

INOBIS

JURNAL INOVASI
BISNIS DAN MANAJEMEN
INDONESIA



INO BIS: **Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia**

ISSN.2614-0462 (Online)

Volume 1, No 1, Desember 2017



Diterbitkan oleh:

Pengurus Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia

Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Bisnis Indonesia (INO BIS), mulai diterbitkan pada tahun 2017.
Frekwensi Penerbitan : Maret, Juni, September, Desember

Penanggung Jawab:

T. Aria Auliandri (Universitas Airlangga)
Ketua Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia

Pemimpin Redaksi:

Andhy Setyawan (Universitas Surabaya)

Dewan Redaksi:

Fatchur Rachman (Universitas Brawijaya Malang)
Muh. Sabir (Universitas Ihsan Gorontalo)
Syaifuddin Fahmi (STIE Kertanegara Malang)
Utik Bidayati (Universitas Ahmad Dahlan Jogjakarta)
Ronny Malavia Mardani (Universitas Islam Malang)
Tifa Noer Amelia (Perbanas Institute Jakarta)
Murtianingsih (STIE ASIA Malang)
Aditya Budi Krisnanto (STIEKN Jayanegara Malang)
Fani Firmansyah (Universitas Islam Negeri Malang)
Moh. Agus Salim Monoarfa (Universitas Negeri Gorontalo)

Alamat Redaksi:

Sekretariat Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INO BIS)
Jalan Gajayana no. 539, Malang.
Website = <http://www.inobis.org/>
Email = inobis.info@gmail.com

Informasi Tentang Jurnal INOBIS:

Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INO BIS), diterbitkan oleh Pengurus 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 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.

INO BIS:

Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia

ISSN.2614-0462 (Online)

Volume 1, No 1, Desember 2017

Daftar Isi

- 1 - 9** **PEMBINGKAIAN PESAN DAN PERUBAHAN FUNGSI UTILITAS KONSUMEN PRODUK RAMAH LINGKUNGAN: SEBUAH RERANGKA KONSEPTUAL**
Andhy Setyawan
- 10 - 17** **ANALISA AKTIVITAS MANAJEMEN STRATEGI PADA INDUSTRI PARIWISATA BERBASIS DIGITAL**
Tuwanku Aria Auliandri
- 18 - 31** **ANALISIS PERKEMBANGAN RISET PEMASARAN TENTANG PERILAKU KONSUMEN DALAM MELAKUKAN PERPINDAHAN LAYANAN (CONSUMER SWITCHING BEHAVIOR), MENGGUNAKAN STUDI LITERATUR**
Syaifuddin Fahmi
- 32 - 43** **PENGARUH RETURN ON ASSET (ROA), DEBT TO TOTAL ASSET (DTA), CASH RATIO, GROWTH, DAN FIRM SISE TERHADAP KEBIJAKAN DIVIDEN**
Ronny Malavia Mardani
- 44 - 49** **TINJUAN KONSEPTUAL APLIKASI BALANCE SCORE CARD PADA PERUSAHAAN UMKM**
Utik Bidayati
- 50 - 58** **STRATEGI MANAJEMEN HIJAU UNTUK KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**
Aditya Budi Krisnanto
- 59 - 67** **PENGENDALIAN INTERNAL BISNIS STARTUP INDONESIA: SEBUAH KONSEP**
Tifa Noer Amelia
- 68 - 80** **VALUE CREATION STRATEGY IN TOURISM : AN ISLAMIC PERSPECTIVE**
Fani Firmansyah
- 81 - 85** **STRATEGI PENETAPAN HARGA DALAM RANTAI PASOK**
Moh. Agus Salim Monoarfa
- 86 - 93** **BARRIERS TO SMALL BUSINESS AND THE POSSIBILITY OF INTERRELATIONSHIP TO BUSINESS ANGELS**
Murtianingsih
- 94 - 104** **KONSEP PENGEMBANGAN UMKM BERBASIS PENGUKURAN KINERJA**
Muhammad Sabir Mustafa

INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia

ISSN.2614-0462 (Online)

Pedoman Penulisan Artikel

1. Artikel diketik tidak lebih dari 6.000 kata atau antara 15-16 halaman (huruf Times New Roman, font 12) pada format ukuran halaman A4.
2. Margin halaman atas, bawah, kanan, dan kiri adalah 1" dan jarak 1,5 spasi.
3. Sistematika pembahasan dalam artikel setidaknya terdiri dari bagian-bagian sebagai berikut:
 - Judul
 - Nama Penulis
 - Jabatan dan Alamat Korespondensi Penulis
 - Abstrak: Disajikan di awal teks dan maksimal 200 kata. Abstrak diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (keywords).
 - Pendahuluan: Menguraikan latar belakang (motivasi) penelitian, rumusan masalah penelitian, pernyataan tujuan, dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan artikel.
 - Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis: Memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proposisi penelitian dan model penelitian (jika dipandang perlu).
 - Metode Penelitian: Memuat metode seleksi, pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, serta metode analisis data.
 - Hasil dan Pembahasan: Memuat hasil analisis penelitian dan pembahasan hasil penelitian.
 - Simpulan: Berisi pembahasan mengenai temuan dan simpulan penelitian.
 - Daftar Referensi: Memuat sumber-sumber yang dikutip dalam penulisan artikel. Hanya sumber yang diacu yang dimuat di daftar referensi ini.
4. Kutipan langsung yang panjang (lebih dari 3,5 baris) diketik dengan jarak baris satu dengan indented style (bentuk berinden).
5. Semua halaman termasuk lampiran dan referensi harus diberi nomor urut halaman.
6. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul, dan sumber (bila relevan). Judul tabel ditulis di atas tabel sedangkan judul gambar ditulis di bawah gambar. Sumber gambar/tabel ditulis di bawah gambar/tabel.
7. Kutipan dalam teks sebaiknya ditulis di antara kurung buka dan kurung tutup yang menyebutkan nama akhir penulis, tahun tanpa koma, dan nomor halaman jika dipandang perlu. Contoh:
 - Satu sumber kutipan dengan satu penulis (Miller 1977). Jika disertai nomor halaman: (Miller 1977: 245)
 - Satu sumber kutipan dengan dua penulis (Jensen dan Meckling 1976)
 - Satu sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis (Laporta dkk. 2000 atau Laporta et al. 2000)
 - Dua sumber kutipan dengan penulis yang berbeda (Sharpe 1963; Litner 1964)
 - Dua sumber kutipan dengan penulis yang sama (Miller 2003, 2008). Jika tahun publikasi sama (Jensen 1986a, 1986b)
 - Sumber kutipan yang berasal dari pekerjaan suatu institusi sebaiknya akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (UNAIR 2008)
8. Setiap artikel harus memuat daftar referensi (hanya yang menjadi sumber kutipan) dengan ketentuan penulisan sebagai berikut:
 - Daftar referensi disusun sesuai alfabet nama penulis atau nama institusi.
 - Susunan setiap referensi: nama penulis, tahun publikasi, judul jurnal atau buku teks, nama jurnal atau penerbit, nomor halaman. Contoh:
 - ❖ Abel, A.B. 1983. Optimal Investment under Uncertainty. *American Economics Review* 73/1: 228-233.
 - ❖ Abowd J.M, dan D.S. Kaplan. 1999. Executives Compensation: Six Questions that need Answering. NBER working paper: 1-37.
 - ❖ American Accounting Association. 1977. Committee on Concepts and Standards for External Financial Reports. Statement on Accounting Theory and Theory Acceptance. Sarasota, FL: AAA.
 - ❖ Megginson, W.L. 1997. Corporate Finance Theory. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Artikel diserahkan dalam bentuk softcopy email kepada:

**ALAMAT
REDAKSI**

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

Peningkatan Pesan dan Perubahan Fungsi Utilitas Konsumen Produk Ramah Lingkungan: Sebuah Rerangka Konseptual

Andhy Setyawan

Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya;
Dosen pada Jurusan Manajemen, FBE Universitas Surabaya
andhy@staff.ubaya.ac.id

Abstrak

Terdapat irisan yang besar antara teori ekonomi dan ilmu manajemen dalam hal perilaku konsumen. Banyak konsep teori ekonomi yang diterapkan dalam menganalisis perilaku konsumen. Perilaku konsumen sangat erat kaitannya dengan teori utilitas, yang merupakan salah satu teori penting dalam ilmu ekonomi. Konsumen cenderung memilih produk yang memberikan nilai utilitas atau manfaat yang maksimal. Berkaitan dengan isu keberlanjutan lingkungan hidup, konsumen diperhadapkan pada produk yang ramah lingkungan disamping produk konvensional yang ada. Masih rendahnya konsumsi produk ramah lingkungan dibandingkan produk konvensional merupakan salah satu masalah praktis yang dihadapi pemasar dalam area pemasaran produk ramah lingkungan. Penulisan artikel ini bertujuan memberikan rerangka konseptual untuk meningkatkan persepsi utilitas konsumen pada produk ramah lingkungan melalui peningkatan pesan dalam komunikasi pemasaran. Telaah pustaka mengenai peningkatan pesan pada peningkatan persepsi utilitas konsumen produk ramah lingkungan menjadi diskusi utama dalam artikel ini. Peningkatan pesan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pemasar untuk merubah preferensi konsumen dari produk konvensional menjadi produk ramah lingkungan dengan meningkatkan persepsi utilitas konsumen.

Kata kunci : perilaku konsumen, utilitas, peningkatan pesan, produk ramah lingkungan

Pendahuluan

Permasalahan mengenai kerusakan lingkungan hidup dan dampaknya bagi keberlanjutan hidup manusia merupakan salah satu isu penting yang menjadi perhatian para akademisi, pemerintah, maupun organisasi dunia (Haytko & Matulich, 2008). Steg dan Vlek (2009) berpendapat bahwa kualitas lingkungan hidup sangat bergantung pada pola perilaku manusia. Perilaku manusia dapat menyebabkan kerusakan yang serius pada lingkungan bumi serta turut mengancam kehidupan manusia dan spesies lainnya di masa yang akan datang (Lehman & Geller, 2004). Mendleson dan Polonsky (1995) menyatakan bahwa tren mengenai kepedulian terhadap lingkungan hidup sudah mengubah perilaku dan permintaan konsumen terhadap produk yang ramah lingkungan.

Meningkatnya kesadaran konsumen pada isu-isu kesehatan dan lingkungan hidup telah meningkatkan konsumsi pada produk ramah lingkungan maupun produk pangan organik dalam beberapa tahun terakhir (Ertz, Karakas, & Sarigollu, 2016; Smith & Paladino, 2010; Roitner-Schobesberger *et al.*, 2008). Penelitian Yadav dan Pathak (2016) menunjukkan bahwa niat menggunakan produk ramah lingkungan tidak hanya pada konsumen dewasa namun juga mulai diperkenalkan pada konsumen muda. Wier dan Calverley (2002) menyatakan bahwa ketertarikan konsumen pada produk ramah lingkungan meningkat pesat di beberapa negara industri selama sepuluh tahun terakhir, khususnya produk organik. Produk organik merupakan salah satu sektor pemasaran produk pangan yang meningkat sangat pesat di Eropa, Amerika

Utara, Australia, dan Jepang (Makatouni, 2002). Tarkiainen dan Sundqvist (2005) meyakini bahwa pertumbuhan sektor produk organik sebagai salah satu bentuk produk ramah lingkungan akan semakin meningkat secara signifikan di masa yang akan datang.

Meningkatnya masalah lingkungan hidup dan isu keamanan pangan tidak hanya menguntungkan bagi pemasaran produk ramah lingkungan (Van Doorn & Verhoef, 2011), tetapi juga meningkatkan ketertarikan publik dan media pada produk dan pengolahannya (Williamson, 2007). Di Indonesia, meningkatnya ketertarikan dan konsumsi produk ramah lingkungan masih jauh tertinggal dibandingkan dengan negara tetangga, seperti Thailand dan India (www.tribunnews.com, 2012). Selain itu, konsumsi terhadap produk konvensional masih lebih tinggi dibandingkan dengan produk ramah lingkungan (Sulaeman, 2007). Hal tersebut juga terjadi di negara-negara Eropa, meskipun sebagian besar konsumen memiliki sikap positif terhadap produk ramah lingkungan, tetapi pembelian produk ramah lingkungan masih rendah (Aertsens *et al.*, 2009). Tingginya harga dan ketersediaan produk ramah lingkungan dipersepsikan sebagai kendala terbesar oleh konsumen dalam mengkonsumsi produk ramah lingkungan (Aertsens *et al.*, 2011; Lea & Worsley, 2005).

Upaya persuasif diharapkan mampu mempengaruhi persepsi utilitas seseorang untuk bersikap positif terhadap produk ramah lingkungan. Karena sikap pada umumnya memiliki karakteristik yang relatif konsisten dengan perilaku yang direfleksikan (Schiffman & Kanuk, 2010: 246), maka sewajarnya jika perilaku yang positif dari seseorang terhadap produk organik ditimbulkan oleh sikap positif, misalnya dalam bentuk niat membeli maupun kemauan untuk membeli produk ramah lingkungan pada tingkat harga yang premium dibandingkan produk konvensional (Aertsens *et al.*, 2011; Smith & Paladino, 2010; Tarkiainen & Sundqvist, 2005). Yiridoe *et al.* (2005) berargumen bahwa preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan didasarkan pada persepsi utilitas yang lebih baik mengenai produk tersebut, seperti lebih aman dan sehat dikonsumsi, serta lebih ramah lingkungan.

Pembingkai pesan merupakan salah satu bentuk upaya persuasif (Wood, 2000), yang dapat digunakan untuk mempengaruhi persepsi dan sikap seseorang terhadap produk ramah lingkungan. Istilah “pembingkai” diperkenalkan oleh Tversky dan Kahneman (1981) untuk mendeskripsikan bahwa bentuk penyajian yang berbeda (secara positif atau negatif) suatu informasi atau permasalahan yang sama akan berpengaruh terhadap respon yang diberikan. Respon seseorang akan berbeda terhadap suatu informasi logis yang sebenarnya bersifat ekuivalen apabila informasi tersebut disajikan secara berbeda (Corner & Hahn, 2010; Braun *et al.*, 1997).

Dalam konteks perilaku konsumen, Grewal *et al.* (1994) memberikan definisi pembingkai pesan positif maupun negatif. Pembingkai pesan positif didefinisikan sebagai komunikasi yang menekankan keunggulan suatu merek atau keuntungan potensial bagi konsumen dalam suatu situasi. Sebaliknya, pembingkai pesan negatif didefinisikan sebagai komunikasi yang menunjukkan ketidakunggulan suatu merek atau kerugian potensial bagi konsumen dalam suatu situasi.

Menggunakan kombinasi dari perspektif ekonomi manajerial dan perilaku konsumen, penelitian konseptual berupa telaah pustaka ini berusaha merangkaikan peran pembingkai pesan sebagai upaya persuasif untuk meningkatkan persepsi utilitas konsumen untuk meningkatkan preferensinya terhadap produk ramah lingkungan. Gambaran umum yang melatarbelakangi penulisan artikel konseptual ini sudah penulis paparkan pada sub-bab Pendahuluan. Selanjutnya penulis akan memaparkan mengenai sub-bab Metode Penelitian, Telaah Pustaka, Diskusi, dan akhirnya ditutup dengan Kesimpulan.

Metode penelitian

Sebagaimana dituliskan pada bagian awal artikel, penelitian ini bertujuan memberikan telaah pustaka mengenai peran pembungkai pesan sebagai upaya persuasif untuk meningkatkan persepsi utilitas produk ramah lingkungan. Pada dasarnya penelitian ini adalah kajian konseptual yang merupakan bentuk dari riset kualitatif yang memadukan perspektif ekonomi manajerial dengan perilaku konsumen dari perspektif manajemen pemasaran. Pada langkah pertama untuk mencapai tujuan penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan berbagai informasi yang bersumber dari penelitian terdahulu terkait dengan produk ramah lingkungan, pembungkai pesan, preferensi konsumen serta utilitasnya. Langkah kedua setelah informasi terkumpul kemudian dilihat bagaimana konsumsi produk ramah lingkungan di Indonesia dibandingkan dengan produk konvensional, mengidentifikasi preferensi dan utilitas konsumen terhadap produk ramah lingkungan. Langkah selanjutnya menelaah penelitian terdahulu mengenai upaya persuasif dengan pembungkai pesan serta relevansinya pada peningkatan persepsi utilitas konsumen produk ramah lingkungan. Langkah akhir yang dilakukan adalah merangkai berbagai perspektif telaah pustaka tersebut menjadi suatu rumusan yang diharapkan mampu memberikan wawasan untuk meningkatkan preferensi konsumen dalam mengkonsumsi produk ramah lingkungan.

Telaah pustaka

Perilaku Konsumen dalam Perspektif Ekonomi Manajerial

Dalam ranah ilmu ekonomi, individu dipandang makhluk yang memiliki keinginan yang tak terbatas. Manusia selalu menginginkan material yang lebih baik dari apa yang sudah ada sebelumnya. Analisis berdasarkan ilmu ekonomi menunjukkan bahwa individu cenderung memberikan prioritas pada keinginan yang paling mungkin diperoleh berdasarkan preferensi dari sejumlah alternatif yang tersedia (Brickley, Smith, & Zimmerman, 2016: 15). Merujuk pada Thomas dan Maurice (2016: 160), prinsip dasar dalam melakukan analisis perilaku konsumen dari sudut pandang ekonomi manajerial adalah bahwa semua individu melakukan keputusan konsumsi dengan memaksimalkan total kepuasan yang diperoleh dari kegiatan konsumsi berbagai barang dan jasa, dengan mempertimbangkan bahwa fungsi kendala dalam membelanjakan barang dan jasa tersebut harus sama dengan penghasilan yang dimiliki individu tersebut.

Guna memenuhi tujuan memaksimalkan total kepuasan dari konsumsi produk (barang dan atau jasa), konsumen akan selalu membandingkan produk dengan berbagai alternatif yang tersedia. Konsumen akan membandingkan tingkat kepuasan yang diperoleh dari suatu produk relatif terhadap harganya, apakah produk tersebut cukup bernilai untuk dibeli. hal inilah kemudian yang melahirkan konsep utilitas. Merujuk pada Graham (2013: 74), secara sederhana utilitas didefinisikan sebagai sejumlah kepuasan yang dirasakan konsumen setelah mengkonsumsi suatu produk. Dengan demikian preferensi konsumen terhadap suatu produk sangat bergantung pada nilai utilitas yang dirasakan. Selama suatu produk dinilai memberikan utilitas yang lebih tinggi, maka konsumen akan cenderung memilih produk tersebut untuk memaksimalkan total kepuasannya.

Schiffman dan Kanuk (2010: 23) mendefinisikan perilaku konsumen sebagai suatu perilaku yang ditunjukkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan menempatkan produk (barang dan jasa) yang diharapkan mampu memberikan kepuasan pada kebutuhannya. Foxall (2001) menyarankan bahwa analisis perilaku konsumen tidak hanya dilakukan dengan pendekatan keperilaku saja, namun juga

dengan berbagai pendekatan yang relevan seperti pendekatan konsumsi secara ekonomis. Perilaku konsumen berfokus pada bagaimana konsumen individu maupun kelompok membuat keputusan untuk menggunakan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mengkonsumsi produk yang memberikan nilai utilitas maksimal.

Memahami perilaku konsumen adalah langkah awal dalam menentukan tingkat harga produk yang menguntungkan, periklanan yang berdampak, desain produk yang sesuai dengan selera konsumen, dan keputusan produksi lainnya. Pihak manajemen memerlukan model ekonomi yang tepat dari perilaku konsumen untuk dapat memberikan estimasi yang tepat terhadap produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen serta memaksimalkan utilitas (Thomas & Maurice, 2016: 159). Apabila pihak manajemen mampu mengestimasi secara akurat perilaku konsumen yang menjadi target pasarnya, maka peluang untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen semakin besar, yang juga menunjukkan semakin besarnya peluang sukses suatu bisnis (Graham, 2013: 73). Pengambilan keputusan manajerial yang mampu memberikan utilitas maksimal pada konsumen merupakan elemen penting dalam ekonomi manajerial. Pemahaman yang tepat pada karakteristik dan perilaku konsumen juga memberikan manfaat bagi pihak manajemen untuk merancang berbagai cara dalam mempengaruhi preferensi konsumen.

Pembingkaihan Pesan

Merujuk pada Wood (2000), perubahan persepsi atau sikap individu dapat ditimbulkan oleh upaya persuasi dan pengaruh sosial. Persuasi merupakan topik terbesar dalam literatur mengenai sikap (Olson & Zanna, 1993). Persuasi dapat didefinisikan sebagai pembentukan atau perubahan sikap melalui pemrosesan informasi sebagai bentuk respon terhadap pesan yang berkaitan dengan sikap terhadap suatu objek (Bohner *et al.*, 2008b dalam Bohner & Dickel, 2011). Persuasi berkaitan erat dengan upaya aktif yang dilakukan untuk mengubah sikap (Solomon, 2011: 297). Pembingkaihan pesan merupakan salah satu bentuk persuasi (Wood, 2000), yang mana merupakan konsep utama yang diteliti dalam artikel ini.

Teori prospek (Kahneman & Tversky, 1979) merupakan landasan teoritis yang digunakan untuk menjelaskan efek dari pembingkaihan. Efek pembingkaihan yang dimaksud adalah bahwa seseorang akan merespon berbeda informasi yang dibingkai secara berbeda (positif atau negatif), meskipun informasi tersebut sebenarnya sama. Berdasarkan pada Tversky dan Kahneman (1981), pembingkaihan positif menekankan aspek manfaat (keuntungan) yang diperoleh jika melakukan pesan yang dikomunikasikan, sedangkan pembingkaihan negatif menekankan aspek risiko (kerugian) yang ditanggung apabila tidak melakukan pesan yang dikomunikasikan.

Penelitian-penelitian mengenai pembingkaihan pesan memberikan hasil yang bervariasi (misal, lihat Levin *et al.*, 1998) bergantung pada kasus yang diteliti dan orientasi dalam penyampaian pesan berkaitan dengan perilaku hidup sehat, yaitu bersifat pencegahan atau deteksi (Chang, 2007; Arora *et al.*, 2006). Hasil penelitian yang berbeda juga bisa disebabkan karena jenis pembingkaihan yang diterapkan (Levin *et al.*, 1998), serta adanya variabel-variabel moderasi, seperti keterlibatan (contoh, Maheswaran & Meyers-Levy, 1990), perhatian mengenai perubahan iklim global (Newman *et al.*, 2012), *construal level* (White *et al.*, 2011), perbedaan individu (contoh, Simon *et al.*, 2004), *need for cognition* (misal, Zhang & Buda, 1999), kredibilitas sumber (misal, Buda & Zhang, 2000), *perceived efficacy* (Block & Keller, 1995).

Penelitian mengenai pembingkaihan pesan juga dapat dijumpai pada literatur terkait isu keberlanjutan dan lingkungan hidup. Hasil penelitian menunjukkan keefektifan pembingkaihan pesan secara positif maupun negatif yang berbeda-beda antar penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Davis (1995) menunjukkan pembingkaiian pesan negatif lebih efektif mempengaruhi niat seseorang untuk berpartisipasi dalam perilaku yang bertanggungjawab terhadap lingkungan hidup (dioperasionalkan sebagai konservasi, daur ulang, dan *green shopping*). Hasil penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian Newman *et al.* (2012) yang juga menunjukkan pembingkaiian negatif lebih persuasif pada individu yang memiliki perhatian (*concern*) rendah terhadap isu perubahan iklim global, dalam konteks pesan mengenai keberlanjutan lingkungan hidup. Hasil kontradiktif mengenai keefektifan pembingkaiian pesan ditunjukkan oleh penelitian Van de Velde *et al.* (2010) mengenai aspek-aspek keberlanjutan dan lingkungan dari energi. Kesimpulan menyeluruh dari penelitian Van de Velde *et al.* (2010) menyatakan bahwa pembingkaiian pesan positif yang berfokus pada berbagai peluang dan solusi masalah, seperti penghematan penggunaan energi atau penggunaan sumber energi yang lebih ramah lingkungan, akan lebih efektif mengajak orang-orang untuk berkontribusi mencegah dan mengurangi permasalahan energi dan lingkungan hidup. Disamping penelitian-penelitian yang menonjolkan keefektifan pembingkaiian positif atau negatif tersebut, penelitian Setyawan (2014) justru menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu tidak ada perbedaan sikap terhadap produk ramah lingkungan pada individu yang mendapat perlakuan pembingkaiian pesan positif maupun pembingkaiian pesan negatif, namun terdapat interaksi yang signifikan antara pembingkaiian pesan dengan keterlibatan individu terhadap isu mengenai keberlanjutan lingkungan hidup.

Tinjauan literatur mengenai efek pembingkaiian pesan yang dipaparkan sebelumnya memberikan dukungan bahwa keefektifan antara pembingkaiian positif maupun pembingkaiian negatif dalam mempengaruhi keputusan sangat bervariasi. Levin *et al.* (1998) berpendapat bahwa hasil yang bervariasi tersebut disebabkan oleh perbedaan jenis pembingkaiian yang digunakan. Berdasarkan kajian terhadap penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai pembingkaiian, Levin *et al.* (1998) menggolongkan pembingkaiian menjadi tiga jenis, yaitu berdasarkan kriteria: (1) apa yang dibingkai; (2) apa yang dipengaruhi; dan (3) bagaimana efek pembingkaiian diukur. Tiga jenis pembingkaiian yang dimaksud adalah pembingkaiian pilihan berisiko (*risky choice framing*), pembingkaiian atribut (*attribute framing*), dan pembingkaiian tujuan (*goal framing*).

Diskusi

Berdasarkan penjabaran yang ada pada bagian pendahuluan dan telaah pustaka, masalah yang diteliti dalam penelitian terkait dengan masalah teoritis dan masalah praktis. Masalah teoritis merujuk pada masih sedikitnya penelitian yang membahas mengenai upaya persuasif yang dapat dilakukan pemasar untuk meningkatkan minat masyarakat untuk menggunakan produk ramah lingkungan, serta inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya terkait peran pembingkaiian pesan dalam memberikan efek persuasi guna meningkatkan persepsi utilitas konsumen untuk menggunakan produk ramah lingkungan.

Masalah praktis penelitian adalah adanya fenomena konsumsi produk ramah lingkungan yang masih rendah dibandingkan dengan produk konvensional (Aertsens *et al.*, 2009; Sulaeman, 2007; www.tribunnews.com, 2012). Perhatian dan konsumsi terhadap produk ramah lingkungan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi proses penurunan kualitas lingkungan hidup dan kesehatan. Penelitian konseptual ini mencoba merangkaikan perspektif ekonomi manajerial dan perilaku konsumen dalam konsumsi produk ramah lingkungan.

Perubahan permintaan dan perilaku konsumen pada produk ramah lingkungan (Mendleson dan Polonsky, 1995) belumlah cukup untuk menjawab isu keberlanjutan lingkungan hidup. Fakta yang ada masih menunjukkan bahwa konsumsi produk konvensional

masih lebih banyak dibandingkan produk yang ramah lingkungan (Aertsens *et al.*, 2009; Sulaeman, 2007; www.tribunnews.com, 2012). Sebagian besar konsumen mempersepsikan bahwa konsumsi produk konvensional memberikan utilitas yang lebih tinggi dibandingkan produk ramah lingkungan. Kendala penghasilan masyarakat Indonesia yang masih rendah menyebabkan sebagian besar masyarakat harus merasa puas dengan produk konvensional yang menawarkan harga yang lebih murah dan ketersediaan yang lebih banyak. Hal ini sejalan dengan sudut pandang ilmu ekonomi, bahwa individu memenuhi kebutuhan konsumsi dengan utilitas maksimal berdasarkan pertimbangan kendala penghasilan yang dimiliki (Thomas & Maurice, 2016: 160).

Masalah utama yang dihadapi dalam memasarkan produk ramah lingkungan adalah tingginya harga dan ketersediaan produk (Aertsens *et al.*, 2011; Lea & Worsley, 2005). Tingginya harga akan menjadi fungsi kendala yang bersesuaian dengan tingkat penghasilan konsumen, karena konsumen tidak mungkin mengkonsumsi produk yang melebihi nilai penghasilannya. Meskipun demikian, Padel dan Foster (2005) berpendapat bahwa kemungkinan konsumen untuk memiliki kemauan membeli produk ramah lingkungan akan lebih tinggi jika mereka menyadari berbagai alasan dibalik tingginya harga produk ramah lingkungan tersebut. Karena itu, upaya-upaya pemasar untuk meningkatkan persepsi dan sikap positif terhadap produk ramah lingkungan tentunya sangat diperlukan. Pemasar perlu melakukan edukasi untuk mengubah persepsi utilitas produk ramah lingkungan menjadi lebih baik dibandingkan produk konvensional, sehingga preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan menjadi tinggi.

Dalam bahasan produk ramah lingkungan, Yiridoe *et al.* (2005) menjelaskan bahwa preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan didasarkan pada sikap terhadap karakteristik yang dimiliki produk ramah lingkungan tersebut, seperti lebih aman dan sehat dikonsumsi, serta lebih ramah lingkungan. Upaya persuasif dengan pbingkaian pesan dapat dilakukan untuk memberikan edukasi kepada konsumen bahwa produk ramah lingkungan menawarkan nilai utilitas yang lebih tinggi dibandingkan produk konvensional. Komunikasi pemasaran yang efektif melalui pbingkaian pesan ini diharapkan mampu meningkatkan persepsi utilitas konsumen terhadap produk ramah lingkungan, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan konsumsi produk ramah lingkungan dibandingkan produk konvensional.

Proses persuasif dengan pbingkaian pesan juga perlu mempertimbangkan target konsumennya. Target konsumen yang diprioritaskan tentunya adalah segmen konsumen yang memiliki daya beli terlebih dahulu. Kemudian upaya persuasif tersebut perlu dievaluasi terus menerus bahkan dikembangkan ke segmen konsumen yang lebih luas lagi. Selain itu, pemasar juga perlu lebih kreatif dan inovatif dalam menawarkan produk ramah lingkungan sehingga kendala harga dan ketersediaan dapat diatasi dengan baik.

Kesimpulan

Perhatian dan konsumsi terhadap produk yang ramah lingkungan, khususnya produk organik merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi proses penurunan kualitas lingkungan hidup dan kesehatan. Menggunakan kombinasi dari perspektif ekonomi manajerial dan perilaku konsumen, penelitian konseptual berupa telaah pustaka ini berusaha merangkaikan peran pbingkaian pesan sebagai upaya persuasif untuk meningkatkan persepsi utilitas konsumen untuk meningkatkan preferensinya terhadap produk ramah lingkungan.

Pbingkaian pesan dalam komunikasi pemasaran dapat digunakan sebagai salah satu upaya untuk mempersuasi konsumen untuk mengkonsumsi produk ramah lingkungan

dibandingkan dengan produk konvensional. Pembungkaiian pesan diharapkan mampu meningkatkan persepsi utilitas konsumen pada produk ramah lingkungan, misalnya lebih aman dan sehat dikonsumsi, serta lebih ramah lingkungan demi masa depan lingkungan hidup yang lebih baik. Peningkatan persepsi utilitas konsumen pada produk ramah lingkungan ini secara teoritis akan menggeser preferensi konsumen untuk lebih banyak mengkonsumsi produk ramah lingkungan.

Demikianlah investigasi yang penulis lakukan mengenai keterkaitan pembungkaiian pesan, fungsi utilitas dan preferensi konsumen pada produk ramah lingkungan, semoga dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi kita semua.

