan nilai <i>dummy</i> (nilai 1 untuk perusahaan dengan kepemilikan keluarga, nilai 0 untuk perusahaan non-kepemilikan keluarga). Identifikasi kepemilikan keluarga dilakukan dengan melihat adanya afiliasi antara dewan komisaris, direksi, dan pemegang saham pengendali (kepemilikan setidaknya 5% dari total saham), dan melihat jumlah persentase kepemilikan saham oleh anggota keluarga paling tidak sebesar 5% dari keseluruhan saham yang beredar. |
| 4 | Ukuran Perusahaan (LnTA)   | Ukuran perusahaan $_{(i,t)} = \ln(\text{Total Aset})_{(i,t)}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5 | Profitabilitas (ROA)       | $Return\ on\ Asset\ (ROA)_{(i,t)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}_{(i,t)}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6 | Leverage (DAR)             | $Debt\ to\ Asset\ Ratio\ (DAR)_{(i,t)} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Aset}}_{(i,t)}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

(Referensi: hasil oleh data peneliti)

Dalam penelitian ini digunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan pada perusahaan sektor manufaktur di Indonesia, yang diperoleh melalui Osiris dan *website* masing-masing perusahaan sampel. Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan menetapkan beberapa kriteria tertentu diantaranya yaitu perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI pada periode 2015-2019, yang mempublikasikan laporan keuangan dan laporan tahunan pada periode tersebut. Model analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis* (MRA) dengan utilisasi *Process Macro v4.2 for SPSS by Andrew F. Hayes* dan detail sebagai berikut:

$$\text{Tobin's } Q_{i,t} = \alpha + \beta_1 \text{ERMI}_{i,t} + \beta_2 \text{LnTA}_{i,t} + \beta_3 \text{ROA}_{i,t} + \beta_4 \text{DAR}_{i,t} + \beta_5 \text{ERMI} * \text{FAM}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

## Pembahasan

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang seluruh variabel penelitian yang digunakan. Dari hasil analisis deskriptif statistik ditentukan nilai minimum, maksimum dan rata-rata untuk setiap variabel pada perusahaan sampel untuk periode tahun 2015-2019. Hasil statistik deskriptif untuk seluruh variabel penelitian terangkum pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Statistik Deskriptif

| Variabel           | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| ERMI               | 695 | -1.07   | 8.49    | 1.3700  | 1.27926        |
| LnTA               | 695 | 25.62   | 32.47   | 28.5644 | 1.51063        |
| ROA                | 695 | -0.56   | 0.73    | 0.0490  | 0.12209        |
| DAR                | 695 | 0.01    | 2.90    | 0.3162  | 0.25508        |
| FAM                | 695 | 0.00    | 1.00    | 0.4734  | 0.48865        |
| Tobin's Q          | 695 | 0.00    | 5.07    | 0.5800  | 0.58756        |
| Valid N (listwise) | 695 |         |         |         |                |

(Referensi: hasil oleh data peneliti)

Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, dan autokorelasi. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa seluruh uji asumsi klasik telah terpenuhi, sehingga data dapat diproses lebih lanjut untuk analisis model regresi dan pengujian hipotesis. Nilai signifikansi yang dijadikan sebagai acuan pada penelitian ini adalah level signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan *Process Macro v4.2 for SPSS by Andrew F. Hayes* disajikan dalam Tabel 3 dan Tabel 4 berikut.

**Tabel 3.** Hasil Uji MRA Process Macro Hayes

| Model : 1<br>Y : Tobin's Q<br>X : ERMI<br>W : FAM<br>Covariates:<br>LnTA ROA DAR<br>Ukuran sampel: 613 |         |          |          |        |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|--------|---------|---------|
| Variabel dependen:<br>Tobin's Q<br><br><i>Model Summary</i>                                            |         |          |          |        |         |         |
| R                                                                                                      | R-sq    | MSE      | F(HC0)   | df1    | df2     | p       |
| 0.7557                                                                                                 | 0.5711  | 0.0220   | 109.9836 | 6.000  | 606.000 | 0.0000  |
| Model                                                                                                  |         |          |          |        |         |         |
|                                                                                                        | Coeff   | Se (HC0) | t        | p      | LLCI    | ULCI    |
| Constants                                                                                              | 0.1269  | 0.1607   | 0.7897   | 0.4300 | -0.1886 | 0.4424  |
| ERMI                                                                                                   | 0.0074  | 0.0073   | 1.0058   | 0.3149 | -0.0070 | 0.0218  |
| FAM                                                                                                    | 0.0222  | 0.0118   | 1.8768   | 0.0610 | -0.0010 | 0.0454  |
| ERMI*FAM                                                                                               | 0.0202  | 0.0095   | 2.1281   | 0.0337 | 0.0016  | 0.0389  |
| LnTA                                                                                                   | 0.0045  | 0.0058   | 0.7670   | 0.4434 | -0.0070 | 0.0160  |
| ROA                                                                                                    | -0.5827 | 0.1003   | -5.8072  | 0.0000 | -0.7797 | -0.3856 |
| DAR                                                                                                    | 0.7942  | 0.0505   | 15.7213  | 0.0000 | 0.6950  | 0.0935  |

(Referensi: hasil oleh data peneliti)

**Tabel 4.** Efek Kondisional

| FAM    | Effect | Se (HC0) | t      | p      | LLCI    | ULCI   |
|--------|--------|----------|--------|--------|---------|--------|
| 0.0000 | 0.0074 | 0.0073   | 1.0058 | 0.3149 | -0.0070 | 0.0218 |
| 1.0000 | 0.0276 | 0.0086   | 3.2148 | 0.0014 | 0.0108  | 0.0445 |

(Referensi: hasil oleh data peneliti)

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 3, terlihat bahwa ERM memiliki hubungan linear positif dengan nilai perusahaan, namun secara statistik pengaruhnya ditemukan tidak signifikan ( $p > 0.05$ ), dengan asumsi variabel lainnya konstan. Hasil yang sama ditemukan pada variabel kontrol ukuran perusahaan, sedangkan variabel kontrol lainnya yaitu profitabilitas dan *leverage* ditemukan memiliki

pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ). Adapun pada interaksi antara variabel moderasi dengan variabel independen ditemukan koefisien positif signifikan ( $p < 0.05$ ), yang mengindikasikan bahwa kepemilikan keluarga memperkuat pengaruh ERM terhadap nilai perusahaan. Hal ini dapat ditinjau lebih lanjut pada hasil uji yang terangkum di Tabel 4, dimana variabel kepemilikan keluarga yang diproses dengan nilai *dummy*, memoderasi secara positif signifikan pengaruh variabel ERM terhadap nilai perusahaan. Ketika moderasi menunjukkan perusahaan tanpa kepemilikan keluarga (FAM:0.0000), nilai koefisien dari efek yang dihasilkan adalah positif (*effect*: 0.0074) namun tidak signifikan ( $p > 0.05$ ), yang menunjukkan bahwa tanpa kepemilikan keluarga, penerapan ERM tidak memengaruhi nilai perusahaan. Di sisi lain, ketika moderasi menunjukkan perusahaan dengan kepemilikan keluarga (FAM:1.0000), nilai koefisien dari efek yang dihasilkan adalah positif (*effect*: 0.0276) dan signifikan ( $p < 0.05$ ), yang menunjukkan bahwa dengan kepemilikan keluarga, ERM memberikan pengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan.