Daftar referensi

- Aertsens, J., Mondelaers, K., Verbeke, W., Buysse, J., & Van Huylenbroeck, G. 2011. The influence of subjective and objective knowledge on attitude, motivations and consumption of organic food. *British Food Journal*, 113: 1353-1378.
- Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. 2009. Personal determinants of organic food consumption: A review. *British Food Journal*, 111: 1140-1167.
- Arora, R., Stoner, C., & Arora, A. 2006. Using framing and credibility to incorporate exercise and fitness in individuals' lifestyle. *Journal of Consumer Marketing*, 23: 199-207.
- Block, L. G., & Keller, P. A. 1995. When to accentuate the negative: The effects of perceived efficacy and message framing on intentions to perform a health-related behavior. *Journal of Marketing Research*, 32: 192-203.
- Bohner, G., & Dickel, N. 2011. Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 62: 391-417.
- Braun, K. A., Gaeth, G. J., & Levin, I. P. 1997. Framing effects with differential impact: The role of attribute salience. *Advances in Consumer Research*, 24: 405-411.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. 2016. *Managerial economics and organizational architecture* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Buda, R., & Zhang, Y. 2000. Consumer product evaluation: The interactive effect of message framing, presentation order, and source credibility. *Journal of Product & Brand Management*, 9: 229-242.
- Chang, C. T. 2007. Health-care product advertising: The influences of message framing and perceived product characteristics. *Psychology & Marketing*, 24: 143-169.
- Corner, A., & Hahn, U. 2010. Message framing, normative advocacy and persuasive success. *Argumentation*, 24: 153-163.
- Davis, J. J. 1995. The effects of message framing on response to environmental communications. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 72: 285-299.
- Ertz, M., Karakas, F., & Sarigöllü, E. 2016. Exploring pro-environmental behaviors of consumers: An analysis of contextual factors, attitude, and behaviors. *Journal of Business Research*, 69: 3971-3980.
- Foxall, G. R. 2001. Foundations of consumer behaviour analysis. *Marketing Theory*, 1: 165-199.
- Graham, R. 2013. *Managerial economics for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Grewal, D., Gotlieb, J., & Marmorstein, H. 1994. The moderating effects of message framing and source credibility on the price-perceived risk relationship. *Journal of Consumer Research*, 21: 145-153.

- Haytko, D. L., & Matulich, E. 2008. Green advertising and environmentally responsible consumer behaviors: Linkages examined. *Journal of Management and Marketing Research*, 1: 5-14.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47: 263-292.
- Lea, E., & Worsley, T. 2005. Australians' organic food beliefs, demographics and values. *British Food Journal*, 107: 855-869.
- Lehman, P. K., & Geller, E. S. 2004. Behavior analysis and environmental protection: Accomplishment and potential for more. *Behavior and Social Issues*, 13: 13-32.
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. 1998. All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76: 149-188.
- Maheswaran, D., & Meyers-Levy, J. 1990. The influence of message framing and issue involvement. *Journal of Marketing Research*, 27: 361-367.
- Makatouni, A. 2002. What motivates consumers to buy organic food in the UK? Results from a qualitative study. *British Food Journal*, 104: 345-352.
- Mendleson, N., & Polonsky, M. J. 1995. Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 12: 4-18.
- Newman, C. L., Howlett, E., Burton, S., Kozup, J. C., & Tangari, A. H. 2012. The influence of consumer concern about global climate change on framing effects for environmental sustainability messages. *International Journal of Advertising*, 31: 511-527.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. 1993. Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44: 117-154.
- Padel, S., & Foster, C. 2005. Exploring the gap between attitudes and behavior: Understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food Journal*, 107: 606-625.
- Roitner-Schobesberger, B., Darnhofer, I., Somsook, S., & Vogl, C. R. 2008. Consumer perceptions of organic foods in Bangkok, Thailand. *Food Policy*, 33: 112-121.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. 2010. *Consumer behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Setyawan, A. 2014. Message framing and involvement in influencing attitudes towards organic products. *Manajemen & Bisnis Berkala Ilmiah*, 13: 150-160.
- Simon, A. F., Fagley, N. S., & Halleran, J. G. 2004. Decision framing: Moderating effects of individual differences and cognitive processing. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17: 77-93.
- Smith, S., & Paladino, A. 2010. Eating clean and green? Investigating consumer motivations towards the purchase of organic food. *Australasian Marketing Journal*, 18: 93-104.
- Solomon, M. R. 2011. *Consumer behavior: Buying, having, and being* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Steg, L., & Vlek, C. 2009. Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29: 309-317.
- Sulaeman, A. 2007. *Prospek pasar dan kiat pemasaran produk pangan organik*. Simposium ISSAAS Indonesian Chapter, Bogor, Indonesia.
- Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. 2005. Subjective norms, attitudes and intentions of Finnish consumers in buying organic food. *British Food Journal*, 107: 808-822.
- Thomas, C. R., & Maurice, S. C. 2016. *Managerial economics: Foundations of business analysis and strategy* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Tversky, A., & Kahneman, D. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211: 453-458.
- Van de Velde, L., Verbeke, W., Popp, M., & Van Huylenbroeck, G. 2010. The importance of message framing for providing information about sustainability and environmental aspects of energy. *Energy Policy*, 38: 5541-5549.
- Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. 2011. Willingness to pay for organic products: Differences between virtue and vice foods. *International Journal of Research in Marketing*, 28: 167-180.
- White, K., Macdonnell, R., & Dahl, D. W. 2011. It's the mind-set that matters: The role of construal level and message framing in influencing consumer efficacy and conservation behaviors. *Journal of Marketing Research*, 48: 472-485.
- Wier, M., & Calverley, C. 2002. Market potential for organic foods in Europe. *British Food Journal*, 104: 45-62.
- Williamson, C. S. 2007. Is organic food better for our health? *Nutrition Bulletin*, 32: 104-108.
- Wood, W. 2000. Attitude change: Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 51: 539-570.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. 2016. Young consumers' intention towards buying green products in a developing nation: Extending the theory of planned behavior. *Journal of Cleaner Production*, 135: 732-739.
- Yiridoe, E. K., Bonti-Ankomah, S., & Martin, R. C. 2005. Comparison of consumer perceptions and preference toward organic versus conventionally produced foods: A review and update of the literature. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 20: 193-205.
- Zhang, Y., & Buda, R. 1999. Moderating effects of need for cognition on responses to positively versus negatively framed advertising messages. *Journal of Advertising*, 28: 1-15.

www.tribunnews.com/2012/06/12/cara-meningkatkan-daya-jual-produk-organik

Analisa Aktivitas Manajemen Strategi pada Industri Pariwisata Berbasis Digital

Tuwanku Aria Auliandri

Program Doktor Ilmu Manajemen – Universitas Brawijaya
tuwanku@gmail.com

Abstrak

Aktivitas pariwisata terdiri dari beragam proses mulai dari regulasi pemerintah yang mendukung, pemilihan lokasi wisata yang baik, promosi lokasi wisata, hingga pada pelayanan kepada wisatawan. Konsep Manajemen Strategis mengakomodir hal tersebut dan Teknologi berperan membantu Industri Pariwisata untuk masuk ke era digital dimana segala proses bisa diintegrasikan dengan Internet. Pemilihan strategi yang tepat dapat mengembangkan Industri pariwisata di suatu wilayah dan memberi nilai tambah kepada stakeholder di wilayah tersebut. Seluruh unsur yang terkait dengan aktivitas manajemen strategi pada industri pariwisata berbasis digital akan diulas dengan mengacu pada referensi jurnal terbaru yang bersesuaian di tiap bahasan.

Keywords: *Manajemen strategi ; Regulasi Pemerintah ; Lokasi wisata; Wisata daerah kepulauan; Inovasi produk dan jasa; Teknologi pendukung pariwisata; Promosi wisata;*

1. Latar Belakang

Keindahan alam di suatu negara merupakan sebuah anugerah yang bisa dioptimalkan potensinya sehingga menghasilkan kontribusi positif bagi negara. Panorama alam yang indah bukanlah sebuah hasil produksi atau rancangan perusahaan, namun telah seketika hadir dan siap untuk dirawat dan di komersialkan untuk tujuan yang positif. Industri Pariwisata di sebuah negara hadir untuk mengakomodir keinginan wisatawan untuk melihat dan menikmati beragam panorama alam yang dibalut dengan bentukan paket kunjungan wisata.

Aktivitas pariwisata terdiri dari beragam proses mulai dari regulasi pemerintah yang mendukung, pemilihan lokasi wisata yang baik, promosi lokasi wisata, hingga pada pelayanan kepada wisatawan. Teori Manajemen Strategis mengakomodir hal tersebut dan Teknologi berperan membantu Industri Pariwisata untuk masuk ke era digital dimana segala proses bisa diintegrasikan dengan Internet.

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (Davis, 2011). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Davis (2011), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

- Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

- Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
- Implementasi Strategi (Strategy Implemented)
 - Implementasi strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.
- Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation)
 - Evaluasi strategi diperlukan oleh perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu:
 - Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini,
 - Pengukuran kinerja, dan
 - Pengambilan langkah korektif.

Pemilihan strategi yang tepat dapat mengembangkan Industri pariwisata di suatu wilayah dan memberi nilai tambah kepada stakeholder di wilayah tersebut. Seluruh unsur yang terkait dengan aktivitas manajemen strategi pada industri pariwisata berbasis digital akan diulas dengan mengacu pada referensi jurnal terbaru yang bersesuaian di tiap bahasan.

2. Tujuan

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk menganalisa aktivitas manajemen strategi pada industri pariwisata berbasis digital, berdasarkan referensi pada penelitian sebelumnya, yang berfokus pada unsur pengembangan pariwisata berikut:

- a. Unsur regulasi pemerintah
- b. Unsur lokasi wisata di daerah kepulauan
- c. Unsur inovasi produk dan jasa
- d. Unsur teknologi untuk mendukung industry pariwisata
- e. Unsur promosi untuk menjual lokasi wisata

3. Regulasi pemerintah untuk mendorong pariwisata

Transportasi udara menggunakan pesawat komersial berjadwal merupakan simpul penting yang perlu diurai untuk bisa melancarkan kedatangan wisatawan berkunjung ke suatu wilayah. Wilayah Indonesia yang berbasis kepulauan merupakan peluang bagi industry penerbangan untuk bisa membuka rute baru ke wilayah wisata di beragam daerah di Indonesia. Namun disisi lain juga terdapat hambatan dimana pemerintah memiliki aturan ketat perihal pembukaan rute baru untuk perusahaan penerbangan, yang mempertimbangkan standard keamanan utamanya di Bandar udara. Hal lain yang juga menjadi hambatan adalah

berkaitan dengan otoritas Imigrasi yang memiliki jumlah personel terbatas sehingga berakibat pada lambannya pihak imigrasi untuk bisa hadir di banyak Bandar udara di seluruh wilayah Indonesia.

Beragam hal tersebut yang melatarbelakangi pemerintah untuk merevisi beragam aturan yang menghambat perkembangan industri pariwisata di daerah. Website detik.com pada artikelnya di tanggal 29 November 2016, menyajikan liputan tentang keberhasilan Presiden Joko Widodo meningkatkan kunjungan wisatawan asing, utamanya dari China, ke wilayah Manado yang sebelumnya hanya 12.000 orang per tahun, dan saat ini menjadi 12.000 orang per bulan.

Ungkapan sukses ini disampaikan Presiden di depan peserta acara Seminar Forbes Global CEO Performance di Jakarta. Presiden mengungkapkan bahwa upaya pengembangan pariwisata di Manado ini merupakan bukti bahwa revisi regulasi penerbangan yang mendukung perusahaan penerbangan untuk mempercepat persetujuan pengajuan rute International baru, terbukti telah membuahkan hasil. Pihak Imigrasi telah hadir di Airport Manado, dan secara otomatis akan memudahkan wisatawan dari mancanegara untuk langsung masuk ke Manado tanpa harus transit terlebih dahulu di Bandar udara Jakarta atau Surabaya atau Bali. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah yang proaktif untuk merubah regulasi di industri penerbangan dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, berimplikasi positif pada pertumbuhan sektor industri pariwisata di daerah.

4. Pengembangan potensi pariwisata di daerah kepulauan

Industri pariwisata mayoritas berfokus pada eksploitasi keindahan alam. Lokasi wisata berbasis kepulauan memiliki kelebihan karena menawarkan hal baru bagi wisatawan yang berasal dari daerah perkotaan. Matahari terbit dan Matahari tenggelam serta pasir pantai dan debur ombak merupakan sajian utama dari lokasi wisata kepulauan. Karena lokasi nya yang berada di sebuah pulau maka secara geografis lokasi ini cenderung terisolir, sehingga stakeholder industri wisata di pulau tersebut perlu untuk berkolaborasi aktif dengan sesamanya sehingga bisa menghidupkan wisata di pulau tersebut.

Artikel dengan judul “Sustainable Tourism Development in Island: A Case Study of Gran Canaria”, yang diterbitkan oleh Jurnal “Business Strategy and Environment, 1999” berupaya untuk menjelaskan tentang upaya Stakeholder di Pulau Gran Canaria untuk menghidupkan industri pariwisatanya.

Secara umum industri pariwisata dapat meningkatkan jumlah pekerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, memunculkan infrastruktur pembangunan di wilayah, sehingga bisa menggerakkan perekonomian di suatu wilayah (Liu et al, 1987). Pemerintah di Pulau Gran Canaria mengupayakan Strategic Planning untuk bisa menggerakkan perekonomian berbasis wisata di daerahnya, dengan konsep: (1) Mengidentifikasi rantai pasok pada industri pariwisata, (2) Mengidentifikasi rencana jangka panjang yang bersesuaian dengan lingkungan wilayah, (3) Memberdayakan masyarakat sebagai agen perubahan yang bisa mengupayakan industri pariwisata, dan (4) Memunculkan “Sustainable Development” terhadap semua factor pariwisata tersebut.

Kepulauan Gran Canaria adalah salah satu dari 7 pulau yang menjadi bagian dari Negara Spanyol. Total luas pulau ini adalah 1560 km², dengan jumlah penduduk 714.000 orang. Iklim di pulau ini adalah semi tropis dengan suhu berkisar diantara 18 derajat celsius di bulan maret, dan 25 derajat celsius di bulan oktober. Kemiskinan juga menjadi issue di pulau ini, dengan jumlah pengangguran sejumlah 19%. Hal ini terjadi sebagai akumulasi akibat dari adanya 25% masyarakat yang buta huruf yang terjadi di tahun 1991, dan hanya 6% yang

meneruskan pendidikannya hingga ke level Universitas. Penduduk di Pulau Gran Canaria, sejumlah 70% diantaranya bekerja di sector jasa pariwisata

Wisata berbasis lingkungan banyak digalakan oleh pemerintah local dengan berfokus pada: (1) Wisata Bio Diversity, (2) Wisata Wilayah pesisir pantai, dan (3) Wisata Hutan. Semua aktivitas wisata tersebut membuat pemerintah local untuk memperhatikan beragam dampak lingkungan dan dampak ekonominya. Salah satu dampak lingkungan yang muncul adalah perlunya pemenuhan kebutuhan air untuk warganya, dengan mengupayakan 16% air dari proses destilasi air laut, dan 84% adalah penampungan air hujan.

Pengembangan pariwisata tentunya memperhatikan jumlah penginapan untuk wisatawananya. Data menunjukan di tahun 1996 terdapat 126.179 tempat tidur yang tersebar di 168 hotel dan 716 apartemen / bungalow, dengan hotel standard bintang 3 dan 4 sejumlah 73%, dan hotel standard bintang 5 sejumlah 7%. Semua infratraktur tersebut bermanfaat untuk menampung jumlah turis sebanyak 2,6 juta di tahun 1996. Tourist berdatangan dari beragam wilayah di sekitar eropa, yang mayoritas dari Negara Jerman 36%, dan Inggris 21%. Para wisatawan dari hasil penelitian ini menyebutkan bahwa pantai merupakan tujuan utama mereka datang di pulau ini (39%), akomodasi dengan biaya terjangkau (28%), entertainment dan restaurant (14%), dan menikmati pemandangan yang indah (17%).

Penelitian ini menghasilkan rekomendasi untuk menghadirkan sustainable development di pulau Grand Canaria, yaitu :

- a. Konsolidasi wisata pantai dan wisata matahari terbit
- b. Diversifikasi wisata pantai dan wisata matahari terbit
- c. Diversifikasi bentukan wisata baru
- d. Mengidentifikasi Issue Sosial
- e. Mengidentifikasi Issue Lingkungan
- f. Manajemen Sumber daya alam dengan baik
- g. Mengikutsertakan politik dalam mengembangkan unsur wisata.

Peneliti melihat bahwa pemerintah local di Pulau Gran Canari berfokus untuk mengoptimalkan pendapatan daerahnya dari sumber pariwisata karena memang asset wisata telah hadir di wilayah tersebut. Online platform juga telah dikembangkan oleh pemerintah setempat untuk mendukung konsep ini. Pengelolaan asset wisata di kepulauan perlu diupayakan diversifikasinya sehingga bisa dioptimalkan untuk bisa mendatangkan wisatawan yang beih banyak di masa mendatang. Konsep “Sustainable Tourism” relevan untuk diangkat menjadi topic konservasi pariwisata di pulan Gran Canari.

5. Mengubah suatu masalah menjadi peluang yang berkontribusi nilai tambah

Aktivitas operasional perusahaan yang rutin terkadang memunculkan permasalahan yang perlu untuk diantisipasi solusinya. Penanganan solusi yang tepat dapat menyelesaikan permasalahan tersebut bahkan memunculkan adanya peluang baru bagi perusahaan sehingga bisa menghasilkan inovasi produk baru yang merupakan pengembangan dari eksisting produk. Infrastruktur Online perusahaan juga mempercepat proses komunikasi Internal dan berujung pada beragam Inovasi hadir dengan cepat di perusahaan.

Artikel dengan judul “Strategy, Problems, and a Theory for the Firm” yang diterbitkan oleh “Organization Science, Articles in Advance (2015)” menjelaskan tentang adanya sebuah model bagi perusahaan untuk merubah sebuah problem di perusahaan yang kemudian dikonversi menjadi peluang yang kemudian memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Model ini telah diterapkan pada perusahaan Starbucks dan Apple yang diterima dengan baik oleh

konsumennya. Perusahaan tersebut telah mengidentifikasi dengan jelas kekuatan internal perusahaannya, dan dengan sadar menunggu feedback dari konsumennya. Saat feedback tersebut muncul, maka tim internal dari perusahaan telah memiliki system yang tepat untuk mengelola problem dan memperbaikinya serta membuat produk / jasa baru yang kemudian berujung pada nilai tambah pada konsumennya.

6. Pemanfaatan teknologi untuk menunjang industry pariwisata

Era digital saat ini memberi kemudahan calon wisatawan untuk dapat melakukan pencarian informasi di internet berkaitan dengan tujuan wisata yang akan dikunjungi. Informasi yang didapat dari Internet akan memudahkan wisatawan untuk memilih tujuan wisata yang sesuai dengan preferensi mereka. Penggunaan teknologi ini tidak lepas dari semakin mudahnya user untuk memiliki gadget atau computer yang terhubung dengan akses internet. Stakeholder di industry pariwisata juga telah memahami hal ini dan pun juga telah membuat website sehingga memudahkan calon wisatawannya untuk mencari informasi yang berkaitan dengan lokasi wisatanya.

Artikel dengan judul “Re-Examining Perceived usefulness and ease of use in online booking – The case of hongkong online user”, yang diterbitkan oleh “International Journal of Contemporary Hospitality Management – Vol 27, No 2, 2015” berupaya untuk menjelaskan tentang wisatawan di Hongkong yang menggunakan Internet sebagai upaya untuk mencari tujuan wisata yang akan dikunjungi.

Penelitian ini dilakukan di Hongkong pada periode maret – april 2013, dengan jumlah total responden sebanyak 213 orang yang telah mengisi data dengan valid. Responden laki laki sejumlah 42% dan responden wanita sebanyak 58 persen. Usia responden paling banyak 59% adalah di range usia 18-25 tahun, dan 68% diantaranya telah melakukan aktivitas pembelian produk wisata secara online dalam masa 5 tahun terakhir. Mayoritas responden sebanyak 32% adalah pelajar, dan 85% dari seluruh responden mengakses internet setiap hari.

Technology Acceptance Model (TAM) dari Davis (1989) menjadi acuan yang dipakai oleh peneliti untuk merancang kuisisionernya. Isian kuisisioner terbagi menjadi 3 bagian yaitu:

1. Perceived Usefulness
 - a. Easy Booking
 - b. Usefulness in Booking
 - c. Fast Booking
 - d. Efficient Booking
2. Ease of Use
 - a. Easy to Learn
 - b. Less requierement of mental effort
 - c. Being Simple
 - d. Easy to follow instruction
3. Behavior Intention
 - a. Willingness to use internet in the future to book online
 - b. Willingness to frequently use internet in the future to book online
 - c. Recommend other to book online

Penghitungan kuisisioner penelitian menggunakan software Statistical Package for Social Science (SPSS). Analisa Deskriptive dan Statistik Inferensial dari sample data

dilakukan dengan menggunakan teknik Exploratory Factor Analysis (EFA), Rata rata dan Standard Deviasi, Independent T-Test, One Way Anova, dan Analisa Regresi.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa user dengan usia muda mendominasi pengguna Online Booking, sedangkan user yang lebih senior lebih memilih pada bentuk Tradisional yang mendatangi Travel Agent secara langsung (Face to Face Intention). Hal lain yang dimunculkan adalah bahwa user senior tidak memahami keuntungan menggunakan internet sebagai aktivitas pemesanan wisatanya, walaupun pihak Travel Agent telah mengarahkan user senior tersebut untuk bertransaksi Online Booking untuk mendapatkan beragam manfaat lebih.

Pada pengguna internet secara harian, dan untuk responden di usia muda, terdapat hasil penelitian yang menyebutkan bahwa responden pada type ini lebih menginginkan "Perceived of Usefulness" dibanding "Ease to use". Konsep "Usefulness" pada penelitian ini mengacu pada adalah Informasi yang baik, Akses yang cepat, Efisien dan mudah dalam pencarian. Menyikapi hal tersebut, seluruh responden sepakat bahwa website dari tujuan wisata sangat penting sebagai upaya untuk menghadirkan "Usefulness" dalam proses Online Booking. Website yang baik menjadi penggerak utama bagi user di Internet untuk memutuskan lokasi kunjungan wisata berikutnya, sehingga ini dapat menggerakkan tim marketing untuk bisa mendesain promosi yang menarik untuk calon pelanggan di Online Booking.

7. Promosi destinasi wisata berbasis Electronic Word of Mouth (eWOM)

Konsumen yang datang ke sebuah destinasi wisata akan memiliki ekspektasi terhadap lokasi kunjungannya tersebut. Setelah wisatawan berkunjung maka akan muncul tanggapan dari lokasi wisata tersebut. Kepuasan yang didapat oleh wisatawan tersebut akan memunculkan efek berbagi pengalaman dengan calon wisatawan lainnya. Secara lisan ataupun tulisan, baik online maupun offline, wisatawan tersebut akan mengkomunikasikan pengalaman berwisatanya kepada rekannya. Tidak hanya kepuasan yang akan disampaikan, namun juga ketidakpuasan juga akan dimunculkan. Hal tersebut diduga akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan oleh calon wisatawan yang lain.

Artikel dengan judul "What drives café customers to spread eWOM ? Examining self relevant value, quality value, and opinion leadership", yang diterbitkan oleh "International Journal of Contemporary Hospitality Management, April 2014" berupaya untuk menjelaskan tentang adanya upaya oleh konsumen untuk sharing pengalamannya kepada rekannya yang lain, dengan menggunakan konsep Word of Mouth (WOM).

Pada penelitian ini peneliti berfokus pada motivasi responden terhadap upayanya untuk melakukan eWOM. Apabila pada penelitian sejenis hanya dilakukan untuk meneliti tentang kualitas yang diterima oleh responden, maka khusus untuk penelitian eWOM ini maka responden tidak hanya telah menyelesaikan aktivitasnya pada kegiatan tersebut, namun juga termotivasi untuk menyebarkan pengalamannya kepada orang lain (Jeong and Jam, 2011). Hal lain yang juga muncul dari penelitian ini adalah adanya "Opinion Leadership" yang ternyata melakukan upaya untuk mendorong opini terhadap suatu pendapat dalam sebuah forum diskusi (Lyons and Henderson, 2005).

Responden penelitian ini didapat dari konsumen dari café "Coffee Smith" yang berlokasi di Gangnam Seoul, South Korea. Total 380 kuisioner dibagikan kepada pengunjung oleh karyawan café, dan terdapat 330 valid kuisioner yang dapat diolah lebih lanjut untuk dilakukan analisa penelitian. Rata-rata usia responden adalah 26 tahun, dengan jumlah responden wanita adalah 58%. Jumlah responden dengan gelar sarjana adalah 94%, dan mayoritas responden belum menikah (96%).

Quisioner penelitian mengacu pada penelitian terdahulu perihal “Perceived Café Quality” oleh Jang and Namkung (2009). Data analysis menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk memunculkan model penelitian, kemudian Structural Equation Modelling (SEM) digunakan untuk cek hipotesis-1 hingga hipotesis-5. Semua analysis tersebut menggunakan Analysis of Moment Structure (AMOS 19.0)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsumen muda termotivasi untuk melakukan eWOM. Pada kasus ini dimana seluruh responden adalah warga korea, hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu bahwa konsumen muda ingin menunjukkan “Individual Identity” terhadap didalam sebuah komunitas. Harga produk dari sebuah aktivitas juga tidak menjadi faktor utama yang akan di sharing melalui eWOM, namun kepuasan saat mendapatkan fasilitas tersebut menjadi hal yang paling utama. Kepuasan konsumen setelah merasakan aktivitas tersebut merupakan refleksi dari “Individual Identity” dari setiap konsumen.

Analisa hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa “Opinion Leader” memberikan peran penting terhadap eWOM. Opinion Leader ini kerap dijadikan rujukan oleh rekan lainnya sehingga bisa mencoba layanan tersebut. Opinion Leader ini memiliki pengetahuan dan pengalaman sehingga mereka menonjol didalam komunitasnya (Bertrandias and Goldsmith, 2006)

Penelitian ini menyimpulkan bahwa eWOM memiliki peran penting untuk dapat menghidupkan suatu lokasi kunjungan wisata. Opinion Leader perlu diidentifikasi sehingga bisa menciptakan pola kunjungan yang kemudian akan diikuti oleh calon pengunjung lainnya yang memiliki preferensi yang sama dengan opinion leader tersebut. Profil responden juga perlu diidentifikasi yang disesuaikan dengan target market konsumen di lokasi wisata tersebut.

8. Kesimpulan

Aktivitas pariwisata terdiri dari beragam proses mulai dari regulasi pemerintah yang mendukung, pemilihan lokasi wisata yang baik, promosi lokasi wisata, hingga pada pelayanan kepada wisatawan. Teori Manajemen Strategis mengakomodir hal tersebut dan Teknologi berperan membantu Industri Pariwisata untuk masuk ke era digital dimana segala proses bisa diintegrasikan dengan Internet.

Pemilihan strategi yang tepat dapat mengembangkan Industri pariwisata di suatu wilayah dan memberi nilai tambah kepada stakeholder di wilayah tersebut. Seluruh unsur yang terkait dengan aktivitas manajemen strategi pada industri pariwisata berbasis digital telah diulas dengan mengacu pada referensi jurnal terbaru yang bersesuaian di tiap bahasan.

Beragam hasil penelitian berkaitan aktivitas manajemen strategi pada industri pariwisata berbasis digital, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Berhubungan dengan unsur regulasi pemerintah:
Isu terkini menunjukkan bahwa pemerintah yang proaktif untuk merubah regulasi di industry penerbangan dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, berimplikasi positif pada pertumbuhan sektir industry pariwisata di daerah.
- b. Berhubungan dengan unsur lokasi wisata di daerah kepulauan:
Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konsep “Sustainable Tourism” dan “Diversifikasi Lokasi Wisata” relevan untuk diangkat menjadi topic pengembangan pariwisata di wilayah kepulauan.
- c. Berhubungan dengan unsur inovasi produk dan jasa :

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat model bagi perusahaan untuk merubah sebuah problem di perusahaan yang kemudian dikonversi menjadi peluang yang kemudian memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

- d. Berhubungan dengan unsur teknologi untuk mendukung industry pariwisata:
Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden pada usia muda lebih mengiginkan “Perceived of Usefulness” dibanding “Ease to use”. Konsep “Usefulness” pada penelitian ini mengacu pada adalah Informasi web yang baik, Akses web yang cepat, Efisien dan mudah dalam pencarian.
- e. Berhubungan dengan unsur promosi untuk menjual lokasi wisata:
Hasil penelitian menunjukkan bahwa Electronic Word of Mouth (eWOM) memiliki peran penting untuk dapat menghidupkan suatu lokasi kunjungan wisata, dan Opinion Leader perlu diidentifikasi sehingga bisa menciptakan pola kunjungan yang kemudian akan diikuti oleh calon wisatawan lainnya.

9. Daftar Pustaka

- Deniz Kucukusta, Rob Law, Alia Besbes & Patrick Legohérel (2015), *Re-examining perceived usefulness and ease of use in online booking - The case of Hong Kong online users*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (Vol. 27 No. 2), 185-198
- DongHee Kim, Soo Cheong Jang & Howard Adler (2015), *What drives café customers to spread eWOM ? Examining self relevant value, quality value, and opinion leadership*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (27).
- Fred David, Forest David (2011), *Strategic Management - Concept and Cases*, (Pearson: Fifteenth Edition)
- Juan Manuel Garcia-Falcon, & Diego Medina-Munoz (1999), *Sustainable Tourism Development in Islands: A Case Study of Gran Canaria*, Business Strategy and the Environment, (8), 336-357.
- Muhammad Idris (2016), *Jokowi: Turis China ke Manado Sekarang 12.000 orang / Bulan, dulu 12.000 orang / Tahun*, < <http://finance.detik.com/ekonomi-bisnis/3358136>> [Diakses 29 Nov 2016]
- Teppo Felin, Todd R. Zenger (2015); *Strategy, Problems, and a Theory for the Firm*; Organization Science, Articles in Advance, 1–10.

Analisis Perkembangan Riset Pemasaran Tentang Perilaku Konsumen Dalam Melakukan Perpindahan Layanan (*Consumer Switching Behavior*), Menggunakan Studi Literatur

Syaifuddin Fahmi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang

[Syiaifuddin_fahmi@stiekma.ac.id](mailto:Syaifuddin_fahmi@stiekma.ac.id)

Abstrak

Perilaku perpindahan pelanggan terjadi saat pelanggan meninggalkan layanan atau produk awal yang mereka gunakan dan menggantinya dengan produk atau layanan baru. Fenomena ini menarik untuk diteliti seiring dengan ketatnya persaingan dan perkembangan teknologi yang memunculkan banyak alternatif produk dan layanan untuk dipilih oleh konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan riset di bidang perilaku perpindahan layanan yang dilakukan oleh konsumen. Metode yang dipergunakan adalah literatur review, yaitu dengan menganalisis jurnal yang terbit pada tahun 2010 sampai dengan 2017 pada publisher emerald dan elsevier. Keyword yang dipergunakan untuk mencari adalah “consumer switching behavior”. Hasil studi pada 13 artikel jurnal ditemukan bahwa variabel yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku perpindahan layanan di ambil dari beberapa teori perilaku yang sudah banyak dipergunakan, seperti *Theory of Reasoned Action* (TRA), *Theory of Planned Behavior* (TPB), dan *Technology Acceptance Model* (TAM). Sedangkan beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa teori push and pull mooring dirasakan lebih tepat dipergunakan untuk mengukur dan menganalisis perilaku perpindahan layanan “switching behavior”. Yaitu dengan memasukkan faktor pendorong (*push factors*), faktor penarik (*pull factors*) dan faktor yang menjadi penghambat perpindahan (*mooring factors*).

Kata Kunci : TRA, TPB, TAM, *Push Factor*, *Pull Factor*, *Mooring Factor*

Pendahuluan

Jumlah pengguna media online secara global menunjukkan angka sekitar 1,3 miliar pada akhir tahun 2007. Proyeksi menunjukkan bahwa angka tersebut akan mencapai 1,8 miliar pada tahun 2010 dan akan semakin tinggi di tahun 2017. Akses internet dunia berkembang begitu pesat sehingga orang sekarang online hampir setiap hari untuk melakukan segala sesuatu mulai dari pengecekan pernyataan bank mereka, untuk berbelanja, untuk mencari informasi atau hanya sekedar mencari hiburan dan bermain game. Pemanfaatan teknologi informasi di Indonesia dalam mendukung aktifitas masyarakat mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, seiring dengan pertumbuhan jumlah pengguna smartphone dan media internet yang angkanya mencapai 83,7 juta orang pada 2014 (<https://www.kominfo.go.id>, 2014). Tahun 2016 pengguna internet di Indonesia meningkat menjadi 132,7 juta orang diperkirakan akan terus mengalami kenaikan di tahun 2017 (Internetworldstats.com, 2016). Jumlah tersebut mendudukkan Indonesia di peringkat ke-6 terbesar di dunia dalam hal jumlah pengguna internet. Perkembangan dalam bidang teknologi informasi berdampak pada iklim bisnis yang menjadi semakin kompetitif. Sebagai konsekuensinya volume kegiatan ekonomi digital menjadi semakin masif. Interaksi individu lintas negara dalam kaitannya dengan kegiatan perdagangan dan bisnis menjadi semakin cepat.

Hadirnya teknologi informasi menyebabkan banyak perubahan pada masyarakat Indonesia, Layanan kemudahan dan fasilitas yang ditawarkan media online membuat beberapa konsumen memilih untuk menggunakan media digital sebagai alternatif dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari, seperti berbelanja kebutuhan pokok dan pelayanan jasa (James Reardon dan D.E. McCorkle, 2017). Untuk memenuhi kebutuhan yang sangat besar tersebut saat ini banyak bermunculan bisnis baru berbasis aplikasi berbentuk start-up dan e-commerce, bahkan beberapa perusahaan start-up dan e-commerce asli Indonesia ada yang telah mendapatkan pengakuan internasional melalui bantuan pendanaan yang nilainya mencapai lebih dari angka 2 triliun rupiah seperti prestasi dari PT. Gojek Indonesia dan Tokopedia (<http://www.tempo.co>, 2017). Sejalan dengan perubahan perilaku konsumen sebagai dampak dari pertumbuhan teknologi informasi banyak riset yang dilakukan dengan mengambil topik tersebut, diantaranya adalah riset tentang perilaku berpindah pelanggan (*switching behavior*) dari yang awalnya menggunakan produk-produk yang ditawarkan secara langsung atau konvensional, menuju penggunaan layanan digital dan produk-produk online.

Perilaku perpindahan pelanggan terjadi saat pelanggan meninggalkan layanan atau produk awal yang mereka gunakan dan menggantinya dengan produk atau layanan baru, sehingga penyedia asli kehilangan keuntungan di masa depan dan menanggung biaya untuk mengakuisisi pelanggan baru (M. S. Keaveney, 1995). Penyedia jasa membutuhkan kehadiran pelanggan dan keanggotaan pelanggan, karena ini perusahaan umumnya mengandalkan skala ekonomi dan membutuhkan sejumlah besar pelanggan untuk berbagi biaya tetap (S. M. d. P. Keaveney, M. , 2001). Perpindahan pelanggan berdampak pada basis biaya pada perusahaan berbasis penyedia layanan. Keaveney dan Parthasarathy (2001) mencatat bahwa pelanggan yang loyal dapat menghasilkan banyak keuntungan, termasuk kontribusi marjinal yang relatif tinggi, biaya penjualan yang relatif rendah dan penjualan word-of-mouth positif.

Dalam hal ini perilaku berpindah ditentukan oleh faktor penarik dan pendorong yang merangsang konsumen. Studi yang berbeda dilakukan oleh Amelie Gamble, dkk (2009) yang meneliti kegagalan konsumen untuk beralih, penelitian ini menyelidiki bahan konsumen untuk sikap negatif terhadap perpindahan pasar swalayan Swedia, telekomunikasi darat, dan asuransi rumah. Berdasarkan hasil survei sikap negatif terhadap pemasok beralih terbukti meningkat dengan loyalitas, meningkat seiring dengan biaya pencarian informasi dan penurunan dengan manfaat ekonomi yang diharapkan. Sikap terhadap switching lebih negatif di pasar listrik daripada di pasar lain dan lebih negatif di pasar telekomunikasi darat daripada di pasar asuransi rumah. Perbedaan antara pasar dipertanggungjawabkan oleh perbedaan loyalitas, biaya pencarian informasi, dan manfaat ekonomi yang diharapkan, (Amelie Gamble, 2009).

Philip Gerrard, dkk (2004), mengidentifikasi jenis insiden yang menyebabkan konsumen beralih pada layanan bank, pembobotan setiap kejadian pada keputusan switching, apakah insiden tunggal atau multipel mempengaruhi keputusan perpindahan, dan sejauh mana pengalih menjelaskan masalah yang mereka hadapi sebelum keluar. Temuan utama menunjukkan bahwa peralihan bank sangat dipengaruhi oleh tiga jenis insiden: kegagalan layanan, harga dan ketidaknyamanan, dengan penetapan harga menjadi lebih berpengaruh. Tujuh puluh lima persen dari switching bank disebabkan oleh lebih dari satu insiden, dan sekitar 7 persen responden mengatakan bahwa mereka telah berbicara dengan staf bank pada periode sebelum keluar, (Philip Gerrard, 2004). Implikasi dari temuan ini disajikan. Model switching yang dikembangkan oleh Keaveney (1995) merupakan langkah maju yang besar dalam memahami perilaku beralih konsumen di spektrum yang luas dari penyedia layanan. Itu studi Keaveney (1995) bertindak sebagai stimulus bagi mereka yang melakukan penelitian pada sektor industri jasa tertentu, seperti bank. Gerrard dan Cunningham (2000) menilai model delapan kejadian Keaveney (1995) saat menyelidiki perilaku switching nasabah bank.

Temuan mereka konsisten dengan Keaveney (1995) sehubungan dengan kejadian switching yang paling berpengaruh. Dalam mengembangkan kesadaran akan perilaku switching yang lebih besar, para periset telah mencoba untuk menanggapi beberapa keterbatasan studi masa lalu. Keaveney (1995), misalnya, menganggap bahwa semua konsumen memiliki bobot yang sama terhadap masing-masing insiden yang menyebabkan konsumen berpindah antar penyedia layanan. Gerrard dan Cunningham (2000) mengembangkan metode pembobotan sederhana yang diterapkan pada berbagai insiden switching yang mereka ciptakan. Namun, sampai saat ini, tidak ada yang meminta pengalih perhatian untuk memberi bobot pada berbagai insiden yang menyebabkan mereka beralih,

Perilaku berpindah pelanggan telah dipelajari di berbagai bidang seperti layanan perbankan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Michael D. Clemes, 2010), service provider (Yongqiang Sun & c, 2017), perpindahan merek (Arvind Sahay and Nivedita Sharma), belanja online, hi-tech produk (Zeeshan Ahmed 2015), pemilihan maskapai penerbangan (Jishim Jung, 2017), situs jejaring sosial (Chun-Nan Lin, 2017), dll. (Sanjukta Pookulangara, 2011), meneliti perilaku berpindah konsumen dengan menggunakan *Theory of Planned Behavior* (TPB). Teori ini mengasumsikan bahwa sikap dan kepercayaan individu, bersama dengan norma subyektif dan faktor kontrol, akan mengarah pada niat untuk melakukan perilaku tertentu, baik untuk mengganti saluran atau tidak. Berdasarkan hasil survei online yang dilakukan di empat lokasi penelitian yang berbeda dan melibatkan 547 responden, diketahui bahwa Sikap terhadap perpindahan saluran dipengaruhi secara signifikan oleh kepercayaan hedonis dan utilitarian di toko dan katalog. Namun, dalam kasus saluran Internet, sikap terhadap perpindahan saluran hanya dipengaruhi oleh kepercayaan utilitarian.

Berkaitan dengan perilaku berpindah (beralih), studi yang paling terkenal dilakukan oleh (M. S. Keaveney, 1995) setelah meneliti lebih dari 500 konsumen. Keaveney mengidentifikasi berbagai alasan penting yang menyebabkan pelanggan beralih dari penyedia jasa asal (awal) mereka. Atas dasar ini, Keaveney mengelompokkan alasan bagi pelanggan yang berpindah ke dalam delapan kategori berikut: (i) *core service failure*, (ii) *service encounter failure*, (iii) *employee responses to service failures*, (iv) *pricing*, (v) *inconvenience*, (vi) *attracted by a competitor*, (vii) *ethical issues*, and (viii) *involuntary switching*. Dalam penelitian kualitatif ini, Keaveney juga memaparkan bahwa lebih dari setengah dari pelanggan beralih karena persepsi harga murah (dibandingkan dengan pesaing). Dalam penelitian Keaveney yang lain (bersama Parthasarathy), terungkap bahwa pelanggan tertentu akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk beralih penyedia jasa dan tidak mempedulikan bagaimana situasi kegagalan jasa (*service failures*) ditangani (Keaveney dan Parthasarathy, 2001). Kau dan Loh (2006) dan Singh (1990) menegaskan bahwa perilaku yang paling mungkin terjadi setelah kegagalan produk di antaranya yaitu keluar dan beralih. Sebagai tambahan, hasil studi (S. M. d. P. Keaveney, M. , 2001) ini juga menunjukkan bahwa dalam konteks layanan online, faktor-faktor demografis seperti usia dan pendapatan, serta faktor-faktor individu seperti penghindaran risiko, mempengaruhi apakah seorang pelanggan terus menggunakan layanan online atau beralih ke operator lain

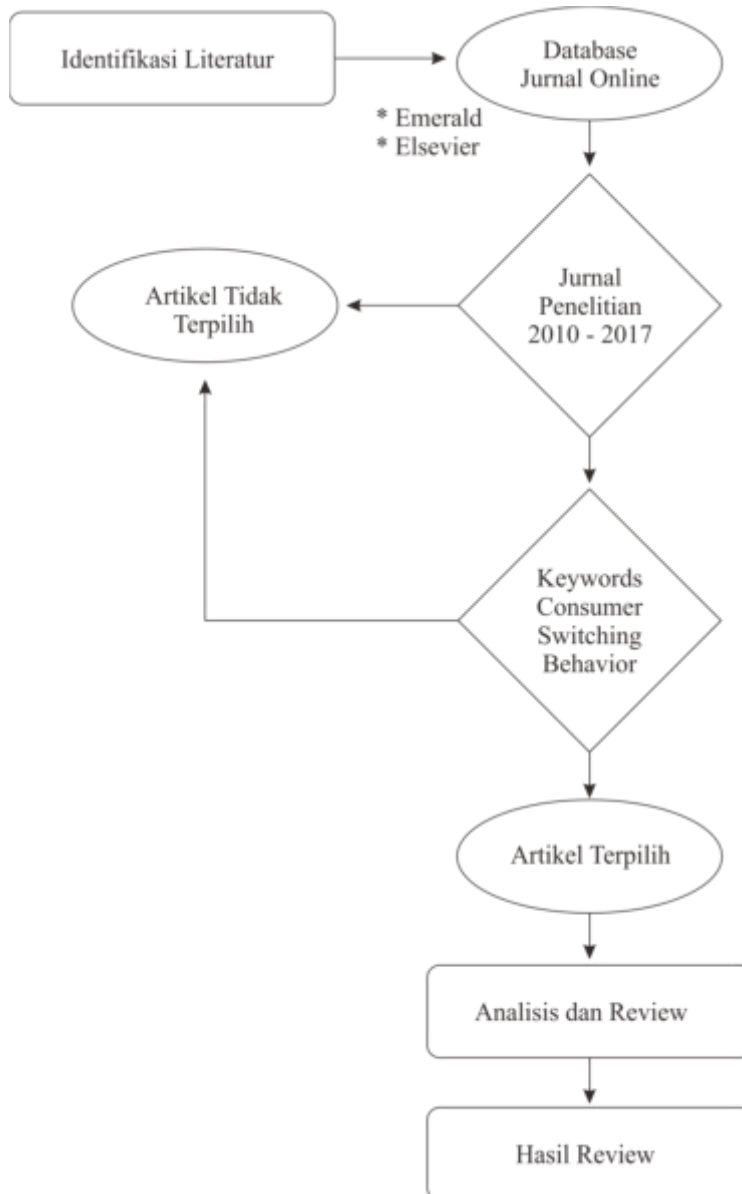
Dengan banyaknya pendekatan dan bidang kajian terhadap riset perilaku perpindahan konsumen, maka studi literatur perlu dilakukan untuk bisa melihat dan memetakan perkembangan penelitian dari waktu-kewaktu. Sehingga kita bisa mempelajari perilaku perpindahan konsumen secara lebih komprehensif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode literatur review terhadap beberapa artikel yang dipublikasikan dari tahun 2010 sampai dengan 2017. Artikel diambil dari publisher

emeraldinsight dan elsevier yang di akses oleh peneliti dengan menggunakan kata kunci “*consumer switching behavior*”. Beberapa kriteria yang dijadikan landasan dalam pemilihan artikel antara lain :

1. Hanya artikel yang bertema “*consumer switching behavior*” yang diambil sebagai bahan review.
2. Artikel diterbitkan oleh publisher science direct dan emerald pada periode tahun 2010 sampai dengan 2017.
3. Artikel dalam bentuk *conference paper* (prosiding), tesis atau disertasi yang di publikasikan tidak dimasukkan dalam bahan kajian.



Gambar 1
Metode Penelitian untuk Review Literatur

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil pencarian literatur menggunakan kata kunci “*consumer switching behavior*” pada dua publisher jurnal yaitu emerald dan elsevier ditemukan 13 jurnal yang sesuai. Kriteria

dari masing masing jurnal berdasarkan judul dan penerbit bisa di lihat dari tabel 1. Hasil menunjukkan bahwa jumlah penelitian dengan tema perilaku perpindahan konsumen atau “*consumer switching behavior*” masih relatif sedikit dan membutuhkan banyak pengembangan melalui penelitian-penelitian baru.

Tabel 1
Distribusi Artikel berdasarkan Nama Jurnal dan Tahun Terbit

No	Nama Jurnal	Tahun Dipublikasikan 2010 - 2017							
		'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17
1	Computers in Human Behavior Judul Artikel : <i>“Understanding users' switching behavior of mobile instant messaging applications: An empirical study from the perspective of push-pull-mooring framework”</i>								1
2	Electronic Commerce Research and Applications Judul Artikel : <i>“Applying push-pull-mooring to investigate channel switching behaviors:M-shopping self-efficacy and switching costs as moderators”</i>								1
3	Journal of Product & Brand Management Judul Artikel : <i>“Building a comprehensive model to investigate factors behind switching intention of high-technology products”</i>								1
4	Aslib Journal of Information Management Judul Artikel : <i>“Understanding users' switching intentions and switching behavior on social networking sites”</i>								1
5	Management Research Review						1		

	Judul Artikel : <i>“Research on customer switching behavior in the service industry”</i>								
6	Journal of Services Marketing Judul Artikel : <i>“The market performance indicator: a macro understanding of service provider switching”</i>					1			
7	Computers in Human Behavior Judul Artikel : <i>“User-switching behavior in social network sites: A model perspective with drill-down analyses”</i>					1			
8	International Journal of Bank Marketing Judul Artikel : <i>“Drivers of customers’ switching behaviour in Indian banking industry”</i>					1			
9	Journal of Product & Brand Management Judul Artikel : <i>“Brand switching of high-technology capital products: how product features dictate the switching decision”</i>					1			
10	Journal of Services Marketing Judul Artikel : <i>“Exploring switching behavior of US mobile service customers”</i>				1				
11	Journal of Retailing and Consumer Services Judul Artikel : <i>“Explaining Consumers’ Channel-Switching Behavior Using the Theory of Planned Behavior (TPB)”</i>			1					

12	Journal of Economic and Administrative Sciences Judul Artikel : “ <i>Factors Affecting Switching Behavior of Mobile Service Users: The Case of Jordan</i> ”	1							
13	International Journal of Bank Marketing Judul Artikel : “ <i>Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry</i> ”	1							
Jumlah jurnal berdasarkan tahun		2	1		1	3	1	1	4
Total = 13 Jurnal dari tahun 2010 – 2017									

Sumber : Data diolah, 2017

Tabel 2
Klasifikasi Artikel berdasarkan Temuan dan Hasil

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Temuan dan Hasil
1	(Yongqiang Sun & c, 2017) “ <i>Understanding users’ switching behavior of mobile instant messaging applications: An empirical study from the perspective of push-pull-mooring framework</i> ” *Elsevier Journal	Variabel kelelahan atau kebosanan dengan layanan <i>Mobile Instant Messaging</i> (MIM) dan norma subjektif memiliki efek positif yang signifikan pada niat melakukan <i>switching</i> , sedangkan inersia memiliki efek negatif terhadap niat <i>switching</i> . Dilain sisi, komitmen afektif, biaya <i>switching</i> dan kebiasaan ditemukan signifikan terhadap inersia. Sedangkan variabel lain seperti kekecewaan terhadap MIM dan daya tarik produk baru tidak memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap perilaku <i>switching</i> .
2	(Hsin Hsin Chang, 2017) “ <i>Applying push-pull-mooring to investigate channel switching behaviors: M-shopping self-efficacy and switching costs as moderators</i> ” *Elsevier Journal	Efek push and pull memiliki dampak langsung pada niat beralih, dengan pengecualian biaya pencarian yang harus dirasakan. Persepsi terhadap harga memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap persepsi nilai, sedangkan persepsi nilai juga memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap niat berpindah. Efek tambat (<i>Mooring</i>), termasuk m-shopping self-efficacy, biaya saklar prosedural dan relasional, memiliki tingkat efek moderat yang bervariasi terhadap perilaku pencarian informasi, nilai yang dirasakan, daya tarik toko mobile dan niat beralih atau (<i>switching behavior</i>).

3	<p>(Cristelle Msaed, 2017)</p> <p><i>"Building a comprehensive model to investigate factors behind switching intention of high-technology products"</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p><i>Perceived product usefulness, perceived ease of use</i> dan <i>relative advantage</i> dari fitur produk adalah faktor utama yang mendorong niat pengguna untuk beralih, sedangkan norma subjektif memiliki dampak yang terbatas. Biaya keuangan untuk melakukan switching merupakan hambatan utama bagi keputusan konsumen untuk beralih ke teknologi baru. Sementara secara afektif perasaan senang yg dimiliki konsumen terhadap merek mereka dan merek lainnya terkait secara positif dengan sikap mereka dalam perilaku <i>switching</i>.</p>
4	<p>(Chun-Nan Lin, 2017)</p> <p><i>"Understanding users' switching intentions and switching behavior on social networking sites"</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Variabel persepsi terhadap nilai, kualitas dan nilai sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk beralih. Variabel kepercayaan juga menjadi salah satu yang mempengaruhi <i>switching intention</i>. Di sisi lain persepsi terhadap resiko memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap niat berpindah. Sedangkan variabel niat berpindah memiliki pengaruh signifikan positif terhadap perilaku aktual dalam berpindah / <i>switching</i>.</p>
5	<p>(Yi-Fei Chuang & industry", 2016)</p> <p><i>"Research on customer switching behavior in the service industry"</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p><i>Theory of planned behavior</i> (TPB) adalah salah satu yang umum dipergunakan dalam meneliti perilaku berpindah (<i>switching behavior</i>). Variabel Kepuasan, biaya switching dan daya tarik layanan alternatif adalah variabel prediktor yang paling umum digunakan untuk menjelaskan maksud switching. Biaya Beralih, norma subjektif dan hubungan interpersonal memoderasi hubungan antara niat beralih dan antesedennya.</p>
6	<p>(Steven, Lester, M., & Leanne, 2015)</p> <p><i>"The market performance indicator: a macro understanding of service provider switching"</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Variabel nilai dan kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk beralih. <i>Market Performance Indicator</i> (MPI) memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kepuasan dan nilai, dan berkontribusi kuat terhadap perilaku switching secara aktual. Hasil juga menunjukkan bahwa perbaikan pada MPI menyebabkan hubungan antara perilaku aktual dan aktual, yang menunjukkan bahwa mungkin ada tingkat ambang yang penting, di mana perilaku switching yang lebih besar terjadi.</p>
7	<p>(Yu-Lung Wua, 2014)</p> <p><i>"User-switching behavior in social network sites: A model perspective"</i></p>	<p>Model penelitian yang diusulkan sepenuhnya didukung dengan verifikasi keempat hipotesis yang diidentifikasi dalam penelitian empiris ini, di mana kualitas layanan dan biaya switching secara tidak langsung mempengaruhi niat untuk beralih. Variabel Kepuasan dan penghalang perilaku beralih (<i>switching</i></p>

	<p><i>with drill-down analyses</i></p> <p>*Elsevier Journal</p>	<p><i>barrier</i>) masing-masing menjadi mediasi dimana (biaya <i>switching</i> yang lebih tinggi dan meningkatnya level kepuasan memiliki peranan dalam menghambat niat untuk beralih).</p>
8	<p>(Vishal Vyas, 2014)</p> <p><i>“Drivers of customers’ switching behaviour in Indian banking industry”</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Penggerak perilaku <i>switching</i> adalah hasil dari pengalaman layanan negatif yang mungkin terkait dengan faktor-faktor lain. Sembilan faktor yang diidentifikasi sebagai konstruksi dasar dari banyak variabel yang diukur yang dimaksudkan untuk mengukur perilaku <i>switching</i> dan memerlukan perhatian adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) komitmen pelanggan terhadap bank 2) Persepsi kualitas layanan 3) Persaingan iklan yang efektif 4) Produk layanan yang ditawarkan 5) Kepuasan pelanggan 6) Tanggapan terhadap kegagalan layanan 7) Reputasi dan citra bank 8) Harga, termasuk suku bunga yang dikenakan atau dibayar. 9) <i>switching</i> karena terpaksa.
9	<p>(Sam Al-Kwif, 2014)</p> <p><i>“Brand switching of high-technology capital products: how product features dictate the switching decision”</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Fitur produk merupakan faktor yang paling berpengaruh yang mendasari peralihan merek. Selain fitur produk faktor lain yang dapat mendasari peralihan merek atau sebaliknya mencegah perilaku beralih dan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan adalah : Faktor pelayanan, faktor harga, faktor hubungan dengan pengguna, dan faktor dukungan teknologi atas produk.</p>
10	<p>(Arvind Malhotra, 2013)</p> <p><i>“Exploring switching behavior of US mobile service customers”</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Kualitas layanan mobile (M-Servqual) adalah faktor penting untuk dapat mengalihkan niat pelanggan untuk melakukan <i>switching</i>, jika pelanggan menganggap penyedia layanan kurang inovatif, mereka cenderung beralih ke penyedia lain. Persepsi akan inovasi sama pentingnya dengan persepsi kualitas layanan yang diberikan oleh provider dan persepsi inovasi perusahaan secara positif mempengaruhi niat konsumen untuk membeli lebih banyak layanan tambahan tanpa harus berpindah layanan.</p>
11	<p>(Sanjukta Pookulangara, 2011)</p> <p><i>“Explaining Consumers’ Channel-Switching</i></p>	<p>Sikap terhadap perpindahan saluran dipengaruhi secara signifikan oleh kepercayaan hedonis dan utilitarian terhadap toko dan katalog. Namun, dalam kasus saluran internet, sikap terhadap saluran-switching hanya dipengaruhi oleh kepercayaan utilitarian.</p>

	<p><i>Behavior Using the Theory of Planned Behavior (TPB)</i>“</p> <p>*Elsevier Journal</p>	<p>Keyakinan normatif secara negatif mempengaruhi norma subjektif. Semua saluran Self-efficacy, informasi, dan jenis produk merupakan faktor penting yang mempengaruhi persepsi kontrol perilaku (PBC) di semua saluran. Waktu hanya mempengaruhi PBC dalam katalog, dan uang tidak mempengaruhi PBC di salah satu saluran. Sikap dan norma subjektif mempengaruhi perpindahan saluran niat untuk tiga saluran, sedangkan PBC merupakan prediktor signifikan untuk niat beralih saluran hanya untuk katalog dan internet.</p>
12	<p>(Mohammad Suleiman Awwad, 2010)</p> <p><i>“Factors Affecting Switching Behavior of Mobile Service Users: The Case of Jordan”</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Variabel harga (<i>price</i>), ketidaknyamanan (<i>inconvenience</i>), kegagalan layanan (<i>Core service failure</i>) dan Ketanggapan karyawan terhadap kegagalan layanan (<i>responsiveness to service failures</i>) berpengaruh signifikan terhadap perilaku beralih konsumen. Begitu pula variabel daya tarik oleh pesaing, perubahan teknologi, dan biaya perpindahan atau <i>switching</i>, berpengaruh signifikan pada perilaku beralih pengguna layanan mobile.</p>
13	<p>(Michael D. Clemes, 2010)</p> <p><i>“Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry”</i></p> <p>*Emerald Journal</p>	<p>Temuan penelitian mengungkapkan bahwa variabel harga, reputasi, kualitas layanan, periklanan yang efektif, penggantian paksa, jarak, dan biaya switching berdampak pada perilaku switching nasabah bank. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kelompok muda dan kelompok berpenghasilan tinggi cenderung beralih layanan bank.</p>

Sumber : Data diolah, 2017

Dalam kaitanya dengan perilaku berpindah, Michael D. Clemes, dkk (2010), melakukan penelitian tentang keputusan konsumen untuk mengganti bank. Dari hasil survey yang dilakukan terhadap 421 nasabah bank di Jiaozuo City, Provinsi Henan, China, diperoleh peringkat faktor-faktor yang berdampak pada perilaku switching bank nasabah. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa harga, reputasi, kualitas layanan, periklanan efektif, penggantian paksa, jarak, dan biaya switching berdampak pada perilaku switching nasabah bank. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kelompok berpenghasilan muda dan berpenghasilan tinggi cenderung beralih ke bank. Hasil penelitian ini memungkinkan pemasar layanan dan praktisi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi pemasaran jasa untuk mengurangi tingkat pembelotan pelanggan, dan pada gilirannya, meningkatkan keuntungan bank.

Di lain sisi Sam Al-Kwafi, dkk (2014), mengungkapkan faktor-faktor yang mendukung *brand switching* dan pencitraan produk medis oleh pengguna pasar massal. Sebagian besar literatur tentang switching merek difokuskan pada produk pasar yang

kompetitif, dimana biaya switching dapat dikelola. Namun, sedikit pertimbangan diberikan pada merek switching produk modal berteknologi tinggi. Hasilnya mengkonfirmasi harapan bahwa fitur produk merupakan faktor yang paling berpengaruh yang mendasari peralihan merek. Fitur produk sangat penting bagi organisasi medis yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Temuan menunjukkan bahwa serangkaian faktor yang mempengaruhi keputusan beralih adalah unik bagi pengguna dari segmen pasar yang berbeda di industri yang sama (misalnya pengguna utama dan pengguna pasar massal). Perbedaan ini berasal dari pemanfaatan teknologi masing-masing segmen pasar.

Faktor-faktor yang mempengaruhi niat berpindah (*switching intention*) pada pelanggan atau nasabah dunia perbankan diantaranya di pengaruhi oleh sikap konsumen terhadap produk atau sebuah layanan perbankan, Maya F. Farah, (2017). Studi yang dilakukan pada pemegang rekening di Spanyol menunjukkan adanya hubungan langsung yang signifikan antara niat beralih dan masing-masing: keyakinan perilaku, kepercayaan normatif, sikap, dan norma subjektif. Hasil juga mengungkapkan hubungan terbalik yang berarti antara niat beralih dan kedua keyakinan kontrol dan kontrol perilaku yang dirasakan. Osama Sam Al-Kwafi, dkk (2015), melakukan kajian dari sudut pandang berbeda tentang perkembangan historis dan pengembangan literatur tentang switching merek mengeksplorasi untuk menentukan pendahulunya yang menyebabkan perilaku switching di kalangan konsumen dan dampak beralihnya pangsa pasar perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa merek muncul pada produk sejak lama dan berkembang melalui sejumlah tahap berdasarkan lingkungan ekonomi dan sosial. Literatur mengungkapkan bahwa tidak ada model tunggal yang dapat menjelaskan perilaku perpindahan merek atau *switching*. Konsumen atau bisnis di berbagai industri dan produk. Setiap penelitian menggunakan seperangkat faktor tertentu untuk menjelaskan peralihan merek. Namun, daya tarik merek bisa dihitung sebagai faktor yang paling umum dibalik brand switching.

Hsin Hsin Chang, dkk (2017), menggunakan model push-pull-mooring untuk menyelidiki niat switching channel konsumen yang berhubungan dengan toko fisik dan mobile. Efek push meliputi perilaku pencarian informasi mobile (dengan keuntungan dan biaya pencarian yang dirasakan sebagai anteseden) dan nilai yang dirasakan (dengan kualitas layanan yang dirasakan dan harga yang dirasakan sebagai anteseden) produk dan layanan yang diperoleh di toko fisik. Efek tarik adalah evaluasi konsumen akan daya tarik toko mobile (dengan karakteristik mobile dan persepsi kualitas mobile store sebagai anteseden). Selain itu, belanja mobile self-efficacy dan biaya switching dihipotesiskan sebagai efek tambat yang ikut campur dalam efek push and pull. Hasilnya menunjukkan bahwa efek push and pull memiliki dampak langsung pada niat beralih, dengan pengecualian biaya pencarian yang dirasakan. Efek tambat, termasuk m-shopping self-efficacy, biaya prosedural dan relasional, memiliki tingkat efek moderat yang bervariasi terhadap perilaku pencarian informasi, nilai yang dirasakan, daya tarik toko mobile dan niat beralih.

Penerapan teori migrasi push-pull-mooring (PPM) dalam mengukur alasan perpindahan juga dipergunakan oleh Jishim Jung, dkk (2017), yaitu menguji penerapan PPM untuk pemilihan maskapai penerbangan untuk memperjelas perilaku switching mereka. Berdasarkan tinjauan literatur dan survei terbuka yang ekstensif, diperoleh identifikasi empat faktor dorongan, tiga daya tarik, dan empat faktor tambat. Survei lapangan dilakukan di sebuah bandara internasional di Korea Selatan, Hasil menunjukkan bahwa model PPM yang terdiri dari struktur faktor sekunder memberi representasi yang dapat diterima dari variabel yang diamati dalam perbandingan dengan model konstruksi orde pertama. Hasil analisis struktural juga menunjukkan bahwa semua kategori PPM secara langsung mempengaruhi niat switching. Selain itu, dimensi tambat memiliki pengaruh moderat terhadap hubungan antara

kategori pull dan switching intention. Namun, tidak ada efek moderat faktor tambat pada hubungan antara faktor pendorong dan niat switching yang ditemukan.

Mengenai dua prediktor lain dari niat beralih, hadir dalam penelitian ini - yaitu, biaya switching yang dirasakan dan daya tarik alternatif yang dirasakan - biaya switching yang dirasakan nampaknya lebih signifikan karena efek beralih niat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan pelanggan. Hal ini sesuai dengan temuan dari penelitian sebelumnya (Aydin et al., 2005; Burnham et al., 2003; Chebat dkk., 2011; Jones et al., 2000; Lam, dkk., 2004; Lee dkk., 2001; Pilih dan Eisend, 2013; Wathne et al., 2001). Perceived alternative attractiveness, di Tangan lain, ditemukan sebagai prediktor lemah untuk mengalihkan niat karena hanya efek moderat melalui kepuasan pelanggan yang diamati, yang kontras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan efek langsung dari daya tarik alternatif yang dirasakan pada niat beralih (Bansal & Taylor, 2002), (Bansal et al., 2005; Burnham et al., 2003; Jones, et al., 2000; Pick and Eisend, 2013). Satu penjelasan mengapa daya tarik alternatif yang dirasakan memiliki efek langsung yang tidak signifikan terhadap niat beralih pada MTM Bangladesh mungkin karena variabel lain, seperti biaya switching yang dirasakan, kepuasan pelanggan, dan lain-lain, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap niat beralih dan pelanggan tidak menemukan penyedia layanan lainnya.