### **Pengaruh Enterprise Risk Management (ERM) terhadap Nilai Perusahaan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa ERM tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan kesimpulan yang diperoleh pada sejumlah penelitian sebelumnya seperti Faisal *et al.*, (2021), Iswajuni *et al.*, (2018), dan Anton (2018) yang menyimpulkan adanya hubungan positif signifikan antara implementasi ERM terhadap nilai perusahaan. Hasil yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa dalam penciptaan nilai perusahaan dengan mempertimbangkan nilai pasar saham, aspek penerapan ERM belum menjadi kriteria utama yang dinilai investor dalam membuat keputusan berinvestasi pada perusahaan. Hasil penelitian ini memiliki kemiripan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian Tahir & Razali (2011) dan Li *et al.*, (2014), bahwa penerapan ERM tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan.

Dari hasil yang diperoleh ini dapat dianalisis bahwa investor lebih tertarik dengan informasi finansial lainnya di luar kualitas penerapan ERM dalam memutuskan untuk berinvestasi pada saham perusahaan. Oleh karena itu, meskipun implementasi ERM pada perusahaan manufaktur di Indonesia mendapat respon positif, namun belum mampu memberikan dampak secara langsung pada nilai perusahaan. Implementasi ERM di dalam aktivitas sehari-hari perusahaan cenderung berdampak secara langsung pada kinerja perusahaan sesuai dengan kesimpulan dari penelitian Ali *et al.*, (2019). Menurut Beasley *et al.*, (2005) hasil dari penerapan ERM baru dapat dirasakan dalam jangka panjang setelah diterapkan dan dikomunikasikan ke seluruh lini manajemen yang ada di dalam lingkungan internal perusahaan. Manfaat jangka panjang dari penerapan ERM yang efektif dapat membantu dalam meningkatkan arus kas perusahaan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif.

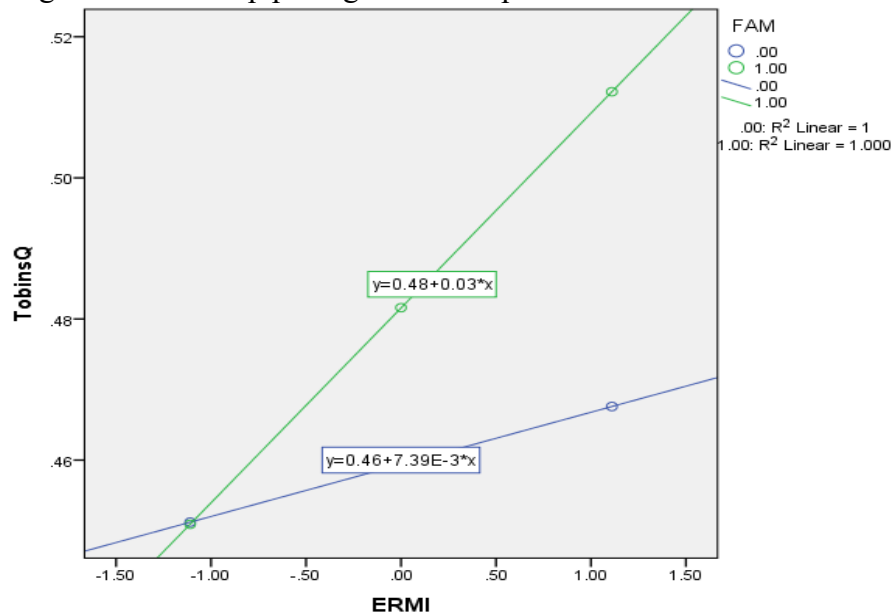
Kesimpulan yang ditemukan bahwa ERM tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan juga dapat terjadi karena banyak investor yang lebih tertarik untuk memperoleh keuntungan jangka pendek dibandingkan keuntungan jangka panjang. Perolehan keuntungan yang lebih cepat dapat segera diinvestasikan pada instrumen investasi lainnya. Pernyataan ini didukung oleh Septyanto (2013) yang menyatakan bahwa masih banyak investor yang memiliki keterbatasan dalam memahami dan menganalisa informasi pada laporan perusahaan. Hal tersebut menjadikan investor berperilaku sebagai pengambil keuntungan dan lebih cenderung memperhatikan *capital gain* dalam berinvestasi, dibandingkan meninjau aspek non-finansial lainnya yang dapat mempengaruhi prospek jangka panjang perusahaan (Faizah & Pujiono, 2022).

Selain itu, berdasarkan pengamatan peneliti, informasi mengenai penerapan ERM pada perusahaan manufaktur disajikan dengan format yang berbeda-beda pada perusahaan satu dengan yang lainnya. Selain itu, di Indonesia belum ada regulasi mengenai aturan baku pelaporan penerapan ERM pada perusahaan manufaktur. Hal ini membuat sejumlah investor akhirnya mengabaikan penilaian atas aspek manajemen risiko karena keterbatasan kemampuan mereka dalam menginterpretasikan isi laporan tersebut. Hasil analisis ini juga diperkuat ketika banyak investor melakukan investasi jangka pendek, berperilaku spekulatif, dan menerapkan strategi aktif dengan memperhatikan faktor lain seperti rumor, kebijakan, konspirasi, regulasi, *insider trading* dan anomali pasar (Septyanto, 2013).

Oleh karena itu, penerapan ERM belum menjadi aspek fundamental yang diperhatikan dalam pengambilan keputusan berinvestasi dan tidak mempengaruhi nilai perusahaan secara signifikan.

### Efek Moderasi Kepemilikan Keluarga pada Pengaruh *Enterprise Risk Management* terhadap Nilai Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kepemilikan keluarga memoderasi secara positif signifikan pengaruh ERM terhadap nilai perusahaan, walaupun pada pengujian secara parsial penerapan ERM tidak memengaruhi nilai perusahaan secara signifikan. Efek moderasi ini juga divisualisasikan pada grafik interaksi (*crossover interaction*) pada Gambar 2 berikut. Interaksi yang terjadi menunjukkan pembalikan pengaruh dari ERM terhadap nilai perusahaan pada tingkat tertentu dengan variabel moderasi kepemilikan keluarga. Garis biru sebelum titik perpotongan menunjukkan bahwa pada penerapan ERM yang rendah, perusahaan tanpa kepemilikan keluarga memiliki nilai Tobin's Q yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan kepemilikan keluarga. Di sisi lain, setelah dimoderasi dengan memasukkan variabel kepemilikan keluarga yang ditunjukkan oleh garis hijau, pola interaksi yang terbentuk dapat dilihat setelah titik perpotongan. Pola interaksi menunjukkan bahwa kepemilikan keluarga yang ada pada perusahaan meningkatkan penerapan ERM yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan nilai perusahaan.



**Gambar 2.** Grafik Interaksi Variabel Moderasi (referensi: hasil oleh data peneliti)

Hal ini menunjukkan bahwa pada perusahaan di sektor manufaktur yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh keluarga, terdapat intensi yang tinggi untuk menerapkan sistem manajemen risiko yang modern dan terintegrasi yaitu ERM. Semakin terkonsentrasi struktur kepemilikan suatu perusahaan, menjadikan tuntutan bagi manajemen untuk mampu mengelola risiko yang ada juga semakin tinggi, baik risiko keuangan, operasional, reputasi, kepatuhan, maupun informasi. Tekanan yang diberikan oleh pemegang saham pengendali dimaksudkan untuk melindungi investasi saham dan keberlanjutan usaha pada perusahaan mereka. Keluarga sebagai pemegang saham pengendali memiliki kecenderungan yang kuat untuk mengendalikan manajemen serta meningkatkan pengawasan pada kinerja perusahaan. Tujuan penerapan ERM dimaksudkan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan keluarga sekaligus meningkatkan kesejahteraan mereka sebagai pemegang saham pengendali.

Hasil pengujian menjelaskan bahwa semakin tinggi penerapan ERM pada perusahaan keluarga akan mendorong nilai perusahaan menjadi semakin meningkat dibandingkan dengan perusahaan tanpa kepemilikan keluarga di dalamnya. Dengan demikian menunjukkan ERM yang diterapkan pada

perusahaan keluarga mampu mengelola risiko perusahaan dengan lebih baik, sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja operasional bisnis. Berdasarkan kesimpulan ini dapat dinyatakan bahwa keluarga sebagai pemegang saham pengendali memiliki insentif tinggi untuk menerapkan ERM yang memberikan efek pada peningkatan nilai perusahaan. Pengimplementasian ERM untuk mengelola risiko yang dihadapi perusahaan sekaligus membantu pemegang saham dalam mengontrol aktivitas manajemen dalam mengelola risiko sehingga meminimalisasi adanya fraud yang pada umum terjadi karena lemahnya pengendalian internal dan manajemen risiko perusahaan.

#### **Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Umumnya, perusahaan dengan ukuran besar cenderung menarik atensi lebih dari masyarakat, yang mendorong manajemen untuk berusaha memaksimalkan pengelolaan perusahaan (Cahyadi, 2017). Meskipun demikian, menurut Dewi & Badjra (2017) ukuran perusahaan tidak menjamin peningkatan kemakmuran akan selalu maksimal bagi pemegang saham, karena pihak internal perusahaan belum tentu dapat menghasilkan keuntungan atau laba yang positif secara terus menerus. Hal ini juga didukung pernyataan Abidin *et al.*, (2014) bahwa aset yang besar akan menimbulkan biaya tinggi ketika terjadi penurunan produksi, sehingga akan mempengaruhi laba perusahaan. Di sisi lain, ukuran perusahaan yang terlalu besar berpotensi menyebabkan lemahnya pengawasan terhadap aktivitas operasional dan strategi manajemen. Selain itu, perusahaan dengan aset yang besar serta memiliki hutang sebagai sumber pendanaanya, cenderung menetapkan kebijakan laba ditahan dibanding membagikan deviden kepada pemegang saham (Mahanani & Kartika, 2022). Cahyadi (2017) juga menjelaskan bahwa perusahaan dengan jumlah aktiva besar dengan didominasi piutang dan persediaan, belum tentu mampu membayar deviden karena aset yang menumpuk pada piutang dan persediaan. Oleh karena itu, ukuran perusahaan yang semakin besar belum tentu bisa memberikan keyakinan kepada investor bahwa perusahaan mampu membagikan tingkat keuntungan yang diharapkan, sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan.

#### **Pengaruh Profitabilitas (ROA) Terhadap Nilai Perusahaan**

Berdasarkan pengujian hipotesis, disimpulkan bahwa profitabilitas berpengaruh negatif signifikan terhadap nilai perusahaan. Pada umumnya, semakin tinggi profitabilitas maka nilai perusahaan akan semakin meningkat. Investor melihat tingkat profitabilitas yang tinggi sebagai sinyal positif atas kinerja keuangan perusahaan. Namun demikian, terdapat sejumlah faktor lain yang bisa jadi lebih diperhitungkan oleh investor, seperti perkembangan dari perusahaan lainnya di industri yang serupa, fluktuasi harga saham perusahaan, nilai tukar mata uang, volume transaksi, kondisi perekonomian, sosial, dan politik. Selain itu, nilai perusahaan justru bisa menurun ketika ROA yang tinggi tidak terlalu berpengaruh terhadap pengambilan keputusan investor untuk berinvestasi pada saham perusahaan (Yahya & Fietroh, 2019). Kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Alifatussalimah & Sujud (2020), yang mendukung bahwa pada suatu kondisi nilai ROA yang terlalu tinggi justru menunjukkan bahwa manajemen kurang menginvestasikan kembali laba yang diperoleh ke dalam aset yang memiliki potensi untuk menciptakan keuntungan nantinya. Dengan kata lain, investor menilai perusahaan kurang mampu mengoptimalkan potensi dalam melakukan reinvestasi dari laba yang diperoleh. Hal ini akan mengurangi minat investor untuk berinvestasi, sehingga menyebabkan penurunan harga saham dan nilai perusahaan.

#### **Pengaruh Leverage (DAR) Terhadap Nilai Perusahaan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *leverage* berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Cheng & Tzeng (2011), Prasetya Margono & Gantino (2021), serta Imanuel & Suryaningsih (2022). Menurut *trade-off theory*, penggunaan hutang akan meningkatkan nilai perusahaan hingga struktur modal optimal. Selama periode penelitian ini, mayoritas perusahaan yang diamati memiliki nilai hutang yang relatif besar. Hutang memberikan informasi kepada para investor mengenai aktiva serta modal yang dimiliki. Dengan demikian, nilai rasio DAR yang semakin tinggi menunjukkan perusahaan telah mengalokasikan

jumlah modal yang semakin besar untuk aktivitas investasi. Hal ini dapat menjadi sinyal positif bagi investor mengenai kapabilitas perusahaan yang tinggi untuk menghasilkan laba dari penggunaan hutang tersebut. Selain itu, proporsi jumlah hutang yang semakin besar dapat mengurangi jumlah beban pajak yang harus ditanggung oleh perusahaan. Sesuai dengan teori *Modigliani Miller* (MM) bahwa penggunaan hutang akan berimplikasi pada peningkatan nilai perusahaan dikarenakan biaya bunga dari hutang akan mengurangi jumlah pajak yang harus dibayarkan. Hal ini juga diperhatikan oleh investor dalam menilai perusahaan mengenai potensi tingkat keuntungan bersih yang dihasilkan.

## Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan dari penelitian ini yaitu penerapan ERM pada perusahaan di sektor manufaktur tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan nilai perusahaan. Meskipun penerapan ERM dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas manajemen risiko guna mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah risiko-risiko yang ada, namun hasil pada penelitian ini menemukan bahwa ERM belum menjadi aspek utama yang diperhatikan investor sebagai dasar untuk berinvestasi pada perusahaan. Di sisi lain, penelitian ini menemukan bahwa kepemilikan keluarga mampu memoderasi positif, atau memperkuat pengaruh positif penerapan ERM terhadap nilai perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa pada perusahaan dengan kepemilikan keluarga, terdapat inisiatif yang tinggi untuk menerapkan manajemen risiko yang modern dan terintegrasi agar perusahaan mampu bertahan dan memberikan nilai lebih tinggi pada pemegang saham. Selanjutnya pengujian pada variabel kontrol menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak memengaruhi nilai perusahaan, sementara profitabilitas berpengaruh negatif signifikan, dan *leverage* berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan. Saran untuk peneliti berikutnya dapat mencoba mengkaji pengaruh ERM terhadap kinerja keuangan yang berpotensi dapat lebih diamati secara langsung, atau memasukkan kinerja keuangan sebagai variabel mediasi antara ERM dan nilai perusahaan. Selain itu, proksi lain untuk ERM dan profitabilitas dapat digunakan.

## Daftar Pustaka

- Alifatussalimah & Sujud, A. (2020). Pengaruh ROA, NPM, DER dan EPS terhadap Harga Saham Perusahaan Subsektor Perkebunan di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 16(2), 13–28.
- Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.
- Anton, S. G. (2018). The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Value: Empirical Evidence from Romanian Non-Financial Firms. *Engineering Economics*, 29(2), 151–157. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.2.16426>.
- Aryani, M. G. A. & Wicaksono, D. A. (2019). Kepemilikan Keluarga dan Kebijakan Dividen dengan Moderasi Kepemilikan Asing. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 02(04), 586–596. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i4.114>.
- Cahyadi, K. S. (2017). Pengaruh Struktur Modal, Likuiditas, Ukuran Perusahaan, Kebijakan Dividen dan Profitabilitas terhadap Nilai Perusahaan Otomotif (Studi pada Perusahaan Otomotif di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 8(2), 1–16.
- Dewi, A. A. A. K. & Badjra, I. B. (2017). Pengaruh Profitabilitas, Aktiva Tidak Berwujud, Ukuran

Perusahaan, dan Struktur Modal terhadap Nilai Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(4), 2161–2190.