Michael D. Clemes, (2010), mengungkapkan bahwa, keputusan untuk mengganti layanan dihipotesiskan menjadi fungsi harga, reputasi, kualitas layanan, persaingan iklan yang efektif, switching tidak disengaja, jarak, biaya switching, jarak, dan karakteristik demografis. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa harga, reputasi, kualitas layanan, periklanan efektif, penggantian paksa, jarak, dan biaya switching berdampak pada perilaku switching. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa kelompok berpenghasilan muda dan berpenghasilan tinggi cenderung beralih ke bank. Vishal Vyas, dkk (2014) juga memiliki pendapat yang tidak jauh berbeda. Perang harga dan persaingan ketat di industri perbankan India telah menyebabkan bank menjadi salah satu ancaman utama untuk beralih. Konsumen sekarang lebih banyak harga dan layanan sadar dalam perilaku pembelian jasa keuangan mereka. Mereka lebih cenderung mengubah perilaku perbankan mereka karena produk dan layanan perbankan hampir identik. Tujuan makalah ini adalah untuk memberikan wawasan tentang driver yang mengarahkan pelanggan berpindah dari satu penyedia layanan ke layanan lain. Hasil menunjukkan bahwa harga, reputasi, tanggapan terhadap kegagalan layanan, kepuasan pelanggan, kualitas layanan, produk layanan, persaingan, komitmen pelanggan dan penggantian paksa berpengaruh signifikan terhadap perilaku switching pelanggan.

Kesimpulan

Dari hasil review literatur diketahui bahwa, dalam perspektif pembentuk perilaku berpindah (*switching behavior*) terdapat beberapa sudut pandang berbeda dari para peneliti sebelumnya, sebagian beranggapan bahwa niat untuk berperilaku dibentuk oleh perubahan sikap dan peranan dari faktor-faktor pembentuk perilaku seperti norma subjektif (*subjective norm*), keyakinan normatif (*Normative Beliefs*) dan keyakinan berperilaku (*Behaviors Beliefs*), sebagaimana dapat kita temui dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), (Fishbein & Ajzen, 1980). Beberapa peneliti menambahkan persepsi terhadap kontrol perilaku menjadi variabel pembentuk niat, sebagaimana terdapat dalam *Theory of Planned Behavior* (TPB), (Ajzen, 2005). Dalam beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa sudut pandang kemanfaatan penggunaan teknologi memiliki peranan penting terhadap pembentuk sikap dan perilaku konsumen, yaitu dengan masuknya persepsi atas kegunaan atau kemanfaatan (*percieved of usefulness*) serta persepsi atas kemudahan (*percieved ease of use*) dalam teori *Technology Acceptance Model* (TAM).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa teori Push and Pull Mooring (PPM) dirasakan lebih tepat dipergunakan untuk mengukur dan menganalisis perilaku perpindahan layanan “switching behavior”. Yaitu dengan memasukkan faktor pendorong (*push factors*), faktor penarik (*pull factors*) dan faktor yang menjadi penghambat perpindahan (*mooring factors*). Teori PPM menghasilkan sudut pandang yang lebih luas dalam melihat faktor yang melatarbelakangi konsumen untuk berpindah, yaitu tidak hanya dari sudut pandang produk yang saat ini di dipergunakan namun juga memasukkan daya tarik produk lain dan peranan beberapa faktor penghambat dalam melakukan perpindahan.

Daftar pustaka

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior* (2nd ed.). Berkshire, UK: Open University Press-McGraw Hill Education.
- Amelie Gamble, E. A. J., Tommy Gärling. (2009). Consumer attitudes towards switching supplier in three deregulated markets. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 814–819. doi: 10.1016/j.socec.2009.05.002
- Arvind Malhotra, C. K. M. (2013). Exploring switching behavior of US mobile service customers. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 13-24. doi: 10.1108/08876041311296347
- Bansal, H. S., & Taylor, S. F. (2002). Investigating Interactive Effects in the Theory of Planned Behavior in a Service-Provider Switching Context. *Psychology & marketing*, 19(5), 407-426.
- Chun-Nan Lin, H.-Y. W. (2017). Understanding users' switching intentions and switching behavior on social networking sites. *Aslib Journal of Information Management*, 69(2), 201-214. doi: 10.1108/AJIM-08-2016-0127
- Cristelle Msaed, S. O. A.-K., Zafar U. Ahmed. (2017). Building a comprehensive model to investigate factors behind switching intention of high-technology products. *Journal of Product & Brand Management*, 26(2), 102-119. doi: 10.1108/JPBM-06-2015-0915
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior* (Vol. 1st). USA: Prentice Hall, Inc.
- Hsin Hsin Chang, K. H. W., Shi Yu Li. (2017). Applying push-pull-mooring to investigate channel switching behaviors: M-shopping self-efficacy and switching costs as moderators. *Electronic Commerce Research and Applications*, 24, 50-67. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2017.06.002>
- <http://www.tempco.co>. (2017). PT. Gojek Indonesia.
- <https://www.kominfo.go.id>. (2014). jumlah pengguna smartphone dan media internet di Indonesia. Retrieved 2017, 2014, from <https://www.kominfo.go.id>
- Internetworldstats.com. (2016). The number of internet users and penetration in indonesia. from <http://www.internetworldstats.com/asia.htm>
- Jishim Jung, H. H., Mihae Oh. (2017). Travelers' switching behavior in the airline industry from the perspective of the push-pull-mooring framework. *Tourism Management*, 59, 139-153. doi: 10.1016/j.tourman.2016.07.018
- Keaveney, M. S. (1995). Customer Switching Behavior In Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of marketing*, 59(2).
- Keaveney, S. M. d. P., M. . (2001). Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 374-390.

- Michael D. Clemes, C. G., Dongmei Zhang. (2010). Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 28(7), 519-546. doi: <https://doi.org/10.1108/02652321011085185>
- Mohammad Suleiman Awwad, B. A. N. (2010). Factors Affecting Switching Behavior of Mobile Service Users: The Case of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 26(1), 27-51. doi: 10.1108/10264116201000002
- Philip Gerrard, J. B. C. (2004). Consumer switching behavior in the Asian banking market. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 215-223. doi: <https://doi.org/10.1108/08876040410536512>
- Sam Al-Kwafi, Z. U. A., Dina Yammout. (2014). Brand switching of high-technology capital products: how product features dictate the switching decision. *Journal of Product & Brand Management*, 23(4/5), 322-332. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-12-2013-0473>
- Sanjukta Pookulangara, J. H., Ge Xiao. (2011). Explaining consumers' channel-switching behavior using the theory of planned behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 311-321. doi: 10.1016/j.jretconser.2011.02.005
- Steven, D. A., Lester, J., M., G. D., & Leanne, C. (2015). The market performance indicator: a macro understanding of service provider switching. *Journal of Services Marketing*, 29(4), 302-313. doi: doi:10.1108/JSM-05-2014-0172
- Vishal Vyas, S. R. (2014). Drivers of customers' switching behaviour in Indian banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 32(4), 321-342. doi: <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2013-0033>
- Yi-Fei Chuang, Y.-F. T., (2016) "Research on customer switching behavior in the service, & industry", M. R. R., Vol. 39 Issue: 8, pp.925-939. (2016). Research on customer switching behavior in the service industry. *Management Research Review*, 39(8), 925-939. doi: 10.1108/MRR-01-2015-0022
- Yongqiang Sun, D. L., Sijing Chen, Xingrong Wu, Xiao-Liang Shen., & c, X. Z. (2017). Understanding users' switching behavior of mobile instant messaging applications: An empirical study from the perspective of push-pullmooring framework. *Computers in Human Behavior*, 75, 727-738. doi: 10.1016/j.chb.2017.06.014
- Yu-Lung Wua, Y.-H. T., Ching-Pu Li, Sheng-Yuan Wang, Chi-Yuan Chiu. (2014). User-switching behavior in social network sites: A model perspective with drill-down analyses. *Computers in Human Behavior*, 33, 92-103. doi: 10.1016/j.chb.2013.12.030
- Zeeshan Ahmed , M. G., Usman Rafiq. (2015). Factors Affecting Consumer Switching Behavior: Mobile Phone Market in Manchester- United Kingdom. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5, 1-7.

Ronny Malavia Mardani

Pengaruh *Return On Asset (Roa)*, *Debt To Total Asset (Dta)*, *Cash Ratio*, *Growth*, Dan *Firm Sise Terhadap Kebijakan Dividen*

Ronny Malavia Mardani
Universitas Islam Malang

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of Return on Assets (ROA), Debt to Total Assets (DTA), Cash Ratio, Growth, and Firm Sise on Dividend Policy. The population in this study is a manufacturing company listed on the Indonesia Stock Exchange period 2013-2016. While the sample of the study was determined by using purposive sampling, which obtained a number of 25 companies that qualify as research samples.

Based on the analysis results can be seen that the Return on Asset (ROA) have a significant positive effect on dividend policy, Debt to Total Asset (DTA) and Cash Ratio (CR) have no significant positive effect on dividend policy. While Growth and Firm Size have no significant negative effect on dividend policy.

Key Words: *Return on Assets (ROA), Debt to Total Assets (DTA), Cash Ratio, Growth, Firm Size, Dividend Payout Ratio (DPR).*

Pendahuluan

Penelitian ini bermaksud untuk menguji dan menganalisis factor-faktor yang berpengaruh terhadap kebijakan dividen pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. “Salah satu fungsi dari manajemen keuangan adalah menetapkan kebijakan dividen (*dividend policy*). Kebijakan dividen menentukan pembagian laba antara pembayaran kepada pemegang saham dan investasi kembali perusahaan. Laba ditahan (*retained earning*) merupakan salah satu sumber dana paling penting untuk membiayai pertumbuhan perusahaan, tetapi dividen merupakan arus kas yang disisihkan untuk pemegang saham”. (Weston and Coopeland, 1997:125).

Kapabilitas perusahaan dalam menghasilkan profit adalah salah satu indikator dari kapabilitas perusahaan untuk memberikan dividen, maka dapat dikatakan pula bahwa profitabilitas merupakan faktor penentu bagi perusahaan untuk memberikan dividen (Lintner, 1959). Secara empiris, hubungan antara profitabilitas dengan dividen pernah diteliti oleh Brittain (1966), yang dalam penelitiannya dapat dibuktikan bahwa profitabilitas secara signifikan berpengaruh positif terhadap dividen. Sedang Chasanah (2008) dan Nugroho (2004) dalam penelitiannya dapat membuktikan bahwa *Return on Asset (ROA)* berpengaruh positif signifikan terhadap kebijakan dividen. Dari hasil penelitian Amalia (2009) juga menyatakan bahwa *Return on Aseet (ROA)* juga berpengaruh positif signifikan. Namun hasil penelitian Difah (2011) menunjukkan hasil yang kontradiktif dimana *Return on Asset (ROA)* tidak signifikan berpengaruh terhadap dividen pada perusahaan BUMN yang terdaftar di bursa efek Indonesia tahun 2004-2009.

Hasil penelitian dari Nugroho (2004) menunjukkan bahwa DTA berhubungan negative signifikan dengan dividen. Namun kontradiktif dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel DTA berpengaruh tidak signifikan terhadap *Dividend Payout Ratio (DPR)*.

Difah (2011) dan Amalia (2009) dalam penelitiannya dapat membuktikan bahwa *cash ratio* berpengaruh positif signifikan terhadap *dividend payout ratio*. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Nugroho (2004) yang menyatakan bahwa variabel *cash ratio* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR).

Nugroho (2004) dan Latiefasari (2011) menemukan bahwa *growth* berpengaruh positif signifikan terhadap kebijakan dividen. Hasil ini didukung oleh Difah (2011) yang dalam penelitiannya juga dapat membuktikan hal serupa. Dalam penelitian Amalia (2009) dan Shitta Amalia Growth (2011) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR). Sedangkan Variabel *firm size* dinyatakan berpengaruh positif signifikan terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR) pada penelitian Amalia (2009), Difah (2011) dan Amalia (2011). Namun kontradiktif dengan hasil penelitian Nugroho (2004) dimana variabel *size* berpengaruh tidak signifikan. Variabel *debt to equity ratio* dinyatakan berpengaruh positif signifikan terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR) pada penelitian Latiefasari (2011). Akan tetapi, hasil yang berbeda diperoleh Amalia (2011) yang dalam penelitiannya dapat membuktikan bahwa *rasio hutang* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kebijakan dividen.

Inkonsistensi hasil-hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menjadi dasar untuk dilakukan penelitian kembali faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan dividen, sehingga dari uraian *diatas* dapat dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) : apakah Return on Asset (roa), Debt to Total Asset (dta), Cash Ratio, Growth, dan Firm Size berpengaruh terhadap kebijakan dividen?

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi banyak pihak, diantaranya adalah:

1. Bagi akademisi penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *dividend payout ratio* sehingga dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai kebijakan dividen.
2. Bagi praktisi :
 - a. Bagi manajemen perusahaan dapat hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dividen.
 - b. Bagi investor dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan penanaman dananya di pasar modal.

Tinjauan teori

Dividend Payout Ratio (DPR)

“Dividen merupakan hak pemegang saham biasa (*common stock*) untuk mendapatkan bagian dari keuntungan perusahaan. Jika perusahaan memutuskan untuk membagi keuntungan dalam dividen, semua pemegang saham biasa mendapatkan haknya yang sama. Pembagian dividen untuk saham biasa dapat dilakukan jika perusahaan sudah membayar dividen untuk saham preferen (Jogiyanto, 1998:58)”. Basri dan Gitosudarmo (2000:244) juga mengatakan bahwa “DPR merupakan ratio antara *dividend per share* dengan *earning per share*. *Dividend Payout Ratio* (DPR) mencerminkan kebijakan dividen dari manajemen mengenai besarnya dividen yang harus dibayarkan kepada pemegang saham. Secara sistematis DPR dapat dirumuskan sebagai berikut: $DPR = \frac{DPS}{EPS}$ ”

Return on Asset (ROA)

“Return on Asset (ROA) adalah salah satu ukuran (profitabilitas) merupakan ukuran efektifitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan asset yang digunakan untuk operasi. Semakin besar ROA menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik, karena tingkat pengembalian investasi (*return*) semakin besar. Secara matematis ROA dapat dirumuskan sebagai berikut: $ROA = \frac{EAT}{TOTAL\ ASSET}$.” (Brigham dan Houston, 2015)

Debt to Total Asset (DTA)

“Debt to Total Asset merupakan ratio antara total hutang (*total debts*) baik hutang jangka pendek (*current liability*) dan hutang jangka panjang terhadap total aktiva (*total assets*) baik aktiva lancar (*current assets*) maupun aktiva tetap (*fixed asset*) dan aktiva lainnya (*others assets*). Rasio ini menunjukkan besarnya hutang yang digunakan untuk membiayai aktiva yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan aktivitas operasionalnya. Semakin besar *debt ratio* menunjukkan semakin besar tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pihak eksternal dan semakin besar pula beban biaya hutang yang harus dibayar oleh perusahaan” (Brigham dan Houston, 2015). “Semakin meningkatnya *debt ratio* berdampak terhadap profitabilitas yang diperoleh perusahaan, karena sebagian digunakan untuk membayar bunga pinjaman. Biaya bunga yang semakin besar, maka profitabilitas (*earning after tax*) semakin berkurang (karena digunakan untuk membayar bunga), maka hak para pemegang saham (*dividend*) juga semakin berkurang atau menurun. Secara matematis DTA dapat dirumuskan sebagai berikut: $DTA = \frac{TOTAL\ DEBT}{TOTAL\ ASSET}$ ” (Ang, 1997).

Cash Ratio

“Cash ratio merupakan salah satu ukuran dari rasio likuiditas (*liquiditas ratio*) yang merupakan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya (*current liability*) melalui sejumlah kas (dan setara kas, seperti giro atau simpanan lain di bank yang dapat ditarik setiap saat) yang dimiliki perusahaan. Semakin tinggi *cash ratio* menunjukkan kemampuan kas perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya”. Secara matematis Cash Ratio dapat dirumuskan sebagai berikut : $Cash\ Ratio = \frac{Cash+Equivalent}{Current\ Liability}$.” (Brigham dan Houston, 2015)

Kas dan *ekuivalennya* menunjukkan besarnya kas dan setara kas (giro dan simpanan lain yang pengambilannya tidak dibatasi oleh waktu) yang tercermin dalam neraca (*sisi asset/current asset*). Sedangkan Current liability menentukan jumlah kewajiban jangka pendek yang tercermin dalam neraca (*sisi liability/current liability*).

Growth

Teori *free cash flow hypothesis* yang disampaikan oleh Jensen (1986) dalam Jensen et al (1992) menyebutkan bahwa “perusahaan dengan kesempatan pertumbuhan yang lebih tinggi akan memiliki *free cash flow* yang rendah karena sebagian besar dana yang ada digunakan untuk investasi pada proyek yang memiliki nilai *Net Present Value* (NPV) yang positif. Manajer dalam bisnis perusahaan dengan memperhatikan pertumbuhan lebih menyukai untuk menginvestasikan pendapatan setelah pajak dan mengharapkan kinerja dari dividen akan lebih

kuat dalam pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan (Charitou dan Vafeas, 1998). Secara matematis *growth* dapat dirumuskan sebagai berikut:
$$Growth = \frac{Net\ Sales(t) - Net\ sales(t-1)}{Net\ sales(t-1)}$$
,

Firm Size

Smith dan Watts (1992) menunjukkan, “dasar teori pada pengaruh dari ukuran perusahaan (*Firm Size*) terhadap *dividend payout ratio* sangat kuat. Perusahaan besar dengan akses pasar yang lebih baik seharusnya membayar dividen yang tinggi kepada pemegang sahamnya, sehingga antara ukuran perusahaan dan pembayaran dividen memiliki hubungan yang positif, dimana proksi *Size* adalah *total asset*. Secara matematis *Size* dapat dirumuskan sebagai berikut: $Size = Total\ asset$ ”

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut :

- H1 : ROA berpengaruh positif terhadap *Dividend Payout Ratio*.
- H2 : DTA berpengaruh negatif terhadap *Dividend Payout Ratio*.
- H3 : *Cash Ratio* berpengaruh positif terhadap *Dividend Payout Ratio*.
- H4 : *Growth* berpengaruh negatif terhadap *Dividend Payout Ratio*.
- H5 : *Firm Size* berpengaruh positif terhadap *Dividend Payout Ratio*.

Metode penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang *listed* di Bursa Efek Indonesia. Sedangkan sampel ditentukan dengan metode purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut :

1. Perusahaan manufaktur yang *listed* di BEI periode tahun 2013-2016.
2. Perusahaan yang membagikan dividen selama empat tahun berturut-turut pada tahun 2013-2016.
3. Perusahaan mempublikasikan laporan keuangan yang telah di audit setiap tahun selama periode tahun 2013-2016.

Definisi Operasionalisasi Variabel

1. Kebijakan *Dividend*

Kebijakan dividen menyangkut keputusan penggunaan laba bersih (EAT) untuk pembayaran dividen. Kebijakan dividen diproyeksi pada *Dividend Payout Ratio* (DPR). “DPR merupakan rasio antara *dividend pershare* (DPS) terhadap *earning per share* (EPS)” (Basri dan Gitosudarmo. 2000:244).

2. *Return on Asset* (ROA)

“*Return on Asset* (ROA) merupakan rasio antara pendapatan bersih sesudah pajak (*Earning After Tax*) terhadap *total asset* yang dinyatakan dalam persen. Rasio ini mengukur kemampuan *asset* dalam menghasilkan laba bersih” (Brigham dan Houston, 2015)

3. Debt to Total Asset (DTA)

“DTA merupakan ratio antara total hutang (*total debts*) baik hutang jangka pendek (*current liability*) dan hutang jangka panjang terhadap total aktiva (*total assets*) baik aktiva lancar (*current assets*) maupun aktiva tetap (*fixed asset*) dan aktiva lainnya (*others assets*)” (Ang, 1997).

$$DTA = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Asset}}$$

4. Cash Ratio

Merupakan rasio antara kas dan *equivalent* terhadap *current liability*. Kas dan *equivalent* menunjukkan besarnya kas dan setarakas (giro dan simpanan lain yang pengambilannya tidak dibatasi oleh waktu), sedangkan *current liability* menunjukkan jumlah kewajiban jangka pendeknya (Brigham dan Houston, 2015)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash+Equivalent}}{\text{Current Liability}}$$

5. Growth

Merupakan rasio antara *net sales* (t) sekarang dikurangi dengan *net sales* sebelumnya (t-1) terhadap *net sales* sebelumnya (t-1) (Ang, 1997).

$$\text{Growth} = \frac{\text{Net Sales (t)} - \text{Net Sales (t-1)}}{\text{Net Sales (t-1)}}$$

6. Firm Size (Ukuran Perusahaan)

Ukuran untuk menentukan ukuran perusahaan adalah dari *total asset* (Smith dan Watts, 1992). Formula yang digunakan : $\text{Size} = \ln \text{Total asset}$.

Metode Analisis

Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan model persamaan sebagai berikut :

$$DPR = a + b_1 ROA + b_2 DTA + b_3 CR + b_4 GROWTH + b_5 FIRM SIZE + e$$

Dimana:

DPR = Dividend Payout Ratio

ROA = Return On Asset

DTA = Debt to Total Asset

CR = Cash Ratio

G = Growth

Firm Size = Ukuran Perusahaan

a = konstanta

*b*₁, *b*₂, *b*₃, *b*₄, *b*₅ = koefisien regresi

e = kesalahan residual (*error*)

Hasil penelitian dan pembahasan

Sampel Penelitian

Jumlah saham perusahaan manufaktur yang listed di Bursa Efek Indonesia periode tahun 2013-2016 berjumlah 131 perusahaan. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan yang membagikan dividen selama empat tahun berturut-turut pada periode 2013-2016, dan

mempublikasikan laporan keuangan yang telah di audit setiap periode tahun 2013-2016. Sehingga diperoleh sejumlah 25 perusahaan sebagai sampel penelitian.

Statistik Deskriptif

Berdasarkan input data dari ICMD 2017 maka dapat dihitung rasio-rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi DPR, ROA, *Cash Ratio*, *Growth*, *Firm Size*.

Selanjutnya apabila dilihat dari nilai minimum, maximum, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (δ) dari masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ROA	100	,0127	,5676	,182276	,1245099
DTA	100	,1153	,9482	,390564	,1898482
CR	100	,0240	5,1845	,867459	1,0088758
Growth	100	-,8937	,5526	,135024	,1887340
Firm Size	100	1,53	2,09	1,8370	,11862
DPR	100	,0001	3,0294	,479400	,4162768

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 tersebut nampak bahwa dari 25 perusahaan sampel dengan menggunakan metode pooled dimana perusahaan dikalikan periode tahun pengamatan (4 tahun), sehingga sampel dalam penelitian ini adalah $25 \times 4 = 100$ sehingga sampel yang di gunakan sejumlah 100. Variabel DPR mempunyai rata-rata sebesar 0,479400 dengan standar deviasi sebesar 0,4162768 dimana nilai standar deviasi lebih kecil dari rata-rata DPR. Demikian pula nilai minimum sebesar 0,0001 lebih kecil dari rata-rata DPR dan nilai maksimum sebesar 3,0294 yang lebih besar dari nilai rata-rata DPR. Hasil yang sama juga terjadi pada variabel ROA, DTA dan *Firm Size*.

Sedangkan variabel *Cash Ratio* nilai rata-ratanya sebesar 0,867459 dengan standar deviasi sebesar 1,0088758 lebih besar dari nilai rata-rata. Demikian nilai minimum sebesar 0,0240 lebih kecil dari nilai rata-rata dan nilai maksimum sebesar 5,1845 lebih besar dari nilai rata-rata. Hal yang sama terjadi pada Variabel *Growth*.

Pembahasan

Untuk membuktikan apakah model regresi linier berganda yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi klasik, maka selanjutnya akan dilakukan evaluasi ekonometrika. Evaluasi ekonometrika terdiri dari uji normalitas data, multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas data dapat disajikan pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

		ROA	DTA	CR	Growth	Firm size	DPR
N		100	100	100	100	100	100
Normal Parameters(a,	Mean	,182276	,390564	,867459	,135024	1,8370	,479400

b)							
	Std. Deviation	,1245099	,1898482	1,0088758	,1887340	,11862	,4162768
Most Extreme Differences	Absolute	,140	,105	,226	,161	,129	,192
	Positive	,140	,105	,226	,092	,129	,192
	Negative	-,091	-,074	-,202	-,161	-,059	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z		1,400	1,051	2,255	1,606	1,291	1,922
Asymp. Sig. (2-tailed)		,040	,219	,000	,012	,071	,001

Dari hasil uji normalitas terbukti bahwa kelima variabel bebas tersebut ada beberapa variabel yang tidak berdistribusi normal. Walaupun distribusi data tidak seluruhnya berdistribusi normal, namun analisis dengan menggunakan regresi berganda tetap dilanjutkan. Analisis linier berganda memang mensyaratkan adanya data yang berdistribusi normal agar menghasilkan *Best Linier Unbiased Estimated* (BLUE). Dengan kata lain, agar model tersebut bisa digunakan untuk memprediksi akan menghasilkan estimasi yang tidak bias. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melakukan estimasi tetapi hanya bertujuan untuk mengidentifikasi ada atau tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Uji Multikolinearitas

Berikut ini akan disajikan hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan dengan bantuan SPSS for windows, secara lengkap hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Multikolonieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	ROA	,966	1,035
	DTA	,946	1,057
	CR	,929	1,077
	Growth	,956	1,046
	Firm size	,913	1,096

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas dapat diketahui bahwa secara keseluruhan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi variabel *return on asset*, *debt to total asset*, *cash ratio*, *growth*, dan *firm size* tidak terjadi multikolinearitas (VIF masing-masing variable bebas < 4).

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat ditunjukkan dalam tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Mode l		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,068	,630		-,107	,915
	ROA	-,004	,321	-,001	-,014	,989
	DTA	-,005	,213	-,002	-,022	,982
	CR	,001	,040	,002	,018	,985
	Growth	,001	,213	,001	,006	,996
	Firm size	,038	,346	,012	,109	,913

Berdasarkan tabel 4, tampak bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai sig $t > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

d. Uji Otokorelasi

Hasil uji autokorelasi dapat disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5 Hasil uji autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin- Watson
1	,389(a)	,151	,106	,3935685	1,867

Dari hasil hitung Durbin Watson sebesar 1,867, sedangkan dalam tabel DW untuk $k = 5$ dan $N = 100$ besarnya dl (batas luar) = 1,571; $4-dl = 2,429$ dan du (batas dalam) = 1,780; $4 - du = 2,133$. Sehingga nilai $du: 1,780 < DW: 1,867 < 4-du: 2,133$ maka dari perhitungan disimpulkan bahwa DW-test tersebut tidak terjadi autokorelasi.

Pengujian Hipotesis

a. *Goodness of Fit*

Goodness of Fit dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6 Hasil Perhitungan Regresi Berganda

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,595	5	,519	3,351	,008(a)
	Residual	14,560	94	,155		
	Total	17,155	99			

Berdasarkan hasil analisis uji F pada tabel 6 dengan signifikansi 0,008, sehingga dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% dan nilai $F_{hitung} = 3,351 > t_{tabel} = 2,325$. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variable bebas yang terdiri dari *return on asset*, *debt to total asset*, *cash ratio*, *growth*, dan *firm size* diantaranya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi *dividend payout ratio*.

b. Uji t

Secara lengkap hasil uji t dapat disajikan pada tabel 7.

Tabel 7 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,762	,635		1,199	,233
	ROA	1,076	,323	,322	3,329	,001
	DTA	,326	,214	,148	1,520	,132
	CR	,030	,041	,073	,737	,463
	Growth	-,308	,214	-,140	1,437	,154
	Firm size	-,321	,349	-,092	-,920	,360

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang disajikan pada tabel 7, maka model persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$\text{DPR} = 0,762 + 1,076\text{ROA} + 0,326\text{DTA} + 0,030\text{CR} - 0,308\text{Growth} - 0,321\text{Firmsize} + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Variabel *Return on Asset* (ROA)

Hubungan ROA dengan DPR *unstandardised coefficients* yaitu $b_1 = 1,076$ secara statistik terjadi nyata atau berbeda dengan nol dan nilai $t_{\text{hitung}} = 3,329 > t_{\text{tabel}} = 1,946$ dengan signifikan = $0,001 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel *return on asset* terhadap *dividend payout ratio* pada perusahaan manufaktur yang *listed* di Bursa Efek Indonesia. Kondisi ini sesuai dengan teori bila terjadi kenaikan ROA maka DPR akan semakin tinggi pula.

Hasil ini penelitian ini konsisten dengan penelitian Nugroho (2004), Chasanah (2008) dan Amalia (2009) bahwa profitabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kebijakan dividen. ROA juga merupakan ukuran efektif perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aktiva tetap yang digunakan untuk operasi.

Dengan hasil ini maka H_1 yang menyatakan bahwa Return on Asset ROA berpengaruh positif terhadap *dividend payout ratio* (DPR) diterima.

2. Variabel *Debt to Total Asset* (DTA)

Hubungan DTA dengan DPR *unstandardised coefficients* yaitu $b_2 = 0,326$ secara statistik terjadi tidak nyata atau tidak berbeda dengan nol dan nilai $t_{\text{hitung}} = 1,520 < t_{\text{tabel}} = 1,946$ dengan signifikan = $0,132 > 0,005$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel *debt to total asset* terhadap *dividend payout ratio* pada perusahaan manufaktur yang *listed* di Bursa Efek Indonesia. Hasil ini mendukung penelitian Amalia (2009) bahwa DTA tidak

berpengaruh signifikan terhadap DPR. Namun kontradiktif dengan penelitian Nugroho (2004) yang menyatakan DTA berpengaruh signifikan terhadap DPR.

Dengan hasil ini maka H_2 yang menyatakan bahwa Debt to Total Asset (DTA) berpengaruh negatif terhadap *dividend payout ratio* (DPR) diterima.

3. Variabel *Cash Ratio*

Hubungan *Cash Ratio* dengan DPR *unstandardised coefficients* yaitu $b_3 = 0,030$ secara statistik terjadi tidak nyata atau tidak berbeda dengan nol dan nilai $t_{hitung} = 0,737 < t_{tabel} = 1,946$ dengan signifikan = $0,463 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel *cash ratio* terhadap *dividend payout ratio* pada perusahaan manufaktur yang *listed* di Bursa Efek Indonesia. Hasil ini mendukung penelitian dari Nugroho (2004) namun kontradiktif dengan penelitian Amalia (2009) dan Amalia (2011) yang menyatakan berpengaruh signifikan negatif, Difah (2011) yang menyatakan berpengaruh signifikan positif.

Dengan hasil ini maka H_3 yang menyatakan bahwa *Cash Ratio* berpengaruh positif terhadap *dividend payout ratio* (DPR) diterima.

4. Variabel *Growth*

Hubungan *Growth* dengan DPR *unstandardised coefficients* yaitu $b_4 = -0,308$ secara statistik terjadi tidak nyata atau tidak berbeda dengan nol dan nilai $t_{hitung} = -1,437 < t_{tabel} = 1,946$ dengan signifikan = $1,54 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan variabel *growth* terhadap *dividend payout ratio* pada perusahaan manufaktur yang *listed* di Bursa Efek Indonesia. Hasil ini mendukung penelitian Shitta (2011) negatif tidak signifikan namun kontradiktif dengan penelitian Nugroho (2004) yang berpengaruh signifikan, Fira Puspita (2009), Latifasari (2011), yang menyatakan berpengaruh signifikan negatif, Difah (2011) yang menyatakan signifikan positif.

Dengan hasil ini maka H_4 yang menyatakan bahwa *Growth* berpengaruh negatif terhadap *dividend payout ratio* (DPR) ditolak.

5. Variabel *Firm Size*

Hubungan *Firm Size* dengan DPR *unstandardised coefficients* yaitu $b_5 = -0,321$ secara statistik terjadi tidak nyata atau tidak berbeda dengan nol dan nilai $t_{hitung} = -0,920 < t_{tabel} = 1,946$ dengan signifikan = $0,360 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel *firm size* terhadap *dividend payout ratio* pada perusahaan manufaktur yang *listed* di Bursa Efek Indonesia. Hasil ini mendukung penelitian dari Nugroho (2004), namun kontradiktif dengan penelitian Chasana (2008), Amalia (2009), Latiefasari (2011), Difah (2011), Shitta (2011) yang menyatakan berpengaruh positif signifikan terhadap *dividend payout ratio*.