Faisal, F., Abidin, Z., & Haryanto, H. (2021). Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: The Mediating Role of Investment Decisions. *Cogent Economics and Finance*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2009090>.

Faizah, S. N., & Pujiono, P. (2022). Pengungkapan Enterprise Risk Management terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 10(2), 81–93. <https://doi.org/10.26740/akunesa.v10n2.p81-93>.

González, L. O., Gila, L.-I. R., Santomila, P. D., & AHerreraa, raceli T. (2020). Ownership , and Enterprise Risk in Management. *European Journal of Family Business*, 10, 42–53.

Imanuel, L. F., & Suryaningsih, R. (2022). Determinant of Firm's Value: Empirical Evidence from Top 100 Listed Companies in Indonesia. *GATR Accounting and Finance Review*, 7(2), 88–96. [https://doi.org/10.35609/afr.2022.7.2\(2\)](https://doi.org/10.35609/afr.2022.7.2(2)).

Iswajuni, I., Manasikana, A., & Soetedjo, S. (2018). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Firm Value in Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange Year 2010–2013. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 224–235. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2018-0006>.

Iswajuni, I., Soetedjo, S., & Manasikana, A. (2018). Pengaruh Enterprise Risk Management (ERM) terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 275–281. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i2.942>.

Khoiriah, M., Amin, M., & Kartikasari, A. F. (2020). Pengaruh Sebelum dan Saat Adanya Pandemi Covid-19 terhadap Saham LQ-45 di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020. *E-Jra*, 09(02), 117–126. <http://www.riset.unisma.ac.id/index.php/jra/article/view/8538>.

Mahanani, H. T., & Kartika, A. (2022). Pengaruh Struktur Modal, Likuiditas, Ukuran Perusahaan, dan Profitabilitas terhadap Nilai Perusahaan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 360–372. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i1.2280>.

Prasetya Margono, F., & Gantino, R. (2021). Influence of Firm Size, Leverage, Profitability, and Dividend Policy on Firm Value of Companies in Indonesia Stock Exchange. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 10(2), 45–61. <https://doi.org/10.12775/cjfa.2021.007>.

Pukthuanthong, K., Walker, T. J., & Thiengtham, D. N. (2013). Does Family Ownership Create or Destroy Value? Evidence from Canada. *International Journal of Managerial Finance*, 9(1), 13–48. <https://doi.org/10.1108/17439131311298511>.

Rahmadi, I. H. & Mutasowifin A. (2021). Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Sektor Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2019). *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 04(02), 279–294. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.183>.

Roberts, R., Jang, D., & Mubako, G. (2022). Pandemic Risk Disclosure in Integrated Reports: After COVID-19 is Hindsight 2020? *Accounting & Finance*, 1–20. <https://doi.org/10.1111/acfi.12925>.

Septyanto, D. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Investor Individu dalam Pengambilan Keputusan Investasi Sekuritas di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Ekonomi*, 4(2), 90–101.

- Zijl, W. V., Wöstmann, C., & Maroun, W. (2017). Strategy Disclosures by Listed Financial Services Companies: Signalling Theory, Legitimacy Theory and South African Integrated Reporting Practices. *South African Journal of Business Management*, 48(3), 73–85. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v48i3.37>.
- Venusita, L., & Agustia, D. (2021). The Relationship Between Firm Value and Ownership of Family Firms: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 863–873. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0863>.
- Yahya, K., & Fietroh, M. N. (2019). Pengaruh Return on Asset (ROA) Return on Equity (ROE) terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 4(2), 1–23. <http://doi.org/10.33395/remik.v4i2>.

## **Pengaruh *Brand Image* Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Melalui Keputusan Pembelian Konsumen Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Pelanggan Sariayu Di Indramayu)**

**Popo Suryana\***

Universitas Pasundan, Bandung

**Rifa Fauziah**

Univeritas Pasundan, Bandung

**Budiarti Yeni Purnami**

Universitas Pasundan, Bandung

\*[popo\\_suryana@unpas.ac.id](mailto:popo_suryana@unpas.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *brand image* dan harga terhadap kepuasan pelanggan melalui keputusan pembelian sebagai *variable intervening* pada (survei pada pelanggan Sariayu di Indramayu) baik secara simultan maupun parsial. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif dan verifikatif dengan ukuran sampel sebanyak 96 responden. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*path analysis*), korelasi berganda koefisien determinasi, uji hipotesis simultan dan uji hipotesis parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *brand image*, harga dan keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan secara total yaitu sebesar 85,8% dan sisanya 14,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian secara parsial yaitu sebesar 31,7% pengaruh harga terhadap keputusan pembelian sebesar 24,9%, *brand image* terhadap kepuasan pelanggan sebesar 9,9%, harga terhadap kepuasan pelanggan sebesar 6,2% dan keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan sebesar 69,7%. Dapat disimpulkan bahwa variabel keputusan pembelian memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan pelanggan.

**Kata kunci:** *Brand Image*; Harga; Keputusan Pembelian; Kepuasan Pelanggan

### **Pendahuluan**

Kehidupan modern menawarkan kemudahan dan kepraktisan dalam menunjang penampilan, salah satunya adalah dengan kosmetik. Saat ini kosmetik sudah menjadi kebutuhan utama bagi sebagian kaum wanita untuk menunjang popularitasnya karena menurut wanita kecantikan adalah aset yang wajib dijaga agar menarik untuk dipandang. Seiring berkembangnya zaman dan kemajuan teknologi saat ini menuntut perusahaan-perusahaan penghasil kosmetik untuk peka dan menciptakan inovasi-inovasi baru pada kandungan dalam produk kosmetik sesuai dengan permintaan pelanggan yang semakin tinggi. Berdasarkan pada data 3 (tiga) industri unggul PDB menurut lapangan usaha Tahun 2017-2019 yang menunjukkan bahwa industri kimia, farmasi, obat tradisional dan kosmetik memberikan kontribusi besar terhadap PDB yaitu sebesar 9,5% namun tingkat persentase industri ini mengalami penurunan yang cukup jauh setiap tahunnya.

Menurut data yang diperoleh dari Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Indramayu tahun 2019 menyatakan bahwa kosmetik Sariayu memiliki jumlah transaksi yang paling rendah dibandingkan dengan kosmetik merek lainnya, dengan adanya hal tersebut membuat Sariayu

harus mempunyai strategi pemasaran yang tepat untuk terus meningkatkan citra mereknya dan harga produk yang baik agar perusahaan dapat terus bertahan. Menurut data keluhan pelanggan Sariayu di Indramayu pada Tahun 2017-2019 menyatakan bahwa keluhan pelanggan mengenai Sariayu terus mengalami peningkatan setiap tahunnya hal ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakpuasan dalam diri pelanggan terhadap produk Sariayu.

## Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Menurut Kotler and Keller (2016:153) menyatakan bahwa “*satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment that result from comparing a product or service's perceived performance (or outcome) to expectations.*” Sama halnya menurut Tjiptono (2016:200) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi terhadap kinerja (hasil) suatu produk dengan harapan-harapannya. Hal ini terbukti bahwa dari dampak meningkatnya keluhan pelanggan terhadap Sariayu berpengaruh terhadap menurunnya penjualan Sariayu. Pendapatan Sariayu yang berfluktuatif ini juga mengindikasikan terjadinya volume penjualan yang tidak stabil pula. Volume penjualan yang tidak stabil menunjukkan jumlah keputusan pembelian terhadap Sariayu yang rendah. Hal tersebut selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Fandy Tjiptono (2016:5) yang menyatakan bahwa volume penjualan yang menurun diindikasikan terdapat keputusan pembelian konsumen yang rendah.