Dengan hasil ini maka H_5 yang menyatakan bahwa *Firm Size* berpengaruh positif terhadap *dividend payout ratio* (DPR) diterima.

Simpulan dan saran

Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Secara pasial variabel ROA berpengaruh positif signifikan terhadap DPR. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan masih mempertimbangkan ROA dalam menentukan kebijakan dividen. Hal ini juga menjadi informasi yang sangat berguna bagi investor untuk memperhatikan ROA dalam menentukan investasi di perusahaan karena bila ROA meningkat maka akan meningkatkan dividen.

Sedang hubungan variable bebas lain yang terdiri dari Debt to Total Assets, Cash Ratio dan Firm Size terbukti juga memenuhi secara konsep teori, meskipun tidak signifikan. Sedang hubungan antara growth dengan kebijakan dividen tidak sesuai dengan yang dihipotesiskan. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya pertumbuhan perusahaan akan meningkatkan peluang pembagian dividen.

Saran

Terhadap hasil analisis penelitian dan kesimpulan ada beberapa saran yang diharapkan mampu memberi sumbangan dalam bentuk ide atau pemikiran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan faktor-faktor mana sajakah yang berpengaruh dan perlu dipertimbangkan didalam kebijakan dividen.
2. Investor atau calon investor harus lebih memperhatikan informasi-informasi yang diberikan oleh perusahaan karena dengan adanya informasi tersebut maka dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan yang tepat sehubungan dengan investasinya. Variabel ROA merupakan variabel yang berpengaruh dalam penelitian ini dengan *beta standardized coefficients* sebesar 0,322.
3. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel yang dianalisis sehingga nantinya akan dapat mewakili keseluruhan perhitungan dari analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan dividen.

Daftar pustaka

- Amalia, Fira Puspita, 2009, *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Dividen Payout Ratio (Studi Kasus Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2007)*, tesis, tidak dipublikasikan, Semarang, Progam Pasca Sarjana Magister Manajemen, UNDIP.
- Amalia, Shitta, 2011, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Dividen Payout Ratio (Studi Kasus Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia non Keuangan Periode 2005-2009)*
- Arilah, Muhammad Asril. 2009. Pengaruh Free Cash Flow, Profitabilitas, Likuiditas, dan Leverage Terhadap Kebijakan Dividen, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 20. No. 1, pp. 78-87.
- Basri dan Indriyo Gito Sudarmo. 2000. *Manajemen Keuangan*, Edisi 3. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Brigham, Eugene & Joel Houston. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, Buku 2, Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.

- Chasanah, Amalia Nur, 2008. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Dividen Payout Ratio Pada Perusahaan Yang Listed di Bursa Efek Indonesia* (Perbandingan Pada Perusahaan Yang Sebagian Sahamnya Dimiliki Oleh Manajemen Dan Yang Tidak Dimiliki Oleh Manajemen), Tesis, tidak dipublikasikan, Semarang, Progam Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Darminto. 2008. Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Struktur Modal dan Struktur Kepemilikan Saham Terhadap Kebijakan Dividen, *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 20. No. 2.
- Difah, Siti Syamsiroh, 2011, *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Dividen Payout Rato Pada Perusahaan Yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2004-2009*.
- Gujarati, Damodar. 2000. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Gujarati, Damodar. 2007. *Dasar-Dasar Ekonometrika*, Edisi Ketiga, Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Indriantoro, Nur dan Supomo Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Jogiyanto. 1998. *Teory portofolio dan Analisis Investasi*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Jogiyanto. 2008. *Pedoman Survei Kuesioner*, Mengembang Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Latifasari, Hani Diana, 2011, *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Dividen (Studi Empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI Periode Tahun 2005-2009)*.
- Marlina, Lisa dan Clara Danica. 2009. Analisis Pengaruh Cash Potition, Debt To Equity Ratio, dan Return On asset Terhadap Dividen Payout Ratio, *Jurnal manajemen bisnis*, Volume.2. No. 1, pp. 1-6.
- Nugroho, Setya, 2004, *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Dividen pada perusahaan yang Listed di Bursa Efek Jakarta*, Tesis, tidak dipublikasikan, Semarang, Progam Pasca Sarjana Magister Manajemen, UNDIP.
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-Dasar Pebelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sudarsi, Sri. 2002. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Dividen Payout Ratio Pada Industri Perbankan Yang Listed di Bursa Efek Jakarta, *Jurnal bisnis dan Ekonomi*.
- Sunarto dan Andika kartika.2003. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Dividen kas di Bursa Efek Jakarta, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*.
- Warsono, 1999. *Manajemen Keuangan*, Buku 1, keputusan Keuangan Jangka Panjang. Malang: UMM Press.
- Weston, J. Fred & Thomas E. Copeland. 1997. *Manajemen Keuangan*, Jilid Dua. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Widoadmodjo, Sawidji. 1996. *Cara Sehat Investasi di Pasar Modal*. Jakarta: PT Jurnalindo Aksara Grafika.

Tinjauan Konseptual Aplikasi Balance Score Card Pada Perusahaan Umkm

Utik Bidayati
Universitas Ahmad Dahlan

Abstrak

Keselarasan tujuan organisasi dan individu dalam organisasi sangat penting untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dalam strategi organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan menggunakan Balance Score Card. Balanced Scorecard merupakan salah satu ukuran kinerja alternatif yang bertujuan untuk menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Diinspirasi oleh Kaplan dan Norton, konsep ini dikembangkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tulisan ini membahas bagaimana melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan balanced scorecard.

Kata kunci: Penilaian kinerja; balanced scorecard; sistem manajemen strategis

Pendahuluan

Tata kelola organisasi yang baik (good corporate governance) merupakan sebuah kondisi yang harus diwujudkan organisasi untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal. Perwujudan tata kelola organisasi yang baik dipengaruhi oleh kemampuan pemimpinnya dalam membawa dan mengajak semua sumberdaya yang dimilikinya pada tujuan organisasi yaitu visi dan misinya. Terdapat tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang diharapkan dari pihak internal maupun eksternal organisasi. Untuk dapat memenuhi tuntutan dan harapan tersebut, organisasi harus memiliki “keunggulan kompetitif”, yaitu suatu keunggulan organisasi yang tidak mudah disaingi oleh kompetitor. Melalui strategi, organisasi mencapai keunggulan kompetitif ini, organisasi akan bertahan, berperan dan memenangkan persaingan. Salah satu hal penting dalam manajemen strategi adalah pengawasan. Setelah strategi disusun, dilaksanakan maka diperlukan pengawasan agar dapat dicapai apa yang direncanakan organisasi. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan kompetitif tersebut juga harus berkelanjutan (sustainable). Kelanggengan yang dicapai secara berkelanjutan akan membawa organisasi pada kinerja yang baik yang berujung pada diperolehnya keuntungan (profit) yang tinggi. Keunggulan yang berkelanjutan tidak cukup dengan memilih posisi strategi dan unik, karena adanya unsur pesaing (Porter,1996). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi (Day & Wensley,1988). Organisasi perlu mengukur dan menilai kinerjanya agak mampu mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja organisasi diukur secara komprehensif yang mencakup aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sistem penilaian kinerja dengan melihat aspek keuangan dan aspek non keuangan bisa dilakukan dengan model Balanced Score Card. Keunggulan model Balanced Score Card dikarenakan adanya Key Performance Indicator (KPI) sebagai metrik terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi organisasi. KPI merupakan indikator/ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi organisasi yang telah ditentukan.

Ringkasan Isi Artikel

Makalah yang disusun ini akan mengulas dan mencermati jurnal yang membahas balance scorecard dari beberapa aspek. Jurnal utama yang diulas adalah “ Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card”, (Shahin, Naftchali, Pool, 2014). Jurnal tersebut mengulas pencapaian kinerja organisasi dengan mengembangkan model yang berkaitan dengan iklim organisasi yang dirasakan pada perilaku kewargaan organisasi (Organization citizenship behavior/OCB) dengan menggunakan balance scorecard. Beberapa penelitian telah mengkaitkan balance scorecard dengan berbagai aspek lain. Diantara hasil riset menunjukkan adanya peran balance scorecard dalam pemberdayaan secara psikologi dan komitmen organisasional (Huang, Shi, Zhang, & Cheung, 2006). Balance score card dalam keadilan (Asgari, Silong, Ahmad, & Samah, 2008), perilaku kewargaan organisasional (OCB) dan pada akhirnya juga berdampak pada kinerja (misal, Wang *et al.*, 2005; Chahal & Mehta, 2010).

Pada tulisan Shahin, Naftchali, Pool (2014) ditunjukkan bahwa organization citizenship behavior (OCB) menggambarkan perilaku individu yang ekstra yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam sebuah sistem kerja yang formal. Diawali dengan kinerja individual, kemudian masuk dalam kinerja tim serta kelompok kerja, dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Sumberdaya manusia yang berada pada kondisi perilaku OCB, dengan kesadaran diri dan sukarela akan dinilai banyak berpengaruh pada kinerja organisasi.

Penelitian tersebut merupakan studi pertama yang telah dilakukan tentang integrasi dari tiga variabel dibahas iklim organisasi, perilaku warga organisasi / organization citizenship behavior (OCB), dan kinerja berdasarkan pada BSC. Penelitian ini mencoba untuk membahas iklim organisasi yang berdampak pada perilaku kewargaan organisasional dengan menggunakan model yang dikembangkan dari Balance Scorecard. Jika hubungan diasumsikan disetujui, manajer dapat menumbuhkan latar belakang perilaku warga organisasi, dan akibatnya organisasi saksi peningkatan kinerja organisasi yang merupakan faktor penting bagi mereka kemajuan dan kelangsungan hidup.

a. Teori Dasar OCB, iklim kerja, BSC dan Kinerja

Konsep organisational citizen behavior atau perilaku kewargaan organisasional pertama kali diperkenalkan oleh Organ *et al.*, 2006 di tahun 1980-an (Hua dan Yu, 2011). Organ percaya bahwa organisasi perilaku kewargaan adalah perilaku individu dan belum didefinisikan secara langsung dalam sistem reward formal dalam organisasi; melakukannya menyebabkan peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi (Appelbaum *et al.*, 2004;.. Balai *et al.*, 2009). Perilaku ini tidak termasuk di antara deskripsi pekerjaan atau perilaku formal, dan itu bukan merupakan komitmen kerja bagi orang-orang. OCB didefinisikan sebagai jenis perilaku individu dan organisasi yang lebih seperti pilihan pribadi (Hua dan Yu, 2011). Definisi ini menekankan tiga fitur utama dari perilaku warga organisasi. Pertama, perilaku ini harus bersifat sukarela; kedua, keuntungan dari perilaku ini memiliki dampak organisasi; dan ketiga, perilaku warga organisasi adalah entitas multi-faceted (Bolino *et al.*) . Didefinisikan perilaku warga organisasi sebagai kecenderungan dan motivasi karyawan yang berjalan melampaui kebutuhan kerja formal untuk membantu satu sama lain, untuk menyelaraskan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi, dan memiliki kepedulian nyata terhadap kegiatan umum dan misi organisasi. Mereka percaya bahwa perilaku warga memiliki dua umum fitur secara umum: pertama, mereka tidak dapat diperkuat

secara langsung, dan kedua, mereka upaya khusus dan luar biasa bahwa sebuah organisasi mengharapkan dari karyawan di memesan untuk mencapai keberhasilan (Korkmaz dan Arpaci, 2009). Ahli lainnya menentukan perilaku warga organisasi sebagai semacam perilaku informal di mana orang bertindak di luar apa yang telah diharapkan dari mereka, dan membantu kesejahteraan organisasi dan keselamatan orang-orang yang berada di dalamnya. Perilaku warga organisasi adalah seperangkat positif dan menguntungkan perilaku organisasi yang menghasilkan hubungan multi-dimensi dengan positif konsekuensi organisasi (Jahangir dan Hag, 2004).

Konsep iklim organisasi menjadi populer di bidang psikologi industri dan organisasi (Kaushik, 2007; Foote dan Tang, 2008) sebelum muncul konsep budaya organisasi budaya yang dikembangkan di akhir 1980-an. Thomas (1998) percaya bahwa iklim didefinisikan sebagai persepsi umum dari kualitas fenomena alam di tempat, dengan kata lain itu adalah aspek budaya. Reichard dan Schneider (1990) mendefinisikan iklim sebagai sudut pandang organisasi, dan langkah-langkah formal atau informal dan metode dalam organisasi. iklim organisasi umumnya tentang sikap dan perilaku (Huseyin, 2008), dan termasuk fitur organisasi yang berdampak pada motivasi dan perilaku mereka yang bekerja di lingkungannya (Chen dan Hung, 2007). Organisatoris iklim menunjukkan suasana yang dominan di suatu perusahaan, persepsi karyawan dari organisasi, umpan balik dari kerjasama dan tingkat persahabatan, saling percaya, dan orang saling melindungi. Dengan demikian, iklim organisasi dapat dianggap sebagai persepsi yang sama dari perangkat internal organisasi di berbagai tingkatan dari hirarki organisasi (Asif, 2011), dan dapat dievaluasi oleh persepsi dan deskripsi karyawan tentang fitur internal organisasi (Dickson et al., 2004).

Jaw dan Liu (2003) mendefinisikan iklim organisasi dengan dua pendekatan yaitu iklim koperasi dan iklim yang inovatif. Ketika perusahaan menawarkan pada tingkat tinggi iklim inovatif, karyawan cenderung meningkatkan interaksi mereka dengan orang lain untuk melakukan pertukaran dan berbagi pengetahuan untuk menciptakan hal baru, oleh karena itu iklim inovatif mengembangkan interaksi sosial antara anggota organisasi (Hoegl et al., 2003). Adanya iklim koperasi dalam suatu organisasi adalah pencipta alasan untuk meningkatkan kecenderungan anggota organisasi yang bekerja satu sama lain sebagai kelompok untuk mempromosikan satu sama lain (Janz dan Prasarnphanich, 2003).

Mengevaluasi kinerja bisnis adalah salah satu agenda manajemen yang paling penting; karena kunci untuk mengakses perbaikan terus-menerus dalam kemampuan untuk terus mengevaluasi kinerja organisasi. Banyak organisasi telah memahami pentingnya evaluasi terus menerus kinerja, dan mereka menerapkan berbagai pendekatan untuk evaluasi kinerja dalam organisasi (Fernandes et al., 2006). Antara tahun 1850 - 1975, organisasi telah mulai melakukan evaluasi kinerja dengan semata-mata menggunakan kriteria keuangan. Langkah tersebut mendapat karena alasan seperti itu mendorong sudut pandang jangka pendek, kurang berpikir strategis dan tidak memiliki kemampuan untuk menyediakan data tentang kualitas, responsif, dan fleksibilitas, sehingga mendorong sudut pandang optimis, dan gagal untuk memberikan informasi tentang apa yang pelanggan inginkan dan kualitas kinerja pesaing. Untuk mengatasi hal tersebut disusun pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard.

Kelengkapan Balance Scorecard (BSC) untuk mengevaluasi kinerja dan meningkatkan penggunaannya untuk topik manajemen strategis menggunakan empat aspek sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja organisasi. BSC mengukur secara komprehensif kerangka bagi manajer untuk memodifikasi strategi perusahaan untuk seperangkat kriteria kinerja (Kaplan dan Norton, 1992). BSC berbeda dengan sistem evaluasi tradisional yang hanya termasuk kriteria keuangan. BSC telah dirancang sedemikian rupa bahwa hal itu meningkatkan

keputusan manajer 'keputusan melalui terkemuka perhatian mereka terhadap dimensi yang lebih luas dari operasi perusahaan (Shahin dan Zairi, 2006;. Shahin et al, 2012).

b. Metode Penelitian.

Pada tulisan yang dilakukan analisis ini, peneliti menentukan populasi statistiknya yaitu para manajer usaha kecil dan menengah di Mazandarna yang berjumlah 600 orang dengan menggunakan sistem random sampling. Data diperoleh dengan kuesioner pada responden yang selanjutnya dianalisis dengan persamaan struktural modeling (SEM) menggunakan software SPSS 18 dan AMOS 18. Kuesioner disusun dengan mengadopsi beberapa instrumen pertanyaan yang pernah dilakukan oleh peneliti lain dalam penelitian sebelumnya. Untuk mengevaluasi perilaku warga organisasi skala digunakan 16 pertanyaan yang berasal dari kuesioner dari Bell dan Menguc (2002). Untuk mengevaluasi iklim organisasi digunakan kuesioner dari GU 1 (2008) sejumlah 38 pertanyaan. Beberapa perubahan dilakukan dalam instrumen ini untuk mengakomodasi situasi dalam organisasi yang berada di Iran sesuai dengan tempat penelitian dilakukan. Sebuah kuesioner dengan 16 pertanyaan berdasarkan pendekatan BSC Kaplan dan Norton (1992) digunakan untuk mengevaluasi kinerja kecil untuk perusahaan menengah. Populasi yang merespon penelitian dengan mengembalikan kuesioner sebanyak 321.

Hipotesis yang dibangun oleh peneliti dengan berdasarkan pada beberapa tulisan adalah, adanya dampak perilaku warga organisasi pada kinerja perusahaan, perilaku warga organisasi memiliki dampak pada kinerja perusahaan dalam kriteria keuangan, kriteria pelanggan maupun dalam kriteria proses internal. Penulis juga membangun dugaan awal bahwa perilaku warga organisasi memiliki dampak pada kinerja perusahaan dalam pertumbuhan dan pembelajaran kriteria.

Iklim organisasi yang dirasakan memiliki dampak pada perilaku warga organisasi, dalam hal kinerja perusahaan pada kriteria keuangan, kriteria pelanggan maupun kriteria proses internal. Iklim organisasi dirasakan memiliki dampak pada kinerja perusahaan dalam pertumbuhan dan pembelajaran kriteria.

c. Proses dan hasil uji

Proses yang dilakukan Shahin, Naftchali, Pool (2014) dalam penelitiannya diawali dengan menyebar instrumen penelitian yang berupa kuesioner, peneliti melakukan uji instrumen dengan konfirmatori faktor analisis (CFA). Dari semua butir instrumen dapat diketahui kesemuanya valid, sehingga dapat dipakai sebagai instrumen pengumpul data. Selanjutnya uji hipotesis menunjukkan hasil bahwa hanya ada 1 hipotesis yang tidak terdukung, yaitu hipotesis H3c. dimana hasil uji menunjukkan bahwa iklim organisasi yang dirasakan tidak memiliki dampak pada kinerja perusahaan kriteria proses internal.

d. Pembahasan, Diskusi dan Implikasi

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan penulis menunjukkan hampir semua dapat terdukung. Sehingga menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi yang merupakan perilaku anggota organisasi yang melebihi standar yang diharapkan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan proses evaluasi melalui balance scorecard yaitu kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pengembangan. Secara umum hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kinerja

organisasi. Namun yang membedakan pada penelitian yang dilakukan oleh Shanin et al. ini dengan penelitian sebelumnya adalah, peneliti menggunakan balance scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan. Sehingga hasil penelitian lebih mendukung penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan Schneider et al. (2009), yang menunjukkan dampak positif dari iklim organisasi terhadap kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, pasar kinerja, dan bisnis. Juga penelitian yang dilakukan Jing et al., (2011) dimana hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Keterbatasan yang ada dalam penelitian yang dilakukan Shahin, Naftchali, Pool (2014) ini dapat menjadi celah penelitian lanjutan. Celah yang dimaksud adalah pada penelitian kinerja organisasi kebanyakan dilakukan pada perusahaan menengah dan kecil, sehingga ketersediaan data yang dapat diolah dengan menggunakan balance scorecard terbatas. Penelitian dengan sampel perusahaan besar dapat dilakukan oleh peneliti lanjutan, dimana diharapkan pada perusahaan besar data berkaitan dengan kinerja organisasi lebih banyak dan lengkap.

Review dan Pembahasan Literatur

Jurnal utama yang dibahas ini secara umum menggambarkan bahwa OCB dan iklim organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dalam pengukuran kinerja organisasi, peneliti menggunakan balance scorecard sebagai alat ukur kinerja organisasi. Peneliti juga menggunakan obyek penelitian perusahaan menengah dan kecil di Iran yang dianggap hal ini membatasi perolehan data penelitian.

Pada penelitian lain yang membahas balance scorecard sebagai alat ukur kinerja seperti yang dilakukan Punniyamoorthy dan Murali (2008), menunjukkan pengukuran kinerja menggunakan balance scorecard mampu membantu organisasi melihat secara obyektif dengan parameter yang lebih rinci. Meena (2009) memberikan gambaran bahwa penggunaan balance scorecard sangat menguntungkan organisasi dalam merancang strategi untuk memenuhi harapan pelanggan baik eksternal maupun internal. Sehingga pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard dapat membuat organisasi lebih tepat dalam menilai kinerjanya.

Kesimpulan

Balance scorecard merupakan salah satu alat untuk mengukur kinerja organisasi. Penggunaan dasar pengukuran dari sisi finansial dan non finansial dapat memperkaya informasi bagi perusahaan dalam merumuskan strategi. Balance scorecard mengukur kinerja organisasi dengan melihat faktor pelanggan, kinerja finansial organisasi, perkembangan dan pembelajaran serta internal proses. Keunggulan balance scorecard yang lain adalah adanya Key performance indikator (KPI). KPI yang ditetapkan dalam balance scorecard membantu perusahaan menentukan target pencapaian yang lebih jelas. Selain itu adanya KPI dapat memberikan informasi yang lebih tepat tentang hasil pencapaian kinerja perusahaan. Penggunaan pengukuran kinerja dengan BSC saat ini semakin berkembang, namun penggunaannya masih terbatas pada bidang kerja organisasi tertentu terutama dalam organisasi bisnis. Sehingga masih terbuka bagi penelitian yang lebih lanjut untuk memperluas pemanfaatan alat pengukuran pencapaian kinerja organisasi ini.

Daftar pustaka

- Chavan, Meena, (2009), "The balanced scorecard: a new challenge", *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss 5 pp. 393 – 406
- David, r Fred, David, R Forest,(2015), *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases*, 15th Edition, Pearson Education, UK
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (n.d.), *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 1-30, 369-80.
- M. Punniyamoorthy R. Murali, (2008), "Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 Iss 4 pp. 420 – 443
- Shahin, Arash; Naftchali, Javad Shabani; Pool, Javad Khazaei , (2014), "Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, Iss 3 pp. 290 – 307
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.

Strategi Manajemen Hijau Untuk Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Aditya Budi Krisnanto

Mahasiswa Program Doktor Manajemen Universitas Brawijaya

Abstrak

Dalam era globalisasi, semakin banyak perusahaan-perusahaan berskala besar luar negeri yang masuk ke Indonesia. Kecenderungan ini mengindikasikan persaingan yang semakin tajam. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, maka perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Berdasarkan fenomena globalisasi, maka menjadi penting setiap perusahaan untuk memiliki cara berfikir strategik, dengan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage/ SCA*), agar dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan global. Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dikaji Strategi Manajemen Hijau dengan ruang lingkup *Greening Business Management* kaitannya dalam keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keywords: *Green Business Management, Strategic Management, Competitive advantage*

1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi, semakin banyak perusahaan-perusahaan berskala besar luar negeri yang masuk ke Indonesia. Kecenderungan ini mengindikasikan persaingan yang semakin tajam. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, maka perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Berdasarkan fenomena globalisasi, maka menjadi penting setiap perusahaan untuk memiliki cara berfikir strategik, dengan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage/ SCA*), agar dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan global.

Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan arah strategi perusahaan yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu kinerja perusahaan yang menghasilkan keuntungan (profit) relatif tinggi. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu pengelolaan dan komitmen manajemen agar selalu unggul dalam persaingan. Keunggulan bersaing berkelanjutan yang terkelola baik melalui cara berfikir manajemen yang selalu merespon dan beradaptasi dengan perubahan, inovasi disegala sisi misalnya produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, atau sistem dan struktur, dengan kesadaran pentingnya pengelolaan lingkungan (*greening business*), maka organisasi dalam mencapai tujuan menjadi lebih terarah, efektif dan efisien. *Greening business* adalah Interaksi antara bisnis dan lingkungan dalam penggunaan sumberdaya alam pada setiap tahapan aktivitas bisnis (*Plan-Do-Check- Action*), seperti produksi, distribusi, pemasaran, dan konsumsi akhir dari barang dan jasa. Interaksi ini dapat dilihat sebagai simbiosis yang akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak apabila dilakukan aktivitas positif, yaitu tidak hanya lingkungan yang menjadi sumber eksploitasi tetapi juga bagaimana mengelola dampak lingkungan yang terbentuk akibat aktivitas bisnis. Dengan demikian, perusahaan

yang mengelola strategi bersaingnya dengan unggul dan berkelanjutan dan tidak mengeksploitasi sumber daya alam berlebihan, maka akan dapat menghasilkan kinerja yang memberikan *value added*, karena keunggulan yang dimiliki tidak mudah ditiru atau disubstitusi dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dikaji Strategi Manajemen Hijau dengan ruang lingkup *Greening Business Management* kaitannya dalam keunggulan bersaing berkelanjutan.

2. Kajian Literatur

2.1. Green Business Management

Green business (Business Dictionary, n.d.) is “a business functioning in a capacity where no negative impact is made on the local or global environment, the community, or the economy”, selanjutnya ditambahkan bahwa “green business will also engage in forward-thinking policies for environmental concerns and policies affecting human rights”. Berbeda pandangan disampaikan G. Croston (2009) yang menyatakan bahwa “Bisnis Hijau memiliki praktek bisnis yang lebih berkelanjutan daripada pesaing, manfaat sistem alam dan membantu orang hidup dengan baik hari ini dan besok, disamping menghasilkan uang dan berkontribusi terhadap perekonomian”. Sedangkan Markower dan Pyke (2009) berpandangan bahwa “a green business requires a balanced commitment to profitability, sustainability and humanity” Pandangan berbeda disampaikan Slovik, (2013) “A “green business” didefinisikan sebagai organisasi yang menggunakan sumber daya terbarukan (lingkungan berkelanjutan) dan memegang sendiri tanggung jawab untuk aspek sumber daya manusia dari kegiatan yang dijalankan (tanggung jawab sosial)”. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut maka dapat didefinisikan *green business* adalah sebuah organisasi yang dalam organisasinya berkomitmen untuk prinsip-prinsip kelestarian lingkungan, berusaha untuk menggunakan sumber daya terbarukan, dan mencoba untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dari kegiatannya. Kassaye, (2001) berpandangan bahwa partisipasi mengelola *green business* berimplikasi pada “4Rs” yaitu *reduction, reuse, recycling, and recovery*. *R* disini, memiliki arti ganda: sebagai pengurangan konsumsi sumber daya dan pengurangan limbah. Untuk contoh: Sebuah kesadaran lingkungan pada pengurangan konsumsi energi, misalnya, dengan mengganti lampu pijar dengan lampu hemat energi, atau hanya dengan mematikan peralatan elektronik ketika tidak digunakan.

Green Management bukanlah sebuah konsep yang menggambarkan gaya manajemen bisnis baru. *Green Management* menggambarkan konstruksi (tepatnya proses konstruksi) dari bisnis. *Green Management* merupakan suatu metode yang menghasilkan keuntungan. *Green Management* (Siddhant, 2013, 5695) adalah tanggung jawab sosial perusahaan di seluruh dunia mulai hari ini, karena berbagai alasan yang mempengaruhi manusia dan lingkungan.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, maka dalam paper ini dapat diartikan *Green Business Management* adalah strategi pengelolaan lingkungan yang terpadu yang meliputi pengembangan struktur organisasi, sistem dan budaya dalam suatu kompetensi hijau dengan cara menerapkan dan mentaati seluruh peraturan tentang pengelolaan lingkungan, termasuk pengelolaan bahan baku, pengolahan limbah, penggunaan sumberdaya alam yang efektif, penggunaan teknologi produksi yang menghasilkan limbah minimal serta menerapkan komitmen kesadaran lingkungan bagi seluruh karyawan dalam organisasi.

Kepedulian industri pada lingkungan sebagai aspek yang penting dalam usaha karena beberapa hal :

1. Lingkungan dan efisiensi,
Sumber daya alam sangat terbatas, oleh sebab itu industri harus mengupayakan daur ulang dan melakukan efisiensi dalam penggunaan setiap material dan energi dalam proses produksi, yang mana hal tersebut mempunyai implikasi pada pengurangan biaya produksi, dan limbah yang minimal.
2. “Image” lingkungan,
Sikap positif perusahaan melalui manajemen yang empati terhadap lingkungan merupakan suatu hal yang baik untuk dapat menumbuhkan “image” dan reputasi perusahaan itu sendiri.
3. Lingkungan dan peluang pasar,
Kesadaran mendaur ulang dan meminimalkan limbah mendorong tumbuhnya bisnis dalam bidang pengolahan limbah, peralatan pengendalian pencemaran udara, teknologi daur ulang, desain “containers” kemasan merupakan suatu peluang pada pengelolaan lingkungan dari strategi “end-off pipe treatment’ menjadi “waste reduction at source”.
4. Ketaatan terhadap peraturan lingkungan,

Aktivitas perusahaan yang berbasis lingkungan, maka perusahaan akan menciptakan sistem input, proses dan output yang terintegrasi sehingga memungkinkan tercapainya suatu perusahaan hijau secara komprehensif. Sony, Ferguson dan Beise-zee (2015) menyatakan perusahaan yang hijau karena faktor regulasi, perusahaan yang membuat produk hijau, perusahaan yang melakukan strategi pemasaran hijau hubungan sebab akibat, dan perusahaan yang membuat produk hijau serta memasarkan hubungan sebab akibat menerapkan *green strategy*, konsumen sangat memberikan penghormatan yang besar terhadap perusahaan yang membuat produk hijau dan memasarkan hubungan sebab akibatnya.

Green business management menjadi keharusan bagi manajemen dalam menjalankan usahanya karena memiliki beberapa manfaat :

1. Mengurangi biaya operasi dengan mengoptimalkan eksploitasi sumber daya alam yaitu dengan mengurangi jumlah limbah yang terbentuk, memaksimalkan konservasi energi, melakukan daur ulang dan memperpanjang siklus bahan baku yang digunakan.
2. Menciptakan keunggulan bersaing dan dapat mempertahankan kesetiaan pelanggan, karena dapat memenuhi keinginan pelanggan akan produk dan kemasan yang ramah lingkungan.
3. Dapat menciptakan strategi lingkungan yang unik dan sukar untuk ditiru, sehingga menjadi perusahaan yang berbeda dan menjadi pemimpin dalam perusahaan berwawasan lingkungan.
4. Membantu perusahaan melakukan ekspansi ke pasar global.
5. Meningkatkan “image” perusahaan dan hubungan baik dengan masyarakat.
6. Memperkecil resiko lingkungan jangka panjang yang berkaitan dengan kerusakan sumber daya alam, konservasi energi dan pengendalian pencemaran serta pengelolaan limbah.
7. Memberikan keuntungan bagi ekosistem dan komunitas dimana perusahaan itu beroperasi.

8. Dipandang dari sudut etika merupakan sesuatu yang sangat diinginkan dan tidak dapat dihindari.
9. Menjadikan perusahaan selangkah lebih maju dalam mentaati peraturan lingkungan.

Menyimak manfaat tersebut, maka beberapa hal perlu diperhatikan dalam *green business management*:

1. Mengembangkan produk, kemasan dan sistem operasi sesuai dengan sumber daya alam yang tersedia,
2. Melakukan pemilihan lokasi fasilitas produksi yang dapat meminimumkan transportasi dalam setiap aktivitasnya serta mengupayakan penggunaan sumber daya alam yang dapat diperbaharui (*renewable*).
3. Menggunakan teknologi yang dapat menggunakan sumber daya alam setempat dan hemat energi serta seminimal mungkin menghasilkan limbah.
4. Mengimplementasikan standar lingkungan, keselamatan kerja dan kesehatan yang biasa digunakan secara internasional maupun lokal.
5. Menyebarkan teknologi dan manajemen berwawasan lingkungan pada seluruh perusahaan diseluruh dunia terutama pada negara-negara berkembang.
6. Menciptakan “*safety zone*” yang dilengkapi dengan fasilitas infrastruktur untuk mendukung operasi perusahaan.

2.2. Green Strategic Management

Pearce Dan Robinson (1988, p. 6) mendefinisikan manajemen strategis sebagai, ‘*the set of decisions and actions resulting in formulation and implementation of strategies designed to achieve the objectives of an organization.*’ Certo Dan Peter (1990) mendefinisikan manajemen strategis sebagai, suatu proses yang berulang terus menerus bertujuan untuk menjaga sebuah organisasi secara keseluruhan tepat sesuai dengan lingkungannya. Ditambahkan bahwa Manajemen strategis berkaitan dengan mendefinisikan kinerja organisasi, variabel pilihan strategis, dan keunggulan bersaing.

Maier and Remus (2002, 110) menggunakan terminology strategi sumber daya dan menentukan tiga langkah dalam penciptaan strategi sumber daya perusahaan yaitu *competence creation, competence realisation and competence transaction*. *Competence creation* mendefinisikan dan menganalisis pasar, produk dan layanan. *Competence realization* melibatkan pelaksanaan layanan, pengadaan, dan produksi. *Competence transaction* melibatkan logistik pasar, pemenuhan pesanan dan pemeliharaan.

Green Strategic Management/GSM atau Manajemen strategi hijau bermakna sama sebagaimana manajemen strategi yang lain. Penambahan kata ‘hijau’ berarti komponen dengan prosedur konvensional yang memasukkan praktek-praktek seperti operasi hijau, desain hijau, manufaktur hijau, *reverse logistik*, dan pengelolaan limbah. Sebagaimana strategi manajemen, maka GSM juga meliputi formulasi dan implementasi serta monitoring. Pada tahapan formulasi adalah mengelola tujuan dengan mengidentifikasi tujuan yang relevan dan spesifikasi dari rencana jangka panjang. Sebagaimana pandangan GSM (Padash, 2015, 260) mendefinisikan *‘integrating environmental, health and safety (EHS) toward sustainable developing*. Lebih lanjut menambahkan dalam mengukur kinerja instrumen yang perlu diperhatikan adalah prosedur manajemen, termasuk desain produk, sumber bahan dan seleksi, proses manufaktur, pengiriman produk akhir ke konsumen, serta *end-of-life* manajemen produk setelah masa pakai. Selanjutnya dengan dukungan manajemen

pada tahapan implementasi GSM meliputi pendistribusikan kebijakan agar perhatian orang bertanggung jawab dan menghubungkan mereka pada tujuan mereka (secara terukur), memonitor pelaksanaannya secara terus menerus dan memberikan dukungan terus-menerus sampai hasil positif yang diperoleh, memberikan informasi tentang semua aspek agar bekerja dengan transparansi, dan tindakan harus dilakukan oleh sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas dengan target waktu. Secara lengkap *Green Strategic Management* terdiri dari beberapa tahap (Siddhant, 2013) yaitu menentukan model yang dibutuhkan untuk kegiatan pengembangan berkelanjutan (Tahap 1), Mulai bekerja dengan mengurangi limbah dan polusi, melestarikan sumber daya dan untuk meningkatkan respon sosial (Tahap 2), Memahami agenda *green management* secara menyeluruh (Tahap 3), Memformulasi perencanaan *green management* (Tahap 4), Implementasi *Green Management* (Tahap 5), dan Monitoring pelaksanaan *green management* (Tahap 6). Penerapan *green strategy* dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing (Abdelzaher dan Newbury, 2016).

2.3. Sustainable Competitive Advantage

Competitive advantage atau keunggulan bersaing adalah yang tidak mudah ditiru atau dilampaui pesaing. Konsep *sustainable competitive advantage* (SCA) telah diperkenalkan pada tahun 1984 saat Day menjelaskan strategi mempertahankan *competitive advantage*. *Sustainable competitive advantage* berkembang pada tahun 1985 oleh Porter (1985; 12), yang mendefinisikan SCA sebagai “*the fundamental basis of above-average performance in the long run*”. Pandangan yang hampir sama oleh Hill and Jones (2004; 76) *an organisation “has a sustained competitive advantage when it is able to maintain above-average profitability over a number of years”*. Fiol (2001; 692) berpendapat bahwa “*the skills/resources and the way organisations use them must constantly change, leading to the creation of continuously changing temporary advantages*”.

Sustainable competitive advantage (Coyne Kevin, 1986) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu ukuran target pasar, akses terhadap sumber daya dan pelanggan, dan pembatasan kekuasaan pesaing. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika manajer menerapkan strategi berdasarkan karakteristik yang tidak dapat dengan mudah ditiru, dan sumber daya perusahaan yang tidak dapat diakses oleh para pesaing. Dengan demikian keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA) berdasarkan berbagai pandangan tersebut dilakukan melalui struktur relasional, reputasi, inovasi, dan aset strategis. Aspek yang perlu dikembangkan untuk mencapai korporasi/bisnis yang berkelanjutan adalah sebagai berikut:

1. Memperluas misi dari kinerja berwawasan ekologi sehingga menjadi suatu bisnis berkelanjutan secara ekologi.
2. Memperkenalkan program pengelolaan lingkungan yang komprehensif dan terintegrasi yaitu *strategic product*, sistem produksi dan pelaksanaan pengelolaan limbah yang aman lingkungan, selanjutnya ditetapkan sebagai prioritas utama korporat.
3. Berperan aktif dalam menyelesaikan masalah lingkungan global untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, yang meliputi keamanan produk yang dikonsumsi oleh manusia (makanan), proteksi ekosistem, mengurangi populasi dan konservasi energi dan sumberdaya alam.
4. Meningkatkan kebijaksanaan, program dan kinerja yang berwawasan lingkungan untuk dapat memenuhi keinginan konsumen dan masyarakat yang telah sadar lingkungan.

5. Mengedukasi seluruh karyawan agar mempunyai motivasi bertanggung jawab terhadap lingkungan dalam melaksanakan setiap aktivitasnya.
6. Membuat penilaian tentang ,dampak lingkungan yang akan ditimbulkan oleh suatu proyek baru sebelum aktivitas berjalan.
7. Mengembangkan produk dan jasa yang aman bagi lingkungan, efisien dalam penggunaan energi dan sumber daya alam dan dimungkinkan untuk didaur ulang atau dibuang secara aman.
8. Mengembangkan fasilitas dan operasi dengan menggunakan sumber daya alam yang dapat diperbaharui, meminimumkan dampak dan limbah yang dihasilkan serta merencanakan pembuangan akhir residu limbah yang aman lingkungan.
9. Melakukan penelitian-penelitian yang berkaitan dengan bahan baku, proses, produk, kemasan, pengelolaan limbah, transportasi, distribusi dalam rangka *ecoeficiency*.
10. Melakukan modifikasi proses, pemasaran atau penggunaan produk yang dapat mencegah kerusakan lingkungan.
11. Mendorong kontraktor dan supplier dalam mengembangkan bisnis berwawasan lingkungan.
12. Mengembangkan dan mencegah terlepasnya B3 ke lingkungan dengan menerapkan *chemical management*.
13. Mengkontribusikan teknologi dan metode manajemen berwawasan lingkungan melalui industri dan sektor publik.
14. Mengkontribusikan pengembangan kebijakan dan program-program bisnis untuk meningkatkan kesadaran dan proteksi terhadap lingkungan.
15. Menjadi mediator dalam dialog dengan masyarakat dan karyawan dalam mengantisipasi dan merespon hal-hal yang berkaitan dengan bahan baku yang berpotensi B3 serta dampaknya terhadap operasi, produk, limbah dan perpindahan lintas batas.
16. Mentaati semua peraturan yang berkaitan dengan aspek lingkungan dan secara rutin membuat laporan pelaksanaannya untuk disampaikan pada institusi yang berwenang.

3. Pembahasan

Teori manajemen yang membantu studi keberlanjutan usaha adalah kontinjensi. Karena teori kontinjensi dapat mengeksplorasi situasi dengan memilih antara kooperasi dan persaingan, eksploratori dan eksploitasi. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan masalah bagi tiap bisnis dalam skala apapun. Skala bisnis kecil, menengah dan besar sama-sama menghendaki bisnisnya terus berlangsung, untuk dapat berlangsung maka harus memiliki keunggulan diantara pesaing. Keunggulan ini harus terus menerus di *improve* dari waktu ke waktu seiring perubahan lingkungan baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang tidak jarang menimbulkan konflik antara *shareholders, customers, employees, communities and suppliers*. Namun, persoalan yang tidak perlu lagi diperdebatkan adalah bisnis dijalankan dengan menyadari keterbatasan sumber daya dibanding dengan permintaan untuk memenuhi kebutuhan dengan menjalankan bisnis hijau (*Business Green Management*). Sebagai contoh, bahwa alam Indonesia dengan luasnya daerah perairan, maka dimanjakan dengan hasil pohon kelapa. Pohon-pohon kelapa tumbuh dengan sendirinya di pantai, tidak merasa bahwa perusahaan menanam, namun pohon kelapa telah memberikan kemanfaatan yang besar bagi manusia. Pada akhirnya pebisnis melihat banyak peluang usaha dan membesarkannya menjadi industri. Buah kelapa menjadi santan yang telah diolah dalam bentuk kemasan cair maupun bubuk atau minyak kelapa yang sangat banyak manfaatnya

diantaranya untuk menyuburkan rambut, jika minyak dibakar maka dapat dijadikan obat luka, batok kelapa dimanfaatkan sebagai bahan bakar rumah tangga atau kerajinan rakyat mendukung pariwisata berbasis bahan baku lokal, sedangkan daun kelapa muda dapat dimanfaatkan untuk pembungkus ketupat, hiasan pesta hajatan, atau acara ritual keagamaan, sedangkan yang sudah tua dapat diambil batangnya menjadi lidi untuk menyapu halaman tanah, pohonnnya dapat digunakan untuk perabotan atau hiasan. Hal ini adalah contoh lama dalam mengelola bisnis berbasis sumber daya alam. Pertanyaannya, sudahkah industri berfikir strategis bahwa sumber daya alam ini semakin berkurang *capability* nya, lingkungan pantai terganggu karena pohon kelapa banyak yang dimanfaatkan, limbah kelapa yang tidak aman karena tidak bisa mengurai sendiri seperti serabut kelapa yang diambil kelapa dan batoknya, demikian juga dengan air kelapa yang dibuang begitu saja. Dengan demikian proses bisnis tersebut berdampak pada EHSE yaitu *environment* (lingkungan), *health* (sehat), *Safety* (aman), dan *Energy* (daya).

Bisnis yang berorientasi unggul berkelanjutan menyadari keadaan ini harus dibenahi. Sebagaimana mengelola bisnis hijau, maka akan memperoleh peluang *revenue* dengan melakukan *re use*, *recovery*, *recycle* dan *reduction*. Akibatnya, dalam jangka panjang perusahaan dapat menghemat biaya dari hasil *reuse* dan *recycling* (Kirchoff, Tate, dan Mollenkopf, 2016). Maka, limbah serabut kelapa yang seolah tidak memberi guna di daur ulang (*recycle*) menjadi kerajinan keset, limbah parutan kelapa yang telah diambil santannya dimanfaatkan kembali menjadi kudapan serundeng, begitu juga dengan air kelapa yang tadinya banyak terbuang dimanfaatkan kembali menjadi campuran nata de coco (*re use*). Sudah barang tentu, berkembangnya usaha baru dari limbah yang ada telah menciptakan lapangan kerja dan menghasilkan pendapatan, serta dapat menurunkan pemborosan karena tidak banyak hasil yang terbuang percuma (*reduction*). Perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya mulai dari hilir ke hulu, dapat mencapai keuntungan ekonomi (*revenue*). Namun secara sosial belum, karena masih diperlukan tindakan *recovery* berupa menanam tunas-tunas kelapa baru menggantikan yang telah dimanfaatkan sehingga ekosistem pantai tetap terjaga dan para penerus kehidupan dapat menemukan dan memanfaatkan warisan sumber daya alam pohon kelapa.

Mengelola bisnis hijau sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan dengan mengamankan limbah agar lingkungan sehat memerlukan proses, yang diawali dari tahapan merencanakan formulasi inovasi pemanfaatan limbah atau menjaga kuantitas pohon, selanjutnya memilih mana yang menjadi prioritas dan dituangkan dalam program kerja dan anggaran yang dibutuhkan. Setelah strategi formulasi disusun selanjutnya diimplementasikan disertai melakukan monitoring agar formulasi yang sudah dirumuskan tetap dapat berjalan sesuai arah untuk mencapai keunggulan berkelanjutan, karena tidak mudah ditiru dan digantikan serta memiliki nilai tambah sehingga konsumen berniat membeli produk tersebut. Menurut Borin, Mullikin, Khrisan (2013) menyebutkan konsumen percaya membeli produk yang hijau dari perusahaan yang menerapkan *green strategy* dapat membantu permasalahan lingkungan dan dapat menjadi sebuah tren agar perusahaan lebih peduli terhadap lingkungan.

Dengan demikian keseluruhan tindakan *Green Strategic Management* merupakan perwujudan rasa syukur atas pemberian Tuhan berupa pohon kelapa yang tidak sulit menanam dan merawatnya, tetapi memberikan manfaat yang sangat besar secara ekonomi dan sosial. Strategi manajemen hijau perlu mengubah proses bisnis untuk mengurangi dampak pada EHSE (*environment, health, safety, dan energy*), untuk operasi *end-to-end*, melalui penggunaan sistem "*smart*" (*specific, measurable, accurate, reliable, timely*), peningkatan efisiensi yang dramatis dapat terjadi. Ketika berbisnis dengan berlandaskan KeTuhanan,

bersyukur, dan tetap menjaga keseimbangan alam, lingkungan dan manusia, maka akan memperoleh keberkahan yang luas dari bisnis yang dikelola serta reputasi dan terpercaya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang, kajian *literature* dan pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan untuk paper ini :

1. *Green strategic Management* adalah kegiatan manajemen dalam menghasilkan keuntungan dengan berkomitmen pada prinsip-prinsip kelestarian lingkungan, berusaha untuk menggunakan sumber daya terbarukan, dan mencoba untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan, agar tercipta citra perusahaan melalui *recycle, reduce, re use* dan *recovery*.
2. *Sustainable Competitive Advantage* adalah proses mempertahankan kinerja jangka panjang dengan dukungan manajemen, memformulasi rencana keunggulan bersaing, implementasi dan evaluasi secara terus menerus dan berkelanjutan, melalui inovasi yang tidak mudah ditiru, disubstitusi dan memiliki *value added*.
3. *Green strategic Management* dengan indikator *recycle, reduce, re use* dan *recovery* berpengaruh terhadap *Sustainable competitive Advantage* dengan indikator tidak ditiru, tidak ada substitusi dan memiliki nilai tambah berimplikasi pada citra perusahaan dengan indikator reputasi dan *credible*.

Referensi

- Abdelzaher, D., Newburry, W., (2016), “*Do green policies build green reputations?*”, *Journal of Global Responsibility*, Vol. 7 lss 2 pp. 226–246
- Borin, N., Mullikin, J. L., Krishnan, R., (2013), “*An analysis of consumer reactions to green strategies*”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 lss 2 pp. 118–128
- Certo, SC& Peter, JP.,(1990), *Strategic Management: A Focus on Process*, McGraw-Hill, New York.
- Coyne, K. P.(1986). “Sustainable Competitive Advantage -What it is, What it isn’t”, *Business Horizons*, January/ February.
- Fiol, C. Marlene. (2001). “Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage”, *Journal of Management*, No. 27, p. 691-699
- Hill, C.W., Jones, G.R. (2004), “*Strategic Management: An Integrated Approach*”, Houghton, Mifflin Company, Boston, MA.
- Kay, J., (1995). *Why firms succeed*. Oxford: Oxford University Press
- Kirchoff, J. F., Tate, W. L., Mollenkopf, D. A., (2016), “*The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance*”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 lss 3 pp. 269–292
- Maier, R & Remus, U.,(2002), ‘Defining process-oriented knowledge management strategies’, *Knowledge and Process Management*, vol.9,no.2, p.103-118.
- Padash, A.M, Khodaparast, A. Zahirian and A. Kaabi Nejadian, (2011), Green Sustainable Island by Implementation of Environmental, Health, Safety and Energy Strategy in KISH Trading-Industrial Free Zones-IRAN, *Proceeding World Renewable Energy Congress.Sweden*, p.3034.

- Padash,A.M, Gh.N. Bidhendi, H. Hoveidi, M. Ardestani, (2015), Green strategy management framework towards sustainable development, *Bulgarian Chemical Communications*, Volume 47, Special Issue D, p. 259 – 268
- Pearce, JA& Robinson, RB., (1988), *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, 3rd end, Irwin.
- Porter, M.,(1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.New York: Free Press.
- Porter, M.E., van der Linde, C., (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, vol. 73. No.5, p.120–134
- Porter, ME, (1996), ‘What is Strategy?’ *Harvard Business Review*, vol. 74, no.6, p. 61-78.
- Siddhant Umesh Sawant, Rithwick Mosalikanti, Rahul Jacobi, Sai Prasad Chinthala, B Siddarth, (2013), Strategy for Implementation of Green Management System to Achieve Sustainable Improvement for Eco friendly Environment, Globally, *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, Vol. 2, Issue 10, p. 5695-5701
- Sony, A., Ferguson, D., Beise-zee, R., (2006), “*How to go green: unraveling green preferences of consumers*”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 7 Iss 1 pp. 56–72
- Srivastava, Samir, (2007), Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review, *International Journal. Management Review*, Vol. 9, 1, p. 53-80

Pengendalian Internal Bisnis Startup Indonesia: Sebuah Konsep

Tifa Noer Amelia
Perbanas Institute Jakarta
tifanoer@perbanas.id

Abstrak

Maraknya perusahaan startup di Indonesia harus diimbangi dengan pengendalian internal pada sistem informasi yang digunakan. Apabila perusahaan tidak memiliki pengendalian internal yang baik, akan timbul resiko penurunan performa perusahaan seperti yang saat ini banyak dialami perusahaan retail. Adapapun kerangka pengendalian internal yang sudah populer digunakan konsultan sistem informasi untuk perusahaan besar yaitu kerangka COBIT, kerangka terintegrasi dan kerangka ERM. Namun, masih sedikit referensi untuk membuat pengendalian internal pada perusahaan kecil dan menengah, sehingga perusahaan rentan terhadap implementasi sistem informasi dan operasional perusahaan. Penelitian mengusung sebuah konsep yang diawali dengan pembuatan aplikasi (beta version) untuk dapat dianalisa dan dikembangkan lebih lanjut, sehingga dapat digunakan dan membantu perusahaan kecil dan menengah untuk menjadi perusahaan startup yang kompeten.

Kata kunci: *Startup, Pengendalian Internal, Sistem Informasi, E-commerce*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Informasi adalah sekelompok pesan yang terdiri dari data-data. Setelah diproses, data menjadi informasi yang dapat mewakili fakta untuk proses pengambilan keputusan. Proses ini tidak bisa berdiri sendiri dan harus bersinergi dengan proses lain yang terkait, misalkan transaksi dari departemen atau divisi satu dengan yang lain, yang kemudian didefinisikan sebagai sebuah sistem. Untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil merupakan pilihan yang terbaik, maka suatu informasi harus memenuhi beberapa kriteria yaitu relevan, dapat diandalkan, lengkap, abadi, efektif, efisien dan dapat diakses (Hall, 2016; Romney & Steinbart, 2012).

Apabila tidak memenuhi kriteria tersebut, banyak resiko (*risk*) dan kejadian (*event*) yang akan menjadi penghambat jalannya sebuah organisasi karena lemahnya sistem informasi. Beberapa diantaranya terjadi di Indonesia seperti kasus fraud di Indonesia maupun kasus internasional yang marak diberitakan sebagai fraud terbesar dunia. Di Indonesia sendiri setahun terakhir sedang marak pemberitaan mengenai bangkrutnya bisnis retail dikarenakan kurang dapat merespon trend transaksi online maupun E-commerce, seperti Ramayana supermarket, Matahari mall, Hypermarket, Seven eleven, Perusahaan jamu Nyonya Menir, dan sepiunya pusat perbelanjaan di kota-kota besar. Perusahaan online yang dianggap dapat mengancam keberadaan perusahaan retail di Indonesia ini mayoritas adalah perusahaan startup yang sudah diakui dunia kesuksesannya. Sebut saja Tokopedia.com, Bukalapak.com, Blibli.com, Traveloka.com dan Blanja.com. Secara keseluruhan, jumlah bisnis startup di Indonesia juga masuk tiga besar peringkat dunia (Startupranking, 2017).

Kehandalan pengendalian internal pada sistem informasi tidak hanya tergantung pada auditor saja namun juga seberapa kuat struktur pengendalian yang digunakan (O'Leary, Iselin,

& Sharma, 2006). Meskipun demikian, tidak sedikit pula tindakan tidak etis yang terjadi karena tidak tersaring dengan pengendalian yang ada. Hal ini dikarenakan kurangnya komitmen *top management*, dan tidak adanya kesadaran *operational manager and staffs* untuk menjalankan pengendalian internal sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku (Boda & Zsolnai, 2016).

Peraturan terkait pengendalian internal yang paling berpengaruh adalah Corporate Auditing Accountability and Responsibility Act yang populer dengan istilah Sarbanes Oxley Act (SOX). Lebih detail lagi yang tertera pada pasal 404 tentang manajemen penilaian pengendalian internal yang harus dilakukan secara rutin dan pasal 302 tentang kewajiban korporasi untuk pengendalian laporan keuangannya. Salah satu regulasi yang berpengaruh dalam pengendalian internal adalah Perusahaan dan Audit Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Act atau lebih dikenal sebagai Sarbanes Oxley Act (SOX). Pada bagian 404 menyatakan tentang Penilaian Manajemen Pengendalian Internal yang tahunan dan Pasal 302 tentang Tanggung Jawab Perusahaan untuk Laporan Keuangan. Peraturan ini apabila secara bersamaan diimplementasikan dengan pihak-pihak lain yang terkait, maka akan menghasilkan pengendalian internal yang efektif dan efisien. Khususnya pada organisasi dengan sistem informasi yang telah terintegrasi (Gupta, 2008; Martin, Sanders, & Scalan, 2014).

Pengendalian internal adalah proses yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi untuk memperoleh tingkat keyakinan yang memadai dalam perlindungan aset, menjaga pencatatan secara akurat dan wajar, menyediakan informasi yang handal, menyusun laporan sesuai dengan standar yang ditetapkan, mendukung efisiensi operasi, mendorong kepatuhan terhadap kebijakan, dan mematuhi hukum yang berlaku. Alat atau kerangka kerja yang digunakan dalam pengendalian internal terdiri dari tiga pendekatan. Kerangka COBIT (control objectives for information and related technology) yang dikeluarkan oleh ISACA (information system audit and control association), *integrated framework* yang dikeluarkan oleh COSO (committee of sponsoring organization of the treadway commission), dan ERM (enterprise risk management) yang juga diterbitkan oleh COSO (IAI, 2015). Dari ketiga kerangka tersebut, satu dengan yang lainnya memiliki indikator yang berbeda walaupun dalam beberapa aspek ada unsur kesamaan. Diharapkan penelitian ini dapat menggabungkan ketika kerangka kerja, mengevaluasi dan menggabungkan komponen untuk menghasilkan kerangka pengendalian internal yang saling melengkapi dan handal. Untuk mempertahankan system informasi yang baik, diperlukan pengendalian internal yang komprehensif (Laudon & Laudon, 2014).

1.2. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian ini muncul dari fenomena naiknya popularitas perusahaan startup baik yang berasal dari Indonesia maupun perluasan dari bisnis startup luar negeri yang dalam waktu cukup singkat mampu menguasai pasar di Indonesia. Tren pasar yang saat ini mengarah ke penggunaan e-commerce membuat perusahaan startup mampu merajai daftar perusahaan-perusahaan unggul Indonesia. Tantangan selanjutnya adalah, seberapa jauh perusahaan startup Indonesia menilai pengendalian internal sistem informasi perusahaan. Apakah manajemen perusahaan merasa perlu melakukan pengendalian internal setelah melakukan implementasi sistem informasi. Bagaimana pengaruh kelayakan sistem informasi pada performa perusahaan.

1.3. Batasan Penelitian

Penelitian akan dibatasi berdasarkan beberapa kriteria. Secara teritori, penelitian dibatasi pada usaha kecil dan menengah yang masuk dalam kriteria kementerian Koperasi dan UMKM di Indonesia. Secara cakupan topik, peneliti membatasi pada implementasi tata kelola pengendalian internal perusahaan yang dapat dianalisa menggunakan tiga kerangka pengendalian sistem informasi, COBIT, kerangka terintegrasi, dan kerangka penilaian resiko perusahaan.

1.4. Tujuan dan Kontribusi Penelitian

Penelitian memiliki kontribusi pada adanya pengendalian sistem informasi di perusahaan startup Indonesia yang akan membantu usaha kecil dan menengah untuk memiliki potensi bersaing lebih luas dan turut mensejahterakan masyarakat melalui kemampuan pengusaha kecil dan menengah untuk mengelola perusahaan sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam hal ini, penelitian akan menghasilkan sebuah kerangka dan *platform* yang dapat digunakan dan diakses secara daring oleh pengusaha kecil dan menengah di Indonesia sehingga dapat meningkatkan kredibilitasnya untuk bersaing secara luas.

2. Tinjauan Pustaka

Banyak penelitian sistem informasi dibidang bisnis berkaitan satu sama lain. Misal pada kurikulum Akuntansi terdapat mata kuliah sistem informasi Akuntansi dan pada kurikulum Manajemen juga terdapat mata kuliah sistem informasi Manajemen. Sistem informasi Akuntansi fokus pada siklus pendapatan, pengeluaran, produksi, keuangan dan pendanaan. Sedangkan sistem informasi Manajemen manajemen pengetahuan, pengembangan sistem informasi, dan manajemen proyek. Walaupun keduanya membahas mengenai pengendalian internal sistem informasi dan aplikasi teknologi (Miller, Proctor, & Fulton, 2013).

Perusahaan startup menjadi fokus utama dalam penelitian. Kategori perusahaan startup sendiri merupakan bisnis baru yang cepat berkembang yang tujuan utamanya adalah memenuhi kebutuhan pasar dengan pemanfaatan kecanggihan teknologi, rekayasa sistem informasi terbaik untuk meningkatkan keunggulan perusahaan, baik melalui inovasi, penciptaan platform daring dan internet (*Internet of things – IOT*) (Ho, Kauffman, & Liang, 2011; Peters, Rice, & Sundararajan, 2004; Reardon & Minten, 2011).

2.1. Sistem Informasi

Implementasi pengendalian internal pada sistem informasi perusahaan merupakan isu yang sangat umum. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan dari kelayakan audit internal perusahaan yang mengharuskan perusahaan memiliki kemampuan sistem informasi agar dipandang layak untuk menjalankan usahanya. Namun, hal yang sebaliknya terjadi diperusahaan yang dikategorikan kecil menengah oleh kementerian koperasi dan UMKM. Di Indonesia, UMKM disebut sebagai penggerak perekonomian negara karena mampu menyerap lebih dari 90% angkatan kerja, namun, kemampuan inovasinya dinilai rendah (T. T. H. Tambunan, 2011). Misal di sektor pertanian, usaha milik asing dianggap lebih produktif dibandingkan dengan bisnis lokal karena kemampuan teknologi yang digunakan lebih tinggi (T. Tambunan, 2007). Dikarenakan alasan rendahnya ketersediaan dana atau kondisi keuangan, sehingga perusahaan kecil menengah enggan untuk mengalokasikan kepada sistem informasi.

Selanjutnya, usaha dan resiko yang sangat besar akan keberhasilan maupun kegagalan implementasi menjadikan pertimbangan lebih lanjut. Sumberdaya manusia yang tidak mumpuni juga menjadi salah satu alasan keengganan perusahaan kecil menengah untuk mengimplementasikan integrasi sitem informasi. Walaupun keberhasilannya dipercaya mampu meningkatkan performa perusahaan (Muscatello, Small, & Chen, 2003). Adapun penelitian tedahulu dari ketiga kerangka yang akan digunakan dalam penelitian. Kerangka pengendalian internal untuk menganalisa sistem informasi perusahaan terdiri dari tiga. Yaitu kerangka COBIT, kerangka terintegrasi dan kerangka ERM.

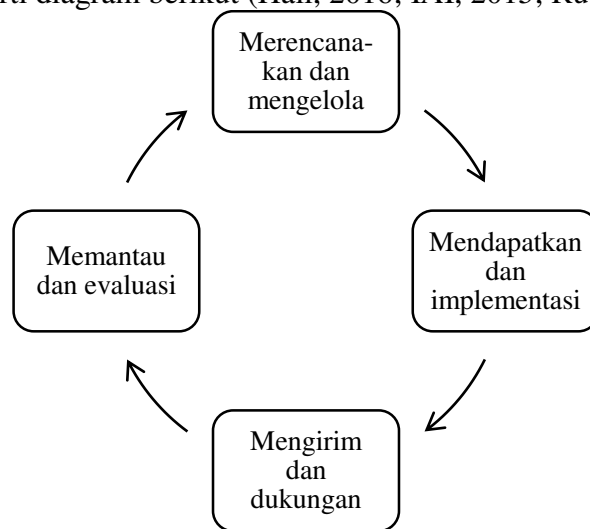
Tabel 1: Penelitian terdahulu

Penulis/Tahun	Hasil
(Abu-Musa, 2009)	Perusahaan di Saudi percaya bahwa implementasi COBIT sangat baik dilakukan, walaupun pada kenyataannya banyak perusahaan yang belum menjalankan prosesnya. Mayoritas perusahaan yang sudah menggunakan dan menjalankan adalah perbankan, intitusi keuangan, dan perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Dari struktur organisasi, departemen sistem informasi dan teknologi, top manajemen dan internal auditor merasakan pentingnya COBIT.
(Bernroider & Ivanov, 2011)	Kerangka pengendalian dalam literatur akademik cukup langka. Namun, dalam kesuksesan sebuah sistem informasi, dukungan COBIT dianggap tidak lebih penting dibandingkan dengan skala proyek dan urusan <i>hosting</i> perusahaan.
(Chang, Yen, Chang, & Jan, 2014)	Relasi yang baik antara auditor internal dengan divisi sistem informasi manajemen akan memudahkan penyesuaian sistem informasi perusahaan dengan pengendalian sistem informasi dan teknologi yang diperlukan. Perusahaan kecil menengah juga perlu menggunakan kerangka pengendalian sisteminformasi untuk bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan besar. Karena banyak perusahaan yang saat ini bekerja sama dikarenakan keyakinan akan keamanan sistem informasi yang dimiliki rekanannya.
(Herremans, Isaac, Kline, & Nazari, 2011)	Infrastruktur teknologi mendukung peningkatan <i>intellectual capital</i> yang selanjutnya berpengaruh pada kemampuan organisasi dalam meminimalisasi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Infrastruktur diasopsi berdasarkan kerangka terintegrasi yang diterbitkan ISACA.
(Kerr & Murthy, 2013)	Penelitian yang dilakukan di perusahaan benua Amerika menunjukan bahwa manajer perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada penaksiran segala jenis resiko (tahap perencanaan), mengelola perubahan teknologi informasi (tahap akuisisi dan implementasi), memastikan pengamanan sistem dan kendali aplikasi secara efektif (tahap pengantaran dan dukungan), dan melakukan penaksiran pengendalian internal rutin yang sesuai.

(Martin et al., 2014)	Kerangka pengendalian internal COSO merupakan yang paling banyak digunakan diseluruh dunia. Edisi revisi terbarunya diharapkan dapat mendeteksi dan meminimalisir potensi terjadinya fraud.
-----------------------	---

2.1.1. Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) Framework

COBIT adalah kerangka untuk tatakelola dan manajemen sistem informasi dan teknologi. Bentuknya adalah beberapa *toolset* yang membantu manajemen menganalisa pengendalian yang dibutuhkan, isu teknis dan resiko bisnis. Bentuk dari kerangka pengendalian internal COBIT tergambar seperti diagram berikut (Hall, 2016; IAI, 2015; Rubino & Vitolla, 2014b).