Keputusan pembelian dalam hal ini belum tentu menjadi satu-satunya masalah dari turunnya penjualan pada Sariayu di Indramayu, melainkan ada pula faktor-faktor lain yang memberikan dampak yang tidak baik bagi perusahaan. Menurut Sahir et al. (2016:2) keputusan pembelian adalah suatu proses penyelesaian masalah yang terdiri dari menganalisa atau pengenalan kebutuhan dan keinginan, pencarian informasi, evaluasi alternatif pembelian, keputusan pembelian dan perilaku setelah pembelian. Sama halnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Firmansyah (2019:37) keputusan pembelian adalah suatu proses penyelesaian masalah yang dilakukan oleh individu dalam memilih dua atau lebih alternatif yang ada. Seiring dengan semakin banyaknya *brand-brand* kosmetik yang bermunculan menjadikan para pelaku usaha di bidang kosmetik untuk berlomba-lomba membuat strategi pemasaran untuk dapat menarik hati pelanggan untuk melakukan keputusan pembelian. Hal tersebut membuat semakin banyaknya alternatif pilihan kosmetik yang dimiliki oleh pelanggan dalam membuat keputusan pembelian, karena pelanggan akan mempertimbangkan antara merek kosmetik satu dengan yang lainnya dengan begitu para pelaku usaha dapat bersaing guna menjadikan nilai tambah bagi pelanggan.

*Brand image* yang positif memberikan manfaat bagi produsen tersebut untuk lebih dikenal pelanggan. Pelanggan akan menentukan pilihannya untuk membeli produk yang mempunyai *image* atau citra yang baik, sebaliknya apabila *brand image* negatif maka konsumen cenderung mempertimbangkan lebih jauh lagi, bahkan mengurungkan pembelian produk merek yang bercitra negatif (Sopiah dan Sangadji, 2016:93). Menurut Firmansyah (2019:55) citra merek adalah persepsi yang muncul dibenak pelanggan ketika mendengar suatu merek dari produk tertentu. Berbeda halnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sari dan Yasa (2020:15) *Brand Image* adalah kesan yang ada di benak konsumen sebagai hasil dari pengalaman dengan suatu merek dari produk tertentu yang disimpan dalam ingatan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Rambat Lupiyoadi (2016:58) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelanggan untuk melakukan keputusan pembelian adalah bauran pemasaran.

Berkaitan dengan hal tersebut harga merupakan salah satu bagian dari bauran pemasaran. Menurut Tjiptono (2016:156) harga adalah satu-satunya elemen dari bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan elemen lainnya menimbulkan atau merupakan biaya. Berbeda halnya dengan yang dikemukakan oleh Intyas dan Abidin (2018:98) yang menyatakan bahwa “Harga adalah jumlah nominal uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk mendapatkan produk

yang diinginkan atau dapat diartikan bahwa harga adalah besarnya pengorbanan yang dilakukan oleh konsumen untuk memperoleh produk yang dibutuhkannya.” Pelanggan menggunakan harga sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan pembelian suatu produk, kapan sebaiknya pembelian dilakukan serta berapa produk yang akan dibeli. Suatu produk harus tepat dalam penetapan harga jualnya agar dapat diterima oleh pelanggan. Kotler dan Armstrong (2018:312) mengemukakan bahwa harga mempengaruhi keputusan seorang pelanggan dalam melakukan pembelian, semakin tinggi harga maka keputusan pembelian semakin rendah, sebaliknya jika harga rendah keputusan pembelian berubah menjadi semakin tinggi. Hal tersebut juga sesuai dengan hukum permintaan yang berbunyi, makin rendah harga dari suatu barang, maka makin banyak permintaan atas barang tersebut begitu juga sebaliknya.

## Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:1) mengungkapkan bahwa, metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan (Sugiyono, 2017:147). Penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:8) adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau tidak.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017:65). Teknik *non probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2017:85) *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini mengambil sampel sebanyak 100 responden yang merupakan pelanggan Sariayu yang berada di Indramayu.

Uji instrumen penelitian meliputi uji validitas dan reliabilitas. Menurut Sugiyono (2017:348) uji validitas adalah derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang telah dikumpulkan. Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan apakah kuesioner penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data variabel penelitian reliabel atau tidak. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017:348). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis jalur, analisis korelasi berganda, uji hipotesis simultan (Uji F), uji hipotesis parsial (Uji t), dan koefisien determinasi. penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena variabel independen tidak langsung mempengaruhi variabel dependen. Terdapat dua analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini, analisis jalur yang pertama yaitu pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta analisis jalur yang kedua yaitu pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan.

## Pembahasan

Hasil penelitian ini akan menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai tanggapan pelanggan terhadap variabel-variabel yang terdapat pada penelitian ini yaitu *brand image* ( $X_1$ ), harga ( $X_2$ ), keputusan pembelian ( $Y$ ), kepuasan pelanggan ( $Z$ ). Hasil penelitian ini akan menguraikan hasil penyebaran kuesioner yang telah peneliti olah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil penelitian tersebut antara lain berupa hasil pengujian

validitas dan reliabilitas yang termasuk dalam uji instrument penelitian, analisis penelitian deskriptif, analisis verifikatif dengan pengujian hipotesis dan menghitung koefisien determinasi. Seluruh item pada variabel *brand image*, harga, keputusan pembelian dan kepuasan pelanggan dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r_{hitung} > 0,3$  sehingga dapat dikatakan alat ukur berupa pernyataan kuisioner telah memiliki tingkat validitas yang baik dan dapat mengukur variabel yang diteliti. Semua butir pernyataan pada variabel yang diajukan sudah reliabel karena memiliki nilai koefisien reliabilitas  $> 0,7$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur *brand image*, harga, keputusan pembelian dan kepuasan pelanggan sudah memberikan hasil yang konsisten. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS, diperoleh perhitungan hasil korelasi analisis jalur struktur satu yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Uji Hipotesis Simultan Struktur I**

ANOVA<sup>a</sup>

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 3922.127       | 2  | 1961.063    | 61.306 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual   | 3006.877       | 94 | 31.988      |        |                   |
| Total      | 6929.004       | 96 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Keputusan Pembelian

b. Predictors: (Constant), Harga, Brand Image

Sumber: Hasil Pengolahan Data Melalui SPSS

### H1: Pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $f_{hitung}$  yaitu sebesar 61,306 dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000 dan derajat bebas (k:n-k-1) = 2:94 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10% maka didapat  $F_{tabel}$  sebesar 2,36. Berdasarkan uji F nilai  $F_{hitung}$  (61,306)  $> F_{tabel}$  (2,36) dan nilai signifikansi 0,000  $< 0,10$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan *brand image* dan harga berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian.

**Tabel 2**  
**Uji Hipotesis Parsial Struktur I**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part |
| 1 (Constant) | 4.600                       | 3.162      |                           | 1.455 | .149 |              |         |      |
| Brand Image  | .820                        | .112       | .513                      | 7.340 | .000 | .618         | .604    | .499 |
| Harga        | .681                        | .108       | .442                      | 6.324 | .000 | .563         | .546    | .430 |

a. Dependent Variable: Keputusan Pembelian

Sumber: Hasil Pengolahan Data Melalui SPSS

### H2: Pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk *brand image* sebesar 7,340 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10%,  $df = 94$  sehingga nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,290. Berdasarkan data tersebut maka  $t_{hitung}$  (7,340)  $> t_{tabel}$  (1,290) dengan nilai signifikansi 0,000  $< 0,10$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *brand image* berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian.

### H3: Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk harga sebesar 6,324 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10%,  $df = 94$  sehingga nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,290. Berdasarkan data tersebut maka  $t_{hitung} (6,324) > t_{tabel} (1,290)$  dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,10$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel harga berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian.

**Tabel 3**  
**Koefisien Determinasi Simultan Struktur I**  
**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-----------------|----------------------------|
| 1     | .752 <sup>a</sup> | .566     | .557            | 5.656                      |

a. Predictors: (Constant), Harga, Brand Image

Sumber: Hasil Pengolahan Data Melalui SPSS

Berdasarkan tabel 3 di atas diperoleh nilai koefisien determinasi atau R square positif sebesar 0,566. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel *brand image* dan harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu. Berikut perhitungan dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 Kd &= R^2 \times 100\% \\
 &= (0,752)^2 \times 100\% \\
 &= 56,6\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh nilai Kd sebesar 56,6% yang menunjukkan arti bahwa variabel *brand image* dan harga memberikan pengaruh secara simultan atau bersama-sama sebesar 56,6% terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu, sedangkan sisanya sebesar 43,4% ( $100\% - 56,6\% = 43,4\%$ ) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk kedalam variabel yang diteliti pada penelitian ini.

Selanjutnya, akan diuraikan mengenai hasil penelitian pengaruh antara *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan sebagai stuktur II dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Uji Hipotesis Simultan Struktur II**

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 707.098        | 3  | 235.699     | 186.985 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 117.229        | 93 | 1.261       |         |                   |
|       | Total      | 824.327        | 96 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan

b. Predictors: (Constant), Keputusan Pembelian, Harga, Brand Image

Sumber: Hasil Pengolahan Data Melalui SPSS

### H4: Pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $f_{hitung}$  yaitu sebesar 186,985 dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000 dan derajat bebas ( $k:n-k-1$ ) = 3:93 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10% maka didapat  $F_{tabel}$  sebesar 2,14. Berdasarkan uji F nilai  $F_{hitung}$  (186,985) >  $F_{tabel}$  (2,14) dan nilai signifikansi 0,000 < 0,10 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan *brand image* ( $X_1$ ) dan harga ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian (Y) serta dampaknya pada kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu.

**Tabel 5**  
**Uji Hipotesis Parsial Struktur II**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |      |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part |
| 1 (Constant)        | -1.635                      | .635       |                           | -2.576 | .012 |              |         |      |
| Brand Image         | .084                        | .028       | .153                      | 3.023  | .003 | .648         | .299    | .118 |
| Harga               | .058                        | .026       | .108                      | 2.252  | .027 | .573         | .227    | .088 |
| Keputusan Pembelian | .262                        | .020       | .761                      | 12.817 | .000 | .916         | .799    | .501 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Melalui SPSS

#### H5: Pengaruh *brand image* terhadap kepuasan pelanggan

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk *brand image* sebesar 3,023 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10%,  $df = 93$  sehingga nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,290. Berdasarkan data tersebut maka  $t_{hitung}$  (3,023) >  $t_{tabel}$  (1,290) dengan nilai signifikansi 0,003 < 0,10 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *brand image* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

#### H6: Pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk harga sebesar 2,252 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10%,  $df = 93$  sehingga nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,290. Berdasarkan data tersebut maka  $t_{hitung}$  (2,252) >  $t_{tabel}$  (1,290) dengan nilai signifikansi 0,027 < 0,10 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel harga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

#### H7: Pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat hasil pengolahan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk keputusan pembelian sebesar 12,817 dengan taraf signifikansi 0,10 atau 10%,  $df = 93$  sehingga nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,290. Berdasarkan data tersebut maka  $t_{hitung}$  (12,817) >  $t_{tabel}$  (1,290) dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,10 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel keputusan pembelian berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

**Tabel 6**  
**Koefisien Determinasi Simultan Struktur II**

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .916 <sup>a</sup> | .839     | .837              | .020                       |

|   |                   |      |      |       |
|---|-------------------|------|------|-------|
| 1 | .926 <sup>a</sup> | .858 | .853 | 1.123 |
|---|-------------------|------|------|-------|

a. Predictors: (Constant), Keputusan  
Pembelian, Harga, Brand Image

Sumber: Hasil Pengolahan Data Melalui SPSS

Berdasarkan tabel 6 di atas diperoleh nilai koefisien determinasi atau R square positif sebesar 0,858. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel *brand image* ( $X_1$ ), harga ( $X_2$ ) dan keputusan pembelian (Y) berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu. Berikut perhitungan dengan rumus:

$$\begin{aligned} Kd &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,926)^2 \times 100\% \\ &= 85,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh nilai Kd sebesar 85,8% yang menunjukkan arti bahwa variabel *brand image* ( $X_1$ ), harga ( $X_2$ ) dan keputusan pembelian memberikan pengaruh secara simultan atau bersama-sama sebesar 85,8% terhadap kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu, sedangkan sisanya sebesar 14,2% ( $100\% - 85,8\% = 14,2\%$ ) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk kedalam variabel yang diteliti pada penelitian ini.

Berdasarkan pada hasil di atas maka dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut:

### 1. Pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai terhitung pada variabel *brand image* ( $X_1$ ) sebesar 7,340 lebih besar dari nilai tabel yaitu sebesar 1,290 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,10$ . Maka dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara parsial variabel *brand image* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian (Y) Sariayu di Indramayu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel *brand image* berpengaruh terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu sebesar 31,7%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zahra Nabilah dan Rahmat Hidayat (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar  $9,025 > t$  tabel sebesar 1,660 dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *brand image* terhadap keputusan pembelian Wardah. Pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian diperoleh sebesar 59,7%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian Wardah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Habibah, Ikhwan Hamdani dan Santi Lisnawati (2018) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai thitung  $5,600 > t$  tabel 1,98472 dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya bahwa variabel *brand image* memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian kosmetik Wardah. Pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian diperoleh sebesar 50,5%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian kosmetik Wardah.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Farah Diba (2021) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai thitung  $3,411 > t$  tabel 1,293 dengan signifikansi  $0,001 < 0,05$  artinya bahwa *brand image* memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian kosmetik wardah. Pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian diperoleh sebesar 11%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pada kosmetik Wardah.

Berdasarkan ketiga penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi *brand image* terhadap keputusan pembelian yaitu sebesar 31,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa *brand image* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pelanggan melakukan keputusan pembelian, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian Sariayu.

## **2. Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian**

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai thitung pada variabel harga ( $X_2$ ) sebesar 6,324 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,290 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,10$ . Maka dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara parsial variabel harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian (Y) Sariayu di Indramayu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu sebesar 24,9%. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian (Y) Sariayu di Indramayu. Artinya semakin baik harga yang ditetapkan Sariayu maka semakin tinggi tingkat keputusan pembelian.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aspan et.al (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar  $3,854 > 1,292$  dengan nilai sig  $0,000 < 0,10$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel harga terhadap keputusan pembelian pada Wardah. Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian diperoleh sebesar 38%. Hal ini menunjukkan bahwa harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian Wardah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari Ismayana dan Nur Hayati (2018) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel harga mempunyai pengaruh positif terhadap keputusan pembelian dengan nilai thitung  $5,055 > t_{tabel} 1,669$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya bahwa variabel harga memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian pada produk Pixy. Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian diperoleh sebesar 50%. Hal ini menunjukkan bahwa harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pada produk Pixy.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jasinta Pangastuti, Sudjiono dan Eni Prastiti (2019) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai thitung  $2,731 > t_{tabel} 2,052$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,011 < 0,05$  artinya bahwa variabel harga memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian pada Wardah. Pengaruh harga terhadap keputusan pembelian diperoleh sebesar 38,5%. Hal ini menunjukkan bahwa harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian pada Wardah.

Berdasarkan ketiga penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi harga terhadap keputusan pembelian yaitu sebesar 24,9%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa harga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pelanggan melakukan keputusan pembelian, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh harga terhadap keputusan pembelian Sariayu.