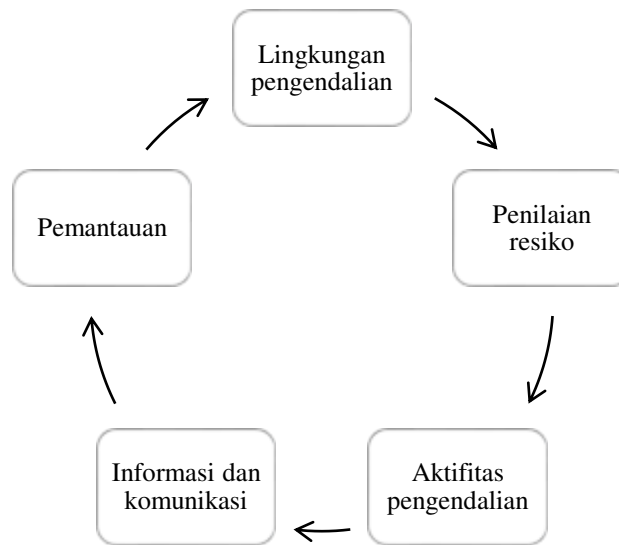


Gambar 1: Kerangka Cobit 5.0

2.1.2. Intergrated Framework

Kerangka terintegrasi merupakan instrumen yang paling banyak digunakan untuk menguji kehandalan pengendalian internal sistem informasi. Pengendalian internal dengan kerangka terintegrasi digambarkan sebagai berikut (IAI, 2015; Vaassen, Meuwissen, & Schelleman, 2009).

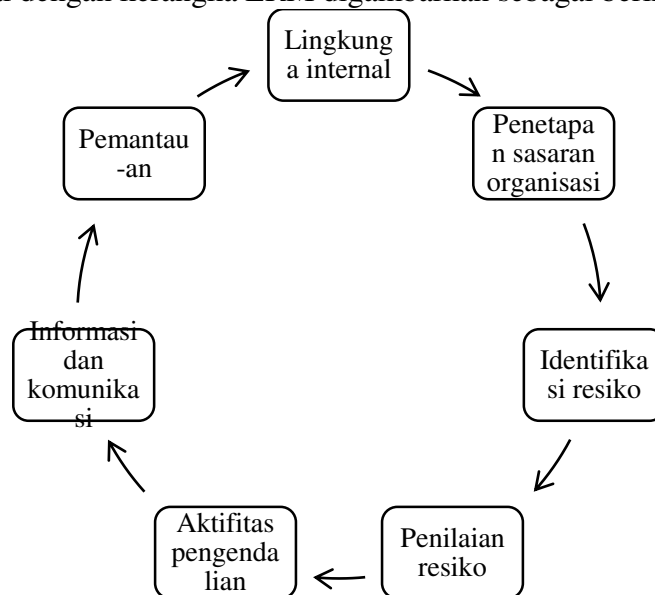
Tifa Noer Amelia



Gambar 2: Kerangka terintegrasi

2.1.3. Enterprise Risk Management (ERM) Framework

Enterprise Risk Management (ERM) atau manajemen resiko perusahaan adalah satu dari beberapa instrumen valid untuk mendukung pengendalian internal yang lebih baik (Rubino & Vitolla, 2014a). is one of the valid instrument to better support internal control in a company. Pengendalian internal dengan kerangka ERM digambarkan sebagai berikut (IAI, 2015).



Gambar 3: Kerangka ERM

2.2. Pengendalian internal

Pengendalian internal akan membuat suatu sistem informasi perusahaan startup level kecil dan menengah mampu memenuhi unsur efektif, efisien, rahasia, integritas, kesesuaian, keandalan dan kesediaan. Lainnya standar sistem informasi pada perusahaan-perusahaan besar. Kemudian, akan dianalisa bagaimana unsur tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

3. Metode Penelitian

3.1. Disain Penelitian

Adapun pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Pada tahap ini penelitian akan menjabarkan ketiga kerangka pengendalian internal yang umum digunakan untuk menguji pengendalian internal sistem informasi perusahaan yaitu kerangka COBIT, kerangka terintehrasi, dan kerangka ERM (Enterpris Risk Management). Dalam bentuk skema, maupun flowchart yang telah dijabarkan, penelitian akan masuk ke tahap penggabungan. Setelah dilakukan penggabungan sesuai dengan komponen masing-masing kerangka yang terlibat, akan disesuaikan dengan karakter bisnis startup kecil menengah di Indonesia. Kemudian terbentuklah draft yang akan dianalisa berdasarkan wawancara dan diskusi di lapangan baik dengan pelaku usaha maupun para ahli) untuk finalisasi kerangka yang ditawarkan. Untuk selanjutnya disebut dengan fase pertama.

Kerangka yang telah di evaluasi pada fase pertama akan dibuatkan versi platform daring, disini dibutuhkan konsultan yang ahli pada bidang pemrograman. Adapun versi beta (sample) dari aplikasi ini dapat dilihat pada Lampiran 2. Untuk selanjutnya disebut dengan fase kedua. Pada fase ini akan dilakukan penyempurnaan dengan cara mengembangkan aplikasi untuk pengendalian internal perusahaan menggunakan platform yang menggunakan fitur penuh (*paid version*) untuk keamanan dan akses yang lebih mudah.

Hasil akhir dari aplikasi ini adalah penggunaan oleh perusahaan startup dengan gratis. Hasil penilaian pengendalian internal yang didapatkan (*generated*) dari applikasi dapat digunakan untuk menilai kelayakan sistem informasi perusahaan untuk masuk dan bersaing dalam era bisnis startup. Untuk selanjutnya tahap ini disebut sebagai fase akhir atau fase tiga.

3.2. Sampel dan Populasi

Objek penelitian terdiri dari bisnis startup level kecil dan menengah. Bisnis startup adalah bisnis yang baru dirintis maupun bisnis pemula disegala bidang industri. Sedangkan level kecil dan menengah diambil dari Kriteria usaha mikro, kecil dan menengah menurut UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM.

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha mikro maupun menengah (level kecil), dan usaha kecil atau usaha besar (level menengah). Usaha ini juga diklasifikasikan menurut jumlah kekayaan bersih atau dengan hasil penjualan tahunan sesuai dengan kriteria yaitu dengan aset lebih dari 50 juta rupiah hingga 500 juta rupiah dengan omzet lebih dari 300 juta rupiah hingga 2,5 miliar rupiah (level kecil) dan lebih dari 500 juta rupiah hingga 10 miliar rupiah dengan omzet lebih dari 2,5 miliar rupiah hingga 50 miliar rupiah.

3.3. Metode Analisa Data

Fase pertama akan dilakukan dengan melakukan analisa ketiga kerangka pengendalian internal, eliminasi dan evaluasi (*brick and mortar*) komponen kerangka yang telah disesuaikan dengan objek enelitian, melakukan diskusi dengan pakar dan pelaku bisnis, serta mengikutkan penelitian pada konferensi-konferensi nasional maupun internasional. Pada fase kedua, melakukan rekayasa kerangka pengendalian internal untk dibuat versi siap pakai (*best practice*

application) sekaligus melakukan demo dan simulasi penggunaan aplikasi untuk meningkatkan minat perusahaan yang memiliki potensi untuk menjadi perusahaan startup.

Pada fase terakhir, perusahaan melakukan penilaian (*self assessment*) dengan menggunakan aplikasi yang telah siap digunakan (*ready to use*). Analisa dapat dilakukan perusahaan setelah mendapatkan (*generate*) hasil dari aplikasi.

4. Hasil yang Diharapkan

Pada saat ini, aplikasi uji coba (*beta version*) telah dibuat untuk menunjukkan secara visual dari ide pembuatan aplikasi pengendalian internal perusahaan kecil menengah yang memiliki potensi menjadi perusahaan startup yang baik. Aplikasi tersebut sementara dinamakan Tifatools untuk memudahkan identifikasi alat pada app store yang sudah tersedia pada platform mobile Android dan Windows pada desktop.

Apabila aplikasi ini dapat diimplementasikan dengan baik, perusahaan dapat melakukan penilaian pada pengendalian internal sistem informasi perusahaan sehingga dapat memenuhi tujuh kriteria sistem informasi perusahaan yang baik. Yaitu relevan, dapat diandalkan, lengkap, abadi, efektif, efisien dan dapat diakses.

Daftar Pustaka

- Abu-Musa, A. (2009). Exploring the importance and implementation of COBIT processes in Saudi organizations: An empirical study. *Information Management & Computer Security*, 17(2), 73-95. doi: doi:10.1108/09685220910963974
- Bernroider, E. W. N., & Ivanov, M. (2011). IT project management control and the Control Objectives for IT and related Technology (CobiT) framework. *International Journal of Project Management*, 29(3), 325-336. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.002>
- Boda, Z., & Zsolnai, L. (2016). The failure of business ethics. *Society and Business Review*, 11(1), 93-104. doi: doi:10.1108/SBR-11-2015-0066
- Chang, S.-I., Yen, D. C., Chang, I. C., & Jan, D. (2014). Internal control framework for a compliant ERP system. *Information & Management*, 51(2), 187-205. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2013.11.002>
- Gupta, P. P. (2008). Management's evaluation of internal controls under Section 404(a) using the COSO 1992 control framework: Evidence from practice. *International Journal of Disclosure and Governance*, 5(1), 48-68. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jdg.2050073> doi:10.1057/palgrave.jdg.2050073
- Hall, J. A. (2016). *Accounting information systems 11th ed.* Boston: MA Cengage Learning.
- Herremans, I. M., Isaac, R. G., Kline, T. J. B., & Nazari, J. A. (2011). Intellectual Capital and Uncertainty of Knowledge: Control by Design of the Management System. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 627-640.
- Ho, S.-C., Kauffman, R. J., & Liang, T.-P. (2011). Internet-based selling technology and e-commerce growth: a hybrid growth theory approach with cross-model inference. *Information Technology and Management*, 12(4), 409-429. doi: 10.1007/s10799-010-0078-x
- IAI. (2015). *Modul Chartered Accountant: Sistem Informasi dan Pengendalian Internal.* Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Kerr, D. S., & Murthy, U. S. (2013). The importance of the CobiT framework IT processes for effective internal control over financial reporting in organizations: An international

- survey. *Information & Management*, 50(7), 590-597. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2013.07.012>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management information systems : managing the digital firm*. Upper Saddle River: New Jersey Pearson Education.
- Martin, K., Sanders, E., & Scalan, G. (2014). The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation*, 26(1), 110-117. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.racreg.2014.02.012>
- Miller, K. C., Proctor, T. Y., & Fulton, B. (2013). Teaching managerial responsibilities for internal controls: Perception gaps between accounting and management professors. *Journal of Accounting Education*, 31(1), 1-16. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaccedu.2012.12.001>
- Muscatello, J. R., Small, M. H., & Chen, I. J. (2003). Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and midsize manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 850-871. doi: doi:10.1108/01443570310486329
- O'Leary, C., Iselin, E., & Sharma, D. (2006). The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditors' Evaluations of Internal Control. *Pacific Accounting Review*, 18(2), 69-96. doi: doi:10.1108/01140580610732822
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91. doi: 10.1023/B:JOTT.0000011182.82350.df
- Reardon, T., & Minten, B. (2011). Surprised by supermarkets: diffusion of modern food retail in India. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1(2), 134-161. doi: doi:10.1108/20440831111167155
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2012). *Accounting information systems*. Harlow: Pearson.
- Rubino, M., & Vitolla, F. (2014a). Corporate governance and the information system: how a framework for IT governance supports ERM. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 14(3), 320-338. doi: doi:10.1108/CG-06-2013-0067
- Rubino, M., & Vitolla, F. (2014b). Internal control over financial reporting: opportunities using the COBIT framework. *Managerial Auditing Journal*, 29(8), 736-771. doi: doi:10.1108/MAJ-03-2014-1016
- Startupranking. (2017). Startup Country Rank. Retrieved 2017 <http://www.startupranking.com/countries>
- Tambunan, T. (2007). Transfer of Technology to and Technology Diffusion among Non-farm Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Knowledge, Technology & Policy*, 20(4), 243-258. doi: 10.1007/s12130-007-9031-7
- Tambunan, T. T. H. (2011). Development of small and medium enterprises in a developing country: The Indonesian case. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1), 68-82. doi: doi:10.1108/17506201111119626
- Vaassen, E., Meuwissen, R., & Schelleman, C. (2009). *Accounting information systems and internal control*. Chichester: John Wiley & Sons.

Value Creation Strategy in Tourism : An Islamic Perspective

Fani Firmansyah

Doctorate Program in Management Science, Brawijaya University Malang.

firmaryahfani@yahoo.co.id

Abstract

The international tourism industry now is becoming an increasingly competitive marketplace. Understanding the needs, interests and behaviors of different tourist markets plays a critical role in support them to destinations. Given the fast growth in the number of tourists and despite the great Muslim population worldwide. It is important to develop appropriate marketing strategies. To develop tourism prospects sharia government could use such a marketing strategy, marketing for instance, marketing mix and segmenting, targeting and positioning (STP). The marketing mix is a set of marketing tools used by a state or a company to continue achieving its marketing objectives in target market. STP is the most important initial step in identifying customer value. It is expected from the use of this strategy could make sharia tourism as a market leader in the field of tourism and also could attract more tourists to visit and increase economic returns of state.

Keywords: Value, Strategic, Tourism, Management, Islamic, Marketing Mix

1. Introduction

Tourism is a field which gave a lot of contribution for economic growth. Tourism sector is a potential creative industry to be developed and can synergize with many other business sectors (Asih & Asih, 2015). Tourism is a complicated concept that covers a wide range of social, behavioral, economic, political, cultural, and environmental considerations and consists of a set of activities, services, and benefits which all give tourists particular experiences (Namin, 2013). Tourism plays a key role in the economies of the four countries, although they exhibit contrasting stages of tourism and general development (Henderson, 2010).

The international tourism industry now is becoming an increasingly competitive marketplace. Understanding the needs, interests and behaviors of different tourist markets plays a critical role in attracting them to destinations. Muslims represent nearly 30% of the world population) and it has been predicted that their number will increase in the future. Muslims represent a large tourist niche market. Understanding Muslim tourists' needs and behaviors is vital for tourism businesses wishing to develop and promote products that suit this market.

Islam is one of the world's major religions and a powerful social force. Its influence extends to the domain of tourism where it can help to determine demand for travel among Muslims and the direction of their domestic and international tourist flows. The religion also affects formal tourism policymaking and industry operations in countries where state institutions and value systems are closely linked to Islam, or where there are significant numbers of Muslim citizens. (Henderson, 2010). The increased number of Muslims around the world has led to the formation of the Halal (religiously acceptable) concept, especially in Islamic countries. This concept has been successfully adopted in tourism. Despite the importance of the concept of destination branding in marketing, there are not many studies on

destinations' Islamic brand, specifically, Muslims' evaluation of Islamic brand and the factors influencing this evaluation. It has been suggested that the effectiveness of destinations' brands can be examined from a customer (tourist) perspective through their five dimensions of awareness, image, quality, value and loyalty (Bianchi et al., 2014).

Islamic tourism focuses on such issues as engagement by Muslims, places (Islamic destinations), products (residential places, foods, and beverage), dimensions (economic, cultural, religious, etc), and managing service processes (marketing and ethical issues) (Henderson, 2010). In addition, creating value in Islamic tourism to attract and maintain tourists in Islamic societies, on one hand, and encouraging people of other countries to visit Islamic countries, on the other hand, require a thorough examination of motivations.

Sharia tourism is a new world trends, not only limited to religious tourism or pilgrimage tourism which has high potential business growth, but also believed able to increase the economics growth. Sharia tourism is one of tourism systems which its implementation based on sharia rules. The main concept of sharia tourism is a recreational activities with Islamic value for humanity and environment from the products or services, to make sure it's beneficial for all segmentation (Asih & Asih, 2015). Religious tourism is motivated by religious or spiritual causes and also other motivations to tourism;. Islamic tourism is a form of religious tourism because tourists visit religious rituals, conferences, and ceremonies at national, regional, and international levels and in religious venues. Islamic tourism involves the abovementioned elements, it depends on other types of tourism such as social and economic tourism. Spiritual dimension is a solution to many social and personal problems. Religion affects social norms, customs, tradition, culture, and individual behaviors (Namin., 2013).

Although Islam is considered a major tourism market globally, however, special values of Muslims, who have particular needs in their system of beliefs, have not been well defined in the tourism market. In addition, unfortunately, many western countries have dedicated a considerable portion of their foreign exchange income and their scientific studies to this area while Muslim countries have been performing poorly in defining their roles and this has led to distorted views about Islam and Islamic values in non-Muslim countries (Henderson, 2010). Therefore, it seems that by the time the present study is conducted, research on Islamic tourism is still in its limited. The present theory attempts to present a teritical framework on how to create value in a Islamic perspective to tourism as new marketing strategy. Spiritual tourism has recently been accepted as a growing segment of tourism in business and research circles. The purpose of this paper is to suggest a new dimension in Islamic marketing and investigates spiritual tourism as a new strategy for marketing Islam as a religion.

2. Literature Review

2.1. Tourism and Islamic Tourism

Tourism plays a key role in the economies of the four countries, although they exhibit contrasting stages of tourism and general development. All marketing and product development effort that are directed at Muslims, even without completely religious motivations (Henderson, 2010). The verses of the Quran cited below from the chapters named in brackets endorse travelling with a view to achieving spiritual, physical and social goals.

Al-Nahl (The Bee): 36;

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسَبِّرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ

And We certainly sent into every nation a messenger, [saying], "Worship Allah and avoid Taghut." And among them were those whom Allah guided, and among them were those upon whom error was [deservedly] decreed. So proceed through the earth and observe how was the end of the deniers.

Al-'Ankaboot (The Spider): 20;

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

"Travel through the land and observe how He began creation. Then Allah will produce the final creation. Indeed Allah, over all things, is competent."

Al-Mulk (Kingship): 15

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

It is He who made the earth tame for you - so walk among its slopes and eat of His provision - and to Him is the resurrection.
(Yusuf Ali, 2005).

The lessons are more complete submission to God is possible through seeing firsthand the beauty and bounty of His creation; grasping the smallness of man reinforces the greatness of God. Travel can enhance health and well being, reducing stress and enabling Muslims to serve God better. It leads to the acquisition of knowledge and is a test of patience and perseverance. There is an overall consensus that growth is desirable, the pursuit of which is the responsibility of formal agencies whose existence and work suggests the importance attached to tourism.

Tourism through Muslims, although it can be extended to include non-believers (subject to compliance with Islamic values) (Shakiry, 2008). Islamic tourism in a sense of any activity, event, experience, or favor done at the destination in accordance with Islamic standards, alone or along with others, and in connection to visiting historical, artistic, and cultural sites, heritage, life style, economy, health, education, and other human interests. Din at Namin (2013) said that Islam regards traveling as a purposeful activity centered on motivations. Muslims go travel to achieve their physical, social, and spiritual goals (Sahih-Al Bukhari, 2011). Tourism is a meaningful activity originating from Islamic motivations. In this study, Islamic tourism refers to tourism by Muslims (Eid, 2013) or any activity, event, experience or indulgence undertaken in a state of travel that is compliant with Islam, to interface within an Islamic framework with one or all of the following: history, culture, arts, heritage, way of life, economy, health, education and any other human interests. Islamic tourism was created as a form of religious tourism because Muslims are motivated to visit religious ceremonies, conferences, functions and centers. Islamic tourism develops in

destinations that provide opportunities for Muslims to practice their faith and follow the moral and religious laws of Islam.

Islamic tourism can be conceptualized from three different perspectives: economic; cultural; and religious (Al-Hamarneh and Steiner, 2004 & Nassar. et al, 2015). An economic perspective, Islamic tourism assists the expansion of tourism within both Muslim and non-Muslim communities . A cultural perspective, Islamic tourism focuses on the provision of Islamic-friendly tourism programs, services and facilities and also introduces Islamic heritage sites to both Muslim and non-Muslim visitors. From a conservative religious perspective, Islamic tourism ensures that the tourism destination can fit the fundamental interpretation of the Islamic religion (Henderson, 2010).

Islamic tourism in the sense of a new moral dimension of tourism based on acceptable values and ethical and transcendental standard (Hassan, 2004). Din (1989) argues that Islam regards traveling as a purposeful activity centered on motivations. Muslims travel to achieve their physical, social, and spiritual goals (Sahih-Al Bukhari, 2011). Islamic tourism focuses on such issues as engagement, places (Islamic destinations), products (residential places, foods, and beverage), dimensions (economic, cultural, religious, etc), and managing service processes (marketing and ethical issues). Motivations and intentions are remarkably important in Islam, since they are related to attitudes and their outcomes (Henderson, 2010).

2.2. Islamic Tourism as a Trade activity (Halal Tourism)

The term “halal” means religiously acceptable and refer to those things that can be used by Muslims (Namin, 2015). It is halal to use or consume things that have not been prohibited by the Holy Quran or in Hadiths by Prophet. Therefore, a Muslim is expected to benefit from halals and to avoid harams product. In the area of consumer behavior, the decision making process used by consumers consists of four distinct steps (Kotler and Armstrong, 2011), consist of :

- a. Motivations: involved in tourism activities generally include trading, visiting relatives and friends, performing physical activities (shopping), and having fun. Particular motivations for Muslims include doing good deeds for God, hajj and umrah, acknowledging man’s insignificance compared to God, strengthening brotherhood among Muslims (Din, 1989), as well as trading, health and leisure, learning and acquiring knowledge, gaining information from scholars, knowing other cultures, promoting Islamic culture, learning from the past, etc.
- b. Decision making: regarding Islamic tourism, true decisions are made based on Islamic principles which affect other steps of the decision making process.
- c. Services: consumption of products includes emotional dimensions or pleasure, non-material dimensions (spending time, efforts, and spirit), and quality of services
- d. After-purchase assessment: includes perception of value, satisfaction, and behavioral attitudes (e.g. recommendations, complaints, and tendency to re-visit).. An important dimension of making purchasing decision is evaluation of product value.

Halal traveling and tourism is composed of three elements: (1) strengthening and promoting Islamic culture and values, (2) creating economic advantages for Muslim societies, (3) improving Islamic self-esteem, identity, and beliefs (Smith, 2011).

2.3. Features of Islamic Tourism

Din (1989) classifies Islamic tourism as a purposeful tourism since tourists should pursue goals that are based on humanitarian principles. Tourists may also seek pleasure and giving thanks. The concept of Islamic tourism has the following properties Islamic tourism is flexible, reasonable, simple, and sensible. It is flexible since Islam calls people to visit places around the world. People can accompany their family members and friends to visit historical sites. Islam favors peace and encourages people to seek beauty in historical sites. Such activities reaffirm faith through giving thanks to the merciful God as the only creator of the world. Islam is a simple religion since it reveals what a man must do. Praying for five times during a day helps bring physical, emotional, and mental peace. This is also a symbol of giving thanks. In fact, praying is a natural treatment. While traveling, Muslims have to do the same things only in easier ways. For example, a traveler is not required to fast or to perform full prayer. Islam creates balance between two dimensions of life: traveling can strengthen connections between people and between men and God. Thus, tourism can lead to satisfaction from the world and the afterworld.

2.4. Traveling Customs in Islam

All religions, and particularly Islam, have identified a number of duties and ethical codes that should be followed by travelers. On the other hand, guests are recommended not to bother their hosts by prolonging their stay. Imam Ali (PBUH) had a poem about traveling: To obtain superiority, perfection, and virtue, set your feet out of your birthplace. Leave your town for foreign cities and find your way to traveling and exploration. There are five benefits to traveling which can be gained by leaving your hometown. These five benefits are:

- a. Joy of traveling that helps you relieve sadness and pain. When someone is bound to stay in one place, their past and memories remind them of their problems and difficulties. When you leave your town, you leave all these pains behind. So the first benefit to traveling is to relieve pain and sadness. At least, human soul, which suffers from these pains, will be relieved temporarily and will experience joy.
- b. Livelihood: a smart person can make money while traveling. One should not limit his thoughts to his surrounding environment. It is possible that someone reaches a better life in a new environment.
- c. Knowledge: make money and acquire knowledge. Any knowledgeable person has a complete world. There may be knowledgeable persons in the town where you live. But other persons may have different forms of knowledge, although they may not have the same level of knowledge. When you meet another knowledgeable person, you learn new things and acquire new forms of knowledge. Traveling helps you improve your knowledge and gain more.
- d. Customs and traditions: customs and traditions are not limited to those observed by the people of your town. You encounter other forms of customs and traditions when you travel to other places and you may find them better than yours. You learn new traditions and customs, compare them to your own, and improve your habits. In fact, traveling helps learning from new cultures and gives people more choices.
- e. Company: another benefit of traveling, next to acquiring knowledge, is company. What does company mean? It means to have companion. While traveling, you may meet great men. Sometimes, this brings perfection to your soul. "To obtain superiority" means that you should not limit your goals to finding expensive hotels,

best foods, excellent leisure places, and so on. A traveler accompanies great men of society and gains virtue.

2.5. Value Assessment

In value assessment, customers compare what they gained and advantages with what they gave (price and non-material costs) (Namin. 2013). In Islamic tourism, assessment is done in a quite different way. Based on Islamic needs. In other words, indecency, gambling, eating pork and other haram foods, drinking alcoholic beverages, and inappropriate clothing and makeup are prohibited. Muslims are expected to do their prayers in a clean place and to fast in Ramadan (Hashim et al, 2007). Therefore, Muslims' engagement in tourism activities is subject to receiving halal products, services, and environments. As such, Muslim and non-Muslim tourists can be identified based on their motivations in traveling and shopping, as shown in the above Figure 1:

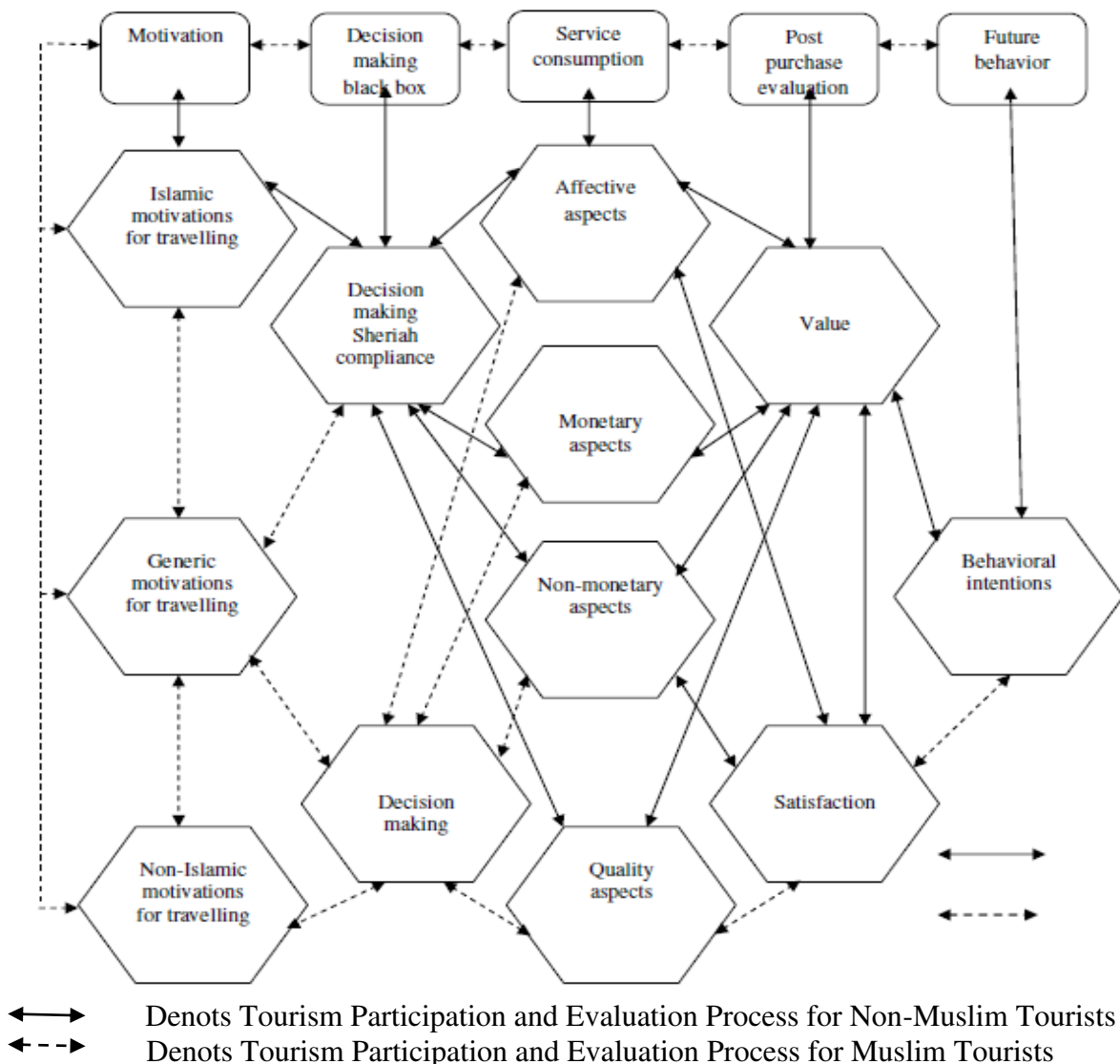


Figure 1. A Model of Perceived Value for Islamic Tourism Decision Making Process

The following phrases show how Islam attaches great value to traveling: It helps people reduce pressure and bring calm to their mind, body, and soul. A man can acquire knowledge and information through searching and thinking (Q Al Hajj : 46).

أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ

So have they not traveled through the earth and have hearts by which to reason and ears by which to hear? For indeed, it is not eyes that are blinded, but blinded are the hearts which are within the breasts.

See the beauty of what God has created. In addition, God calls people to visit historical sites and learn from the mistakes made by the previous generations of mankind (Quran As Sadjah 32:26,

أَوَلَمْ يَهْدِ لَهُمْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنَ الْقُرُونِ يَمْشُونَ فِي مَسَاكِينِهِمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ أَفَلَا يَسْمَعُونَ

Has it not become clear to them how many generations We destroyed before them, [as] they walk among their dwellings? Indeed in that are signs; then do they not hear?

Islam considers travelling and exploration as a call, whether in words or deeds, for choosing the right path. Of course, one who calls for traveling should possess proper knowledge and behavior to communicate the correct Islamic message to societies.

2.6. Hall Economy

Now the fast growing halal economy provides all countries with big opportunities. Halal economy is a type of product in tourism which offers all services based on Islamic beliefs and deeds. This not only covers foods, but also production, processing, and distribution of products, additives, and elements. Halal economy also finds applications in medical equipment, cosmetics, and personal hygiene products. Henderson (2010) states that taking into account Islamic rules, hotels may rely on such rules as alcohol abstinence, having halal foods, having Quran and prayer devices at rooms, having no bed or toilet in Kiblah direction, having prayer room, having proper entertainments, having Muslim staff, Islamic clothing codes for staffs, separating leisure places for men and women and also investments by Muslims.

2.7. Tourism marketing : Influences And Determinants On Tourism Development

To be fully successful tourism development involves the state, the private sector and the location's community since, at its simplest, tourism represents a temporary increase of the population of the destination chosen. The implications are that:

- a. Planning for tourism is essential,
- b. The system of planning differs fundamentally from the planning of other economic sectors, and
- c. Tourism planning needs to be all-embracing, fully coordinated, undertaken over an extended time frame, and constantly monitored and adjusted on a rolling, iterative basis to take account of changing market conditions

A number of public and private tourism organisations have been aggressively marketing a variety of tourism products and services at national and international levels. Spiritual tourists are special interest tourists undertaking travel to achieve specific objectives

with specific needs. Special interest tourism supplies tailored leisure and entertainment to cater for the particular desires of single or group tourists. It has been suggested that since services inherently have an intangible nature and they have intensive customer interaction, customer orientation plays a critical role in terms of commercial success for service organisations (Wagner et al., 2009). It is important to realise that product positioning is impacted by four critical factors: the tourist's emotional state at the place or destination, prior expectations of the place, the element of learning, and, satisfaction from travelling to the place. Positioning the spiritual tourism product using a market segmentation differentiation strategy is the most likely way to achieve a competitive advantage for business operators in the special interest tourism market (Dev et al., 2009). These factors recognised for effective market positioning guide this research towards identifying the major themes to use spiritual tourism for marketing Islam as discussed in the findings section.