## **3. Pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian**

Berdasarkan hasil perhitungan uji F untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *brand image* ( $X_1$ ) dan harga ( $X_2$ ) secara bersamaan terhadap keputusan pembelian (Y) diperoleh nilai F hitung sebesar 61,306 lebih besar dari nilai F tabel yaitu 2,36 dengan nilai signifikan F  $0,000 < 0,10$ . Maka dari hasil tersebut dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya bahwa secara keseluruhan atau secara bersamaan variabel *brand image* ( $X_1$ ) dan harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh

signifikan terhadap keputusan pembelian (Y) pada Sariayu di Indramayu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa variabel *brand image* dan harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu diperoleh sebesar 56,6%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* dan harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian Sariayu di Indramayu.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hastuti et al. (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa diketahui Fhitung (86,247) lebih besar dari Ftabel (3,16) dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berada di bawah batas 0,05 artinya bahwa *brand image* dan harga berpengaruh signifikan secara simultan atau bersama-sama terhadap keputusan pembelian. Pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian diperoleh nilai sebesar 75,2%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* dan harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elli Safika dan Wan Junita Raflah (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa diketahui F hitung (22,493) lebih besar dari F tabel (2,70) dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berada di bawah batas 0,05 artinya bahwa *brand image* dan harga berpengaruh signifikan secara simultan atau bersama-sama terhadap keputusan pembelian Scarlet Whitening. Pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian diperoleh nilai sebesar 42%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* dan harga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian Scarlet Whitening.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian yaitu sebesar 56,6%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa *brand image* dan harga merupakan strategi pemasaran untuk meningkatkan keputusan pembelian, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian Sariayu.

#### **4. Pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan**

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai thitung pada variabel keputusan pembelian (Y) sebesar 12,817 lebih besar dari nilai ttabel yaitu sebesar 1,293 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,10$ . Maka dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara parsial variabel keputusan pembelian (Y) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel keputusan pembelian berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan Sariayu di Indramayu diperoleh nilai sebesar 69,7%. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan pembelian (Y) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agnes Viani Parlan, Andriani Kusumawati dan M. Kholid Mawardi (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar  $2,039 > 1,694$  dengan nilai sig  $0,044 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan pada Jafra. Pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan diperoleh sebesar 79,9%. Dapat disimpulkan bahwa keputusan pembelian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan Jafra.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

Endang Nurhidayati, Sampurno dan Djoharsyah Mx (2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar  $7,771 > 0,1313$  dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan. Pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan diperoleh sebesar 53,9%. Dapat

disimpulkan bahwa keputusan pembelian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ismulyana Djan dan Siti Rubbiah Adawiyah (2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar  $3,866 > 1,967$  dengan nilai  $\text{sig } 0,000 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan. Pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan diperoleh sebesar 86,5%. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan pembelian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Berdasarkan ketiga penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan yaitu sebesar 69,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa keputusan pembelian menentukan kepuasan pelanggan, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan Sariayu.

## 5. Pengaruh *brand image* terhadap kepuasan pelanggan

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung pada variabel *brand image* ( $X_1$ ) sebesar 3,023 lebih besar dari nilai  $t$  tabel yaitu sebesar 1,293 dengan nilai signifikansi  $0,003 < 0,10$ . Maka dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara parsial variabel *brand image* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan ( $Z$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *brand image* ( $X_1$ ) Sariayu maka akan semakin meningkat juga kepuasan pelanggan ( $Z$ ) pada produk Sariayu, namun sebaliknya jika *brand image* ( $X_1$ ) Sariayu kurang baik maka tingkat kepuasan pelanggan ( $Z$ ) pelanggan akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel *brand image* berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan Sariayu di Indramayu diperoleh nilai sebesar 9,9%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan ( $Z$ ) Sariayu di Indramayu.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nitasri Murawaty Girsang, Endang Sulistya Rini dan Parapat Gultom (2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar  $2,514 > t$  tabel sebesar 1,664 dengan nilai  $\text{sig } 0,014 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *brand image* berpengaruh signifikan pada kepuasan pelanggan Oriflame. Pengaruh *brand image* terhadap kepuasan pelanggan diperoleh nilai sebesar 4,8%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan ( $Z$ ) Oriflame.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nischay Kumar Upamannyu dan Shilpa Sankpal (2021) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar  $10,282 > t$  tabel sebesar 1,65251 dengan nilai  $\text{sig } 0,000 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *brand image* berpengaruh signifikan pada kepuasan pelanggan. Pengaruh *brand image* terhadap kepuasan pelanggan diperoleh nilai sebesar 8,9%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan ( $Z$ ).

Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi *brand image* terhadap kepuasan pelanggan yaitu sebesar 9,9%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa *brand image* mempengaruhi kepuasan pelanggan, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh *brand image* terhadap kepuasan pelanggan Sariayu.

## 6. Pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai thitung pada variabel harga ( $X_2$ ) sebesar 2,252 lebih besar dari nilai ttabel yaitu sebesar 1,293 dengan nilai signifikansi  $0,027 < 0,10$ . Maka dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara parsial variabel harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) pelanggan Sariayu di Indramayu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel harga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan Sariayu di Indramayu diperoleh nilai sebesar 6,2%. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Maimuna Anis dan Kristina Sisilia (2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 3,010 > 1,984 dengan nilai sig  $0,001 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel harga terhadap kepuasan pelanggan pada Make Over. Pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan diperoleh nilai sebesar 6,6%. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) Make Over.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yohanes Gunawan Wibowo, Reri Herawati Wulandari, dan Nurul Qomariah (2021) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 2,527 > 1,6609 dengan nilai sig  $0,013 < 0,05$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel harga terhadap kepuasan pelanggan pada kosmetik. Pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan diperoleh nilai sebesar 7,4%. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa harga ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) pada kosmetik.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi harga terhadap kepuasan pelanggan yaitu sebesar 6,2%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa harga mempengaruhi kepuasan pelanggan, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan Sariayu.

## **7. Pengaruh *Brand Image* dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Serta Dampaknya Pada Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan hasil perhitungan uji F untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara bersamaan variabel *brand image* ( $X_1$ ), harga ( $X_2$ ) dan keputusan pembelian (Y) terhadap kepuasan pelanggan (Z) diperoleh nilai F hitung sebesar 180,781 lebih besar dari nilai F tabel yaitu 2,14 dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,10$ . Maka dari hasil tersebut dapat diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya bahwa secara keseluruhan atau secara bersamaan variabel *brand image* ( $X_1$ ), harga ( $X_2$ ) dan keputusan pembelian (Y) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) Sariayu di Indramayu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa variabel *brand image* dan harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan Sariayu di Indramayu diperoleh sebesar 85,4%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image*, harga dan keputusan pembelian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan Sariayu di Indramayu.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi Indah Kurniawati, Sampurno dan Djoharsjah Mx (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai Fhitung sebesar  $34,154 > 2,16$  dengan nilai sig  $0,000 < 0,10$  artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *brand image*, harga dan keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan pada bedak Marcks. Pengaruh variabel *brand image*, harga dan keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan diperoleh sebesar 73,6%. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image*, harga dan keputusan pembelian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada bedak Marcks.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan mempunyai hasil yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana hasil yang diperoleh atas kontribusi *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan yaitu sebesar 85,4%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dengan realita yang terjadi di lapangan, bahwa *brand image* dan harga mempengaruhi keputusan pembelian dan memberikan dampak kepada kepuasan pelanggan, maka dapat diambil sikap yaitu setuju bahwa terdapat pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan Sariayu.

## Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah dijelaskan di atas maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini yaitu pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian berpengaruh secara signifikan pada kepuasan pelanggan. Variabel *brand image* memberikan kontribusi besar terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan. Besarnya pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian secara simultan yaitu sebesar 56,6%, sedangkan secara parsial besarnya pengaruh *brand image* terhadap keputusan pembelian yaitu sebesar 31,7% dan pengaruh harga terhadap keputusan pembelian yaitu sebesar 24,9%. Besarnya pengaruh *brand image* dan harga terhadap keputusan pembelian serta dampaknya pada kepuasan pelanggan secara simultan yaitu sebesar 85,8%, sedangkan secara parsial besarnya pengaruh *brand image* terhadap kepuasan pelanggan yaitu sebesar 9,9%, pengaruh harga terhadap keputusan pembelian yaitu sebesar 6,2% dan pengaruh keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan yaitu sebesar 69,7%.

## Daftar Pustaka

- Agnes Viani Parlan, Andriani Kusumawati dan M. Kholid Mawardi. (2016). *The Effect Of Green Marketing Mix On Purchase Decision And Customer Satisfaction (Study On Independent Consultant Of Jafra Cosmetics Indonesia In Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39, No. 1, Hal. 172-178.
- Anang Firmansyah. (2019). *Perilaku Konsumen (Sikap Dan Pemasaran)*, Penerbit Qiara Media, Pasuruan.
- Anang Firmansyah. (2019). *Pemasaran Produk dan Merek: Planning dan Strategy*, Penerbit Qiara Media, Pasuruan.
- Anang Firmansyah. (2019). *Pemasaran: Dasar dan Konsep*, Penerbit Qiara Media, Pasuruan.
- Badan Pusat Statistika. (2023). Produk Domestik Bruto. <https://www.bps.go.id/subject/11/produk-domestik-bruto--lapangan-usaha-.html#subjekViewTab3>. Diakses November 2023
- Candra Adi Intyas dan Zainal Abidin. (2018). *Manajemen Agribisnis Perikanan*, Universitas Brawijaya Press, Malang.
- Dewi Indah Kurniawati, Sampurno dan Djoharsjah Mx. (2017). *Brand Image, Quality Product, Price Marcks Venus Powder On Purchase Decision It's Impact Customer Satisfaction*, Jurnal Ekonomi, Vol. 19, No. 3, Hal. 328.
- Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Indramayu. (2019). *Survei Pelaku Bisnis Kosmetik Indramayu*, Indramayu, Disperindag Indramayu.
- Elli Safika dan Wan Junita Raflah. (2021). *The Influence of Brand Image , Brand Ambassador and*

*Price on Purchasing Decisions for Scarlett Whitening Product in Riau*, Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, Vol. 1, Hal. 8–13.

Endang Nurhidayati, Sampurno dan Djoharsyah Mx. (2018). Pengaruh Bauran Promosi Sampo Hijab Terhadap Keputusan Pembelian dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Konsumen Di Kota Bogor, Jurnal Ekonomi, Vol. 20, No. 1, Hal. 102.

Fandy Tjiptono. 2016. Strategi Pemasaran, Edisi 4, Andi, Yogyakarta.

Farah Diba. 2021. *The Influence Of Celebrity Endorser, Brand Image And Halal Label Certification Towards Purchase Decision On Cosmeticproducts Wardah (Study In Rw. 001 Jatinegara Kaum Sub-District, Pulo Gadung Sub-District)*, Jurnal Stei Ekonomi, Hal. 22.

Habibah, Ikhwan Hamdani dan Santi Lisnawati. 2018. Pengaruh *Brand Image* dan *Celebrity Endorser* Terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Wardah (Studi Pada Perempuan Muslim Di Kota Bogor), Iqtishoduna, Vol. 7, No. 2, Hal. 233-236.

Ismulyana Djan dan Siti Rubbiah Adawiyah. 2020. *The Effect of Convenience and Trust to Purchase Decision and Its Impact to Customer Satisfaction*, International Journal of Business and Economics Research, Vol. 9, No. 4, Hal. 269.

Jasinta Pangastuti, Sudjiono dan Eni Prastiti. 2019. Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Wardah Pada Counter Wardah Di Borobudur Kediri, Vol. 2, No.1, Hal 82.

Kotler, Philip and Gary Amstrong. 2018. *Principles of Marketing*, 17th ed., Global Edition, Pearson.

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2016. *Marketing Management*, 15e ed. Pearson Education, Inc.

Nitasri Murawaty Girsang, Endang Sulistya Rini dan Parapat Gultom. 2020. *The Effect of Brand Image and Product Quality on Re-Purchase Intention With Customer Satisfaction As Intervening Variables in Consumers of Skincare Oriflame Users – a Study on Students of North Sumatra University, Faculty of Economics and Business*, European Journal of Management and Marketing Studies, Vol. 5, No. 1, Hal. 40–57.

Nusrai Ibnu Hajar Hastuti, dkk. 2018. *Effect Of Brand Image And Price On Purchase Decision*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 20, No.8, Hal. 80.

Rambat Lupiyoadi dan Hamdani. 2016. Manajemen Pemasaran, Salemba empat, Jakarta.

Sari Ismayana dan Nur Hayati. 2018. Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Produk Lipstik Pixy, Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi, Vol. 10, No. 2, Hal. 1–15.

Sari dan Yasa. 2020. Kepercayaan Pelanggan di Antara Hubungan Citra Perusahaan dan Kewajaran Harga Dengan Loyalitas Pelanggan Mapemall.Com. Penerbit Lakeisha, Klaten.

Siti Maimuna Anis dan Kristina Sisilia. 2020. Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Make Over Di Kota Bandung,

e-Proceeding of Management : Vol.7, No.2, Hal. 6620.

Sugiyono. 2017. Statistika Untuk Penelitian, Alfabeta, Bandung

Upamannu, Nischay Kumar and Shilpa Sankpal. 2021. *Effect Of Brand Image On Customer Satisfaction & Loyalty Intention And The Role Of Customer Satisfaction Between Brand Image And Loyalty Intention*, Journal of Social Science Research, Vol. 3, No. 2, Hal. 274-285.

Yohanes Gunawan Wibowo, Reri Herawati Wulandari dan Nurul Qomariah. 2021. *Impact of Price, Product Quality, and Promotion on Consumer Satisfaction in Cosmetics*, Journal of Economics, Finance and Management Studie, Vol. 4, No. 07, Hal. 983.

# *Selamat dan Sukses*

**Atas peraian gelar Doktor kepada seluruh  
Co-Founder / Pendiri Forum INOBIS Inovasi Bisnis Manajemen,  
11 mahasiswa angkatan 2016 dari Program Studi S3 Ilmu Manajemen,  
FEB Universitas Brawijaya**

Semoga dengan peraian gelar Doktor, ilmu yang dimiliki akan  
bermanfaat bagi Nusa dan Bangsa, serta berkontribusi untuk  
kemajuan keilmuan di Indonesia.



**11 Co-Founder / Pendiri Forum INOBIS (kiri ke kanan):**

Dr. Murtianingsih, S.E., M.M. | Dr. Tifa Noer Amelia, S.E., M.Acc. | Dr. Fani Firmansyah, S.E., M.M.  
Dr. Ronny Malavia Mardani, S.E., M.M. | Dr. Utik Bidayati, S.E., M.M. | Dr. Andhy Setyawan, S.Si., M.Sc.  
Dr. T. Aria Auliandri, S.E., M.Sc. | Dr. Aditya Budi K., S.T.P., M.B.A. | Dr. Muhammad Sabir Mustafa, S.E., M.Si.  
Dr. Syaifuddin Fahmi, S.Sos., S.E., M.M. | Dr. Moh. Agus Salim Monoarfa, S.E., M.M.



**ALAMAT  
REDAKSI**

Pengurus Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia  
Jl. Gajayana 539, Malang  
Website = <http://www.inobis.org/>  
E-mail = [inobis.info@gmail.com](mailto:inobis.info@gmail.com)