Destination marketing is an essential tourism management tool that is employed to inform and influence tourist and industry attitudes and behaviour (Henderson, 2010) with attention concentrated on markets judged to be most profitable. To be able to develop sharia tourism, government should implement marketing strategies; STP and marketing mix, consist of (Asih & Asih, 2015):

- a. Segmenting of sharia tourism marketing
- b. Geographic Segmentation:
- c. Demographic Segmentation:
- d. Age

Types of sharia tourism could be beneficial for every age circle whether from a baby to adult because an offered service is safe, comfortable and appropriate with shariah principle.

- e. Members

Tourism sharia increasingly becomes a trending in the business world following the rapid of increasing in activity conducted tour of Muslim communities in various parts of the world. In such away, that sharia tour is suitable for the middle and upper economic society. It is because economic development in the Muslim-majority countries in the last decade that continues to grow and categorized as disposable income.

- f. Targeting

The target are entire communities in Indonesia and abroad who are interested in nuances of Islamic tourism. Sharia tourism targeting strategy is to provide safe and comfortable facilities.

- g. Positioning

Sharia tourism is expected becoming a leader market in tourism sector, in such away there is not only the banking sector which has implemented sharia system already but also the tourism sector. Marketing mix implementation in sharia tourism program development.

- h. Product

Name of a service product is sharia tour, where the product could not just be beneficial to Muslims but also to all people in the world. This product also a continuation of the implementation of Islamic economics, as long as the Islamic economy continues to show good performance in economics. The provisions are based on Islam principles in order to support the economy of a state.

- i. Price
Most of people decide to choose tour destination would figure out the offered price from every tour and travel agents. In such away, the offered price should be appropriate with service quality given. A price is a important factor.
- j. Place
Sharia tour is related with a place, the government in this aspect, before deciding to run tours of sharia, they must look first areas or places that could potentially be used as a tourist place of sharia. The area should have religious values, easily accessible and local wisdom occurred.
- k. Promotion
In such away Indonesia could attract tourists both local and foreign, we should hold a promotion. Promotion is an activity to introduce a product that we manage to be well known and people will enjoy these products. Promotion could be done some steps, consist of:
 - Oral promotion : Oral promotion is an announcement which relies on human, the information is directly delivered. People receive the information from others and re-deliver to other people.
 - Website : Currently, there are a lot of service and product which is promoted by website or social media, as a sign of development of technology. Besides that, websites are easy to be accessed. Moreover the information given is clear
 - Seminar. Presenting promotion with bigger scale could be done by holding a seminar. Seminar could be done by inviting students, legal party, society and could be done by countries which have good potentiality and expected that the participants could be interested in enjoying sharia tour.
 - The relationship between nations. Both countries which have bilateral relations can promote countries that run sharia travel system.
- l. People
To execute a plan should be supported by people. Therefore, to endorse the implementation of sharia tour and travel the government should improve the existing human resources in the country. One way in improving the quality of human resources is by training.
- m. Process
Process is all the actual procedures, mechanisms and flow of activities that are used to deliver services. In this sharia tourism, implementation process should be in accordance with the principles of Islam in which there is no element of fraud, deception, confusion, excessive risk, corruption, manipulation, and usury.
- n. Physical Evidence
Implementation of sharia tourism should pay attention to physical evidence for a real thing that influences the consumer's decision to purchase and use the product and services offered. The building could be made to resemble the magnificent mosque where the decor is equipped with a typical Indonesian ornament adapted to the values of beauty in Islam and not contrary to sharia.

2.8. Quality Management

Quality management for tourism is very important element in promoting tourism industry. Proper tourist attraction management should mobilize all available resources to attract tourists in the best possible way. Planning should be made in accordance with Islamic

rules. Movement toward sustainable strategies is a must in Islamic tourism and should be achieved through consistent management and employing new ways of attracting tourists. For tourist destinations, relative advantages come from natural resources gifted by God including climate, landscapes, plants and vegetation, wild life, etc, while competitive advantages relate to how such resources are put into use in long term. International tourism environment brings about a number of obstacles that should be overcome by destinations that compete over tourists.

There are factors that affect success or competitive advantage of a destination at international level. These factors may lead to limitations on or management of competitive strength of a destination and involve ability to attract tourist, interaction between different elements, health and safety, promoting image, brands, and awareness, and creating trade names, costs, and values (Crouch and Ritchie, 1999). In addition, factors like demand for a destination (attractions and obstacles involved), management of destinations (management and marketing efforts), organizing abilities of destination, information system and research abilities, productivity and consistent experiences largely contribute to competitive advantage of a destination. It should be noted that destination management indicates a number of management processes that can increase attraction and demand for a destination. Supporting factors include infrastructures, access, facilities, hospitality, companies, etc. financial factors, marketing, marketing research, human resources, management of visitors and stakeholders are among the factors that contribute to qualification of a destination. Porter et al. (1990) enumerate factors like situational factors (e.g. personnel and infrastructures required for competitive advantage), demand factors (demand for goods and services), related and supporting industries, strategies, structure, and competition. Knowledge is the most important source of competitive advantage.

2.9. Value Creation and Value Chain

Successful organizations know that any business seeks creating value for customers, staffs, investors, and all persons involved in the process. Sustainable value cannot be created only for one group without regarding other groups. The focus here is on creating value for customers but this is not possible without having proper staffs or investors who regularly receive proper return on their investment. Value creation is a set of activities that increase the value of products and services even for several companies. Many of those involved focus on customers who buy their products and services and shareholders who wish to increase the value of their shares. The following Figure shows how this is done in an organization.

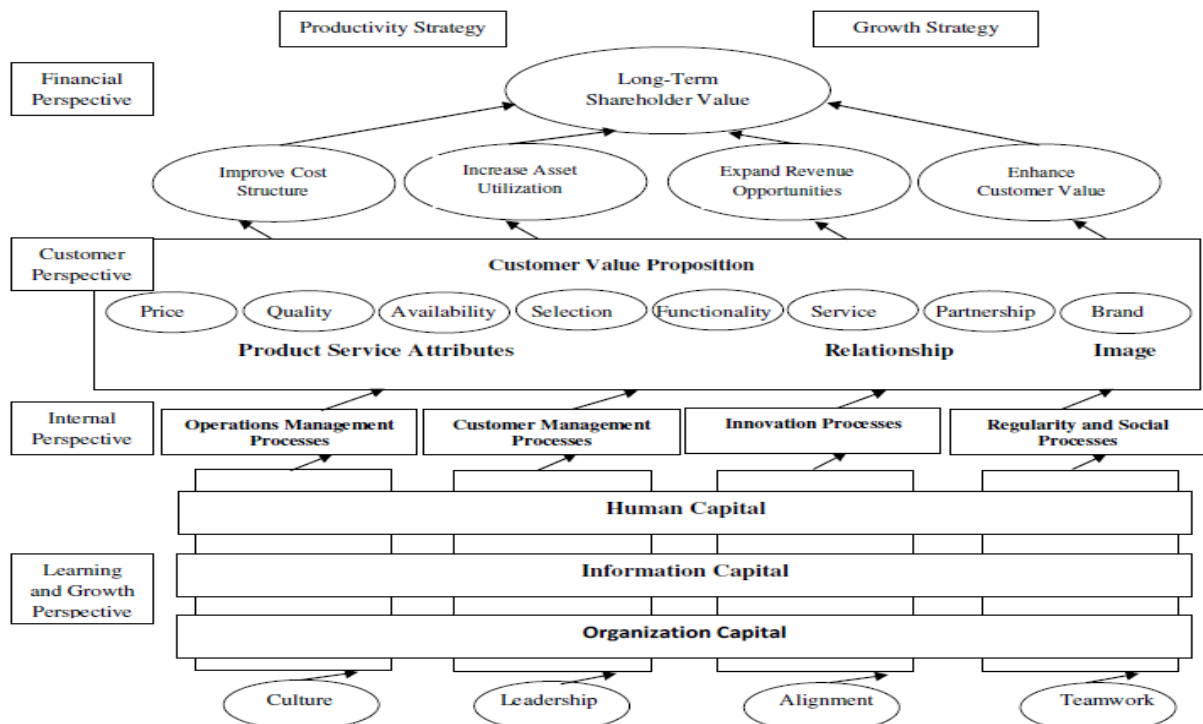


Figure 3. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes by Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2004

Value can lead to interaction between customers, goods, and services (Payne and Holt, 2001). Some consider a broader definition which includes non-financial costs, competence, marketing, and social factors. Others believe that value is a balance between what people perceive and what they should give to obtain something. Although it is difficult to define value, however, it is even more challenging to create value. Many value creators are the source of competitive advantage.

Individuals for whom travel is important, enjoyable and central to their lives are more likely to maintain consistency between their values and attitudes toward a destination of choice (Ferns and Walls, 2012). The more people are involved with their particular needs, the more they perceive the value of the destination attributes which fulfill those needs. Eid (2013) investigated the Muslim customers' perceived value (MCPV) and found that Muslim consumers assess products not only in functional terms of expected quality, price, emotional value and social value but also in terms of tangible attributes that result in the delivery of Sharia-compliant tourism products, such as Halal food and the availability of Sharia-compatible art, fun and entertainment. These Islamic attributes include prayer facilities, Halal food, Islamic entertainments, Islamic dress codes, Islamic morality, open practice of religion and gender segregation. According to Jafari and Scott (2014), Muslims travel to particular sites due to their religious beliefs and attitudes, behaviors and perceptions, and perhaps, emotions at those sites are also under the influence of those beliefs and values. Porter (2003) states that value chain helps organizations analyze their particular activities to create value for customers and achieve competitive advantage. In his view, value creation for each organization is a goal in each strategy. Strategic balance between an organization and its environment to achieve competitive advantage has been emphasized by Porter. Other scholars believe that an outlook development should be emphasized for tourist destinations. Since maximizing benefits of economic growth, development, planning, and tourism strategies not only requires focus on demand and supply but also on value creation, therefore,

accurate analysis and broad changes are needed for this purpose. Offering better tourism products requires identification of important resources, consist of environmental, industrial, and organizational resources and competition at national and international levels.

3. Conclusion

The way that should be implemented to develop sharia tourism is by coordinating government and business stakeholder to create Indonesia as world sharia tourism destination. The government must give a lot of attention and be optimistic that this business will develop rapidly, yield incomes, and creates a clean business environment. The society is also required to support the programs that will be conducted by the government and willing to be involved inside of the programs. The importance of developing tourism business are value and value creation in tourism. Value is created when advantages considered by customers, costs, and a combination of organizational activities to achieve these goals are identified. To create value, organizations should become consolidated and start creating value.

To improve tourist destinations in the Islamic world, it is necessary to pursue related goals based on Islamic principles and to manage such goals in a strategic way in order to provide competitive advantage in today's dynamic world. As such, it is necessary to meet Islamic tourists' expectations not only to provide tourists with desirable experience but also to protect the existing values and quality of life at destinations. As seen in the model below, there are interactions between all components of the model. In other words, success at national and international levels requires creating balance between destination goals and the existing elements used to create value in Islamic tourism in a consistent way in order to develop tourism.

References

- Al Bukhari S. 2011. Retrieved from <http://www.searchtruth.com/book_display.php?book=1&translator=1>, on 14 June 2011. Hadith translated by M. Muhsin Khan.
- Al-Hamarneh, A. and Steiner, C. (2004), "Islamic tourism: rethinking the strategies of tourism development in the Arab world after September 11, 2001", *Comparative Studies of South Asia, Africa and the Middle East*, Vol. 24 No. 1, pp. 173-182.
- Asih, Santi Mutiara and Sinta Kemala Asih. 2015. Marketing Strategy Implementation in Developing Sharia Tourism in Indonesia. *International Proceedings of Management and Economy. IPEDR vol. 84 (2015) © (2015) IACSIT Press, Singapore.*
- Bianchi, C., Pike, S.D. and Lings, I. (2014), "Investigating attitudes towards three South American destinations in an emerging long haul market using a model of consumer-based brand equity (CBBE)", *Tourism Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 215-223.
- Crouch GI, Ritchie JRB. 1999. "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*, 44: 137-152.
- Dev, C., Zhou, K.Z., Brown, J. and Agarwal, S. (2009), "Customer orientation or competitor orientation", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 No. 1, pp. 19-28.
- Din K. 1989. Islam and tourism: Patterns, issues, and options. *Annals of Tourism Research*, 16, 542-563.
- Eid, R. (2013), "Integrating Muslim customer perceived value, satisfaction, loyalty and retention in the tourism industry: an empirical study", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 30 No. 8.

- Fern, B.H. and Walls, A. (2012), "Enduring travel involvement, destination brand equity, and travellers' visit intentions: a structural model analysis", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 1. No. 1, pp. 27-35.
- Hassan AR. 2004. Islamic tourism: The concept and the reality. *Islamic Tourism*, 14 (2).
- Hashim NH, Murphy J, Hashim NM. 2007. Islam and online imagery on Malaysian tourist destination websites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 1082–1102.
- Henderson. Joan C..2010. "Chapter 6 Islam and tourism" *In Tourism in the Muslim World*. Published online: 08 Mar 2015; 75-89. *Tourism in the Muslim World Bridging Tourism Theory and Practice*, Volume 2, 75–89.
- Jafari, J. and Scott, N. (2014), "Muslim world and its tourisms", *Annals of Tourism Research*, Vol. 44 No. 1, pp. 1-19.
- Kotler P, Armstrong N. 2010. *Principles of Marketing*. 9 Th Ed. Upper Saddle River NJ: Pearson.
- Mohamed A. Nassar Mohamed M Mostafa Yvette Reisinger , (2015),"Factors influencing travel to Islamic destinations: an empirical analysis of Kuwaiti nationals", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9 Iss 1 pp. 36 – 53
- Namin AA, Tajzadeh. 2013. Value Creation in Tourism: An Islamic Approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* © 2013 Available online at www.irjabs.com. ISSN 2251-838X / Vol, 4 (0):0000. Science Explorer Publications.
- Payne A, Holt S.2001. Diagnosing Custom Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing, *British Journal of Management*, 12:159-182., Retrieved August 30,2004m from Business Source Premier Database.
- Porter ME.1990. *The Competitive advantage of nations* London: Macmillan.
- Shakiry AS. 2006. The academy of Islamic tourism project. *Islamic Tourism*, 25, September-October. Retrieved from <<http://www.itmitw.com/Articles/articles.php?issue=25>> on 23 June 2011.
- Smith, C. (2007), "Working from the inside out: management and leadership through the lens of the perennial wisdom tradition", *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 5, pp. 475-83.
- Wagner, T., Hennig-Thurau, T. and Rudolph, T. (2009), "Does customer demotion jeopardize loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 3, pp. 69-85.

Strategi Penetapan Harga Dalam Rantai Pasok

Moh. Agus Salim Monoarfa

Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya

agusmonoarfa@ung.ac.id

Abstrak

Keputusan penentuan harga juga sering dilakukan dengan mengasumsikan apakah kondisi pasar/keadaan itu pasti (*certainty*) atau sebaliknya berada dalam sebuah ketidakpastian (*uncertainty*). Berbagai macam metode dan fungsi yang digunakan untuk menentukan harga untuk dua kondisi atau keadaan tersebut. Adapun metode-metode penentuan harga lebih banyak hanya berdasarkan informasi saja. Salah satu tanggung jawab seorang manajer pemasaran adalah menentukan harga produk atau lini produk dalam lingkungan strategi harga yang dinamis. Bentuk fleksibilitas semacam itu dimaksudkan agar strategi yang dianut mampu dipergunakan untuk mengantisipasi desakan faktor lingkungan eksternal, misalnya permintaan konsumen, persaingan, kondisi perekonomian secara makro, serta berbagai bentuk hukum dan peraturan perundangan yang berlaku. Pada umumnya penentuan harga sangat bergantung pada keadaan suatu pasar. Strategi Harga dengan sendirinya akan mengikuti struktur pasar.

Keywords: Strategi Harga, Rantai Pasok

1. Pendahuluan

Perubahan atau penyesuaian harga dipengaruhi oleh beberapa factor seperti : (1) meningkatnya sensitivitas konsumen terhadap harga, terutama pada masa inflasi harga menjadi patokan untuk keputusan pembelian; (2) meningkatnya penggunaan merek lokal dan merek generik sehingga menekan penggunaan merek nasional secara bebas; dan (3) meningkatnya volume peluncuran produk baru, yang berarti membutuhkan reevaluasi yang terus menerus terhadap harga produk. Keputusan penentuan harga juga sering dilakukan dengan mengasumsikan apakah kondisi pasar/keadaan itu pasti (*certainty*) atau sebaliknya berada dalam sebuah ketidakpastian (*uncertainty*).

Berbagai macam metode dan fungsi yang digunakan untuk menentukan harga untuk dua kondisi atau keadaan tersebut. Adapun metode-metode penentuan harga lebih banyak hanya berdasarkan informasi saja. Untuk dapat yakin terhadap harga yang telah diperoleh tersebut, maka kita harus yakin pula bahwa hasil penaksiran permintaan dan biayanya betul-betul menunjukkan keadaan yang actual dan bahwa asumsi ceteris paribus yang mendasarinya diharapkan benar-benar terjadi. Misalnya, jika perhitungan menunjukkan bahwa harga produk kita jauh lebih rendah dari harga saingan terdekat, maka kita bisa memperkirakan bahwa perusahaan saingan tersebut akan bereaksi dan karenanya asumsi ceteris paribus tersebut tidak berlaku. Oleh karena data permintaan dan biaya hanya merupakan hasil penaksiran, maka hasil yang actual bisa sangat berbeda dengan hasil yang diharapkan. Inilah sifat dari proses pengambilan keputusan dalam keadaan yang tidak pasti. Namun demikian, kita harus dapat membuat keputusan berdasarkan informasi yang terbaik yang kita miliki dan jika ada informasi baru yang datang belakangan, maka informasi baru tersebut akan merupakan dasar bagi keputusan berikutnya.

2. Pembahasan

2.1. *Dynamic ordering and pricing strategies in a two-tier multi-generation durable goods supply chain*

Junxiu Jia, Jiang Zhang (2013), Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan masalah harga dan keputusan pemesanan yang dinamis untuk produk yang tahan lama dengan beberapa generasi dalam rantai pasokan dengan salah satu produsen dan satu pengecer, dimana produsen memperkenalkan generasi baru dari produk yang tahan lama sebelum generasi terakhir keluar dipasar. Dalam hal ini, tuntutan untuk produk yang berkualitas dan harga sangat sensitive. Untuk setiap generasi, produsen menentukan harga grosir dan tingkat kualitas, sementara pengecer memutuskan kuantitas dan harga ritel disetiap periode pembelian. Hal ini berarti bahwa keduanya (produsen dan pengecer) ingin memaksimalkan keuntungan yang diharapkan.

Penelitian ini menganalisis proses peluncuran produk dari produk multi generasi yang tahan lama dalam sebuah rantai pasokan. Sehingga perlu menetapkan model strategis dari keputusan harga dan kualitas untuk produsen. Pengecer akan mempertimbangkan utilitas konsumen dengan sensitifitas harga dan kualitas dalam setiap periode pembelian. Hubungan antara berbagai variable dalam rantai pasokan juga perlu dibahas. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi harga yang optimal dari pengecer bergantung pada sensitifitas harga dan kualitas produk yang diberikan kepada konsumen. Sehingga produsen akan dapat menentukan strategi harga dan kualitas yang optimal berdasarkan tingkat sensitifitas harga dan kualitas yang diperoleh pengecer dari konsumen.

Dalam penelitian ini diberikan contoh numeric yang menunjukkan (1) dengan tingkat kualitas produk yang diberikan, harga pengecer menurun dengan meningkatnya sensitifitas harga konsumen. (2) tingkat kualitas produk meningkat dengan meningkatnya sensitifitas kualitas ketika harga eceran tetap sama dalam periode pembelian yang berbeda.

Rekomendasi dalam penelitian ini adalah : *Pertama*, dimasa depan perlu mengeksplorasi masalah dengan beberapa jumlah generasi produk dalam periode pembelian, karena dalam penelitian ini hanya digunakan dua generasi dalam setiap priode pembelian. *Kedua*, perlu juga untuk membandingkan strategi rantai pasokan yang terpusat, sehingga akan meningkatkan kinerja dari rantai pasokan

2.2. *The Research on Pricing Strategy for Perishable High-tech Products Based on Circular Economy.*

Yang Zhilei, Wang Wei (2011), menunjukkan bahwa perilaku pembelian konsumen tergantung pada apa dan berapa banyak yang bisa ia dapatkan dari produk, dan harga merupakan faktor penentu untuk utilitas konsumen. Produsen dapat mencapai manfaat maksimalisasi melalui membuat strategi harga yang wajar. Artikel ini menetapkan manfaat fungsi dari produsen di "Trade All for New", dan melalui analisis contoh, studi pengaruh untuk 'perilaku pembelian dan produsen' oleh konsumen manfaat dengan 'perdagangan barang tua untuk harga baru dan harga pemesanan produk konsumen.

Dalam peelitian ini diketahui bahwa Harga pemesanan konsumen akan mempengaruhi langsung ke perilaku pembelian konsumen, dan kemudian mempengaruhi rasio konsumen yang mengambil bagian dalam kegiatan " trade old for new ", dan akhirnya mempengaruhi keuntungan penjualan dari produsen. Produsen dapat mencapai tujuan manfaat maksimalisasi melalui strategi harga yang wajar. Penelitian artikel ini strategi harga "trade old for new"

hanya ketika produk lama tidak dijual lagi. Jadi itu adalah untuk dibahas lebih lanjut untuk produk lama akan saled lagi oleh manufaktur lebih lanjut atau membarui.

2.3. Manufacturer's pricing strategy for supply chain with warranty period-dependent demand

Xu Chen, LingLi, MingZhou (2012), menyajikan tinjauan isu yang terkait dengan strategi harga dari produsen dalam rantai pasokan dua eselon yang terdiri dari satu produsen dan dua pengecer bersaing, dengan garansi periode tergantung permintaan. produsen, sebagai pemimpin Stackelberg, menentukan harga grosir untuk dua pengecer bersaing yang menghadapi garansi periode tergantung permintaan dan memiliki biaya penjualan yang berbeda. produsen menganggap tiga pilihan harga: (1) menetapkan harga yang sama untuk kedua pengecer, sementara mengabaikan perbedaan mereka berkaitan dengan biaya penjualan; (2) menetapkan harga yang berbeda untuk masing-masing pengecer atas dasar biaya penjualan mereka; dan (3) menetapkan harga yang sama untuk kedua pengecer sesuai dengan biaya rata-rata penjualan industri.

Pada artikel ini, periode pengecer 'optimal garansi dan laba optimal, harga grosir optimal produsen, dan / keuntungan yang optimal nya terkait dengan strategi harga yang berbeda telah diturunkan dengan menggunakan teori permainan. Analisis kami menunjukkan bahwa hasil untuk pengecer adalah sama dengan Strategi 1 atau Strategi 3. Selain itu, kami membandingkan efek dari strategi harga yang berbeda dari produsen pada keputusan rantai pasokan dan keuntungan. Kami menyimpulkan dari hasil bahwa produsen harus baik mengadopsi Strategi 2 dengan informasi biaya penjualan simetris atau Strategi 3 jika biaya penjualan pengecer 'yang asimetris.

2.4. Impact of cost uncertainty on pricing decisions under risk aversion

Sechan Oh, James Rhodes, Ray Strong (2016), penelitian ini difokuskan pada biaya ketidakpastian dalam layanan. Dalam penelitian ini yagn pertama diidentifikasi adalah akar penyebab dari biaya ketidakpastian. Kebanyakan literature hanya melihat biaya ketidakpastian itu pada industry manufaktur, sementara untuk sector jasa cenderung diabaikan. Selanjutnya dalam penelitian ini akan diselidiki bagaimana biaya ketidakpastian dapat mempengaruhi keputusan penetapan harga penyedia jasa dengan menghindari resiko dalam memberikan pelayanan.

Penelitian menunjukkan bahwa biaya ketidakpastian selalu meningkatkan harga, di mana hal ini adalah dampak dari ketidakpastian permintaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa di bawah penaksiran dan permintaan ketidakpastian aditif model menentu, ketidakpastian permintaan mengurangi harga yang optimal, dan di bawah model ketidakpastian permintaan perkalian, ketidakpastian permintaan tidak memiliki dampak langsung pada harga yang optimal.

2.5. The impact of the internet on the pricing strategies of the European low cost airlines

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh L.Moreno-Izquierdo, A.Ramón-Rodríguez, J.Perles Ribes (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penentuan harga penerbangan dengan biaya rendah di Eropa dan efek bahwa internet memiliki strategi ini. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kedua pengguna dan perusahaan mendapatkan keuntungan dari penggunaan TIK dalam pembelian dan penjualan tiket maskapai

penerbangan: internet memungkinkan konsumen untuk meningkatkan daya tawar mereka membandingkan penerbangan yang berbeda dan memilih penerbangan yang paling kompetitif, sementara perusahaan dapat dengan mudah memeriksa perilaku pengguna untuk menyesuaikan strategi harga mereka menggunakan informasi internal.

Lebih dari 2500 penerbangan dari maskapai penerbangan biaya rendah terbesar di Eropa telah digunakan untuk melaksanakan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang paling signifikan atau strategi penetapan harga pemahaman yang jumlah saingan, perilaku variabel yang paling signifikan dari pemahaman strategi penetapan harga yang jumlah saingan, perilaku permintaan dan biaya yang terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsumen harus membeli tiket sebelum 25 hari sebelum keberangkatan.

Singkatnya, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini konsisten dengan yang ditemukan oleh penulis seperti malighetti, et. al (2009), bachis dan Piga (2011) atau salanti, et al. (2012). Penggabungan variabel baru dapat dianggap sebagai langkah lebih lanjut dalam penelitian dari biaya rendah segmen penerbangan yang harus terus menganalisis bagaimana produk pelengkap, pemerintah dan teknologi khususnya baru kondisi akses oleh permintaan dan strategi perusahaan penerbangan.

2.6. *Determinants of consumers' response to pay-what-you-want pricing strategy on the Internet*

Fei L.Weisstein, Monika Kukar-Kinney, Kent B.Monroe (2016). Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan harga yang dalam produk yang dijual online. Penelitian ini mengeksplorasi efek dari *pay what you want* (bayar apa yang anda inginkan) di internet. Untuk menekankan hal ini maka sangat dibutuhkan teori-teori tentang komunikasi dan harga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa niat konsumen melakukan pembelian secara online dipengaruhi oleh pengetahuan produk yang dirasakan mereka, sementara kualitas yang dirasakan akan mempengaruhi harga. Rekomendasi dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian dimasa depan dapat menyelidiki komponen tambahan yang dapat meningkatkan persepsi konsumen untuk melakukan pembelian lewat internet.

3. *Simpulan dan Keterbatasan*

Pada umumnya penentuan keputusan harga sangat bergantung pada keadaan suatu pasar. Pricing decision dengan sendirinya akan mengikuti struktur pasar. Produsen atau perusahaan yang beroperasi dalam pasar persaingan sempurna sering disebut dengan "*price takers*". Sebaliknya untuk pasar monopolistik, oligopoly dan monopoli perusahaan atau produsen dapat menjadi "*price makers*".

Artikel ini hanya menyampaikan kembali penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pricing decision, sementara pricing strategy akan sangat ditentukan oleh keadaan dan bentuk suatu pasar.

Referensi

Fei L.Weisstein, Monika Kukar-Kinney, Kent B.Monroe. (2016). Determinants of Consumers' response to pay-what-you-want pricing strategy on the Internet. *Journal of Business Research* 69: 4313–4320

- L.Moreno-Izquierdo, A.Ramón-Rodríguez, J. Perles Ribes. (2015). The impact of the internet on the pricing strategies of the European low cost airlines. *European Journal of Operational Research* 246 : 651–660
- Junxiu Jia, Jiang Zhang. (2013). Dynamic ordering and pricing strategies in a two-tier multi-generation durable goods supply chain. *Int. J. Production Economics* 144:135-142
- Sechan Oh, James Rhodes, Ray Strong (2016). Impact of cost uncertainty on pricing decisions under risk aversion. *European Journal of Operational Research* 253 : 144–153
- Xu Chen, Ling Li, Ming Zhou. (2012). Manufacturer’s pricing strategy for supply chain with warranty period-dependent demand. *Omega* 40 : 807–816
- Yang Zhilei, Wang Wei. (2010). The Research on Pricing Strategy for Perishable High-tech Products Based on Circular Economy. *Energy Procedia* 5 : 1842–1846.

Barriers to Small Business and The Possibility of Interrelationship to Business Angels

Murtianingsih

Mahasiswa Program Doktor Manajemen Universitas Brawijaya

Abstrak

Paper ini bertujuan untuk mengetahui berbagai hambatan bisnis kecil untuk tumbuh dan berbagai kemungkinan untuk menjadi bisnis angels sebagai alternatif untuk memperoleh sumber pendanaan. Serta mengetahui berbagai kebijakan di negara berkembang terhadap sektor usaha kecil dan bisnis angels.

Keywords: Teknologi Komunikasi, *Value Creation*, *Role of Government*

1. Latar Belakang

Bisnis kecil atau sektor mikro memiliki berbagai hambatan untuk dapat tumbuh dan sustainable, Okpara dan Wynn (2007), Robson dan Obeng (2008) dengan menguji hubungan antara kurangnya pembiayaan dan pertumbuhan usaha kecil, kurangnya keterampilan manajemen dan pertumbuhan usaha kecil, tantangan pasar dan pertumbuhan usaha kecil, dan masalah peraturan dan pertumbuhan bisnis kecil.

Littunen dan Tohmo (2003), Yasuda (2005), dan Yang dan Huang (2005) telah melihat faktor-faktor penentu pertumbuhan bisnis. Penelitian terhadap hal itu kurang menjelajahi masalah yang dihadapi oleh para pengusaha dalam kegiatan bisnis mereka (Orser et al, 2000; Storey, 1994; Smallbone et al, 1995). Hal ini penting untuk menemukan hambatan untuk pertumbuhan usaha kecil di British Columbia, Kanada karena masyarakat usaha kecil merupakan sumber penting dari penciptaan lapangan kerja (M2 Presswire, 2008).

Usaha kecil memainkan peran integral dalam perekonomian Kanada. Pada tahun 2007, 98 % bisnis usaha kecil yang beroperasi di British Columbia, menyediakan kerja bagi 1.048.000 orang (M2 Presswire, 2008, hal. 1). Di British Columbia bisnis kecil produk domestik bruto (PDB) menyumbang sepertiga dari PDB provinsi total, tertinggi di Kanada. usaha kecil dikirimkan lebih dari \$ 12000000000 senilai barang dagangan untuk tujuan internasional pada tahun 2006, lebih dari 37 persen dari total nilai barang yang diekspor dari provinsi (M2 Presswire, 2008, hal. 1). Dari uraian tersebut menggmabarkan kontribusi usaha kecil terhadap PDB suatu negara.

2. Tujuan

Paper ini bertujuan untuk mengetahui berbagai hambatan bisnis kecil untuk tumbuh dan berbagai kemungkinan untuk menjadi bisnis angels sebagai alternatif untuk memperoleh sumber pendanaan. Serta mengetahui berbagai kebijakan di negara berkembang terhadap sektor usaha kecil dan bisnis angels.

3. Literature Review

3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan bisnis kecil

Usaha kecil diakui di seluruh dunia sebagai mesin pertumbuhan dan pengembangan. Faktor-faktor seperti kurangnya pembiayaan, kurangnya keterampilan manajemen, tantangan pasar, masalah peraturan, dan infrastruktur suatu negara mempengaruhi pertumbuhan usaha kecil. Zehir et al. (2006) menunjukkan bahwa pemasaran, manajemen, dan kemampuan sistem informasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap pertumbuhan bisnis. Itu adalah, manajemen yang lemah, pemasaran, dan ketrampilan teknologi informasi pemilik usaha kecil memiliki dampak negatif pada pertumbuhan usaha kecil. Mambula (2002) juga menjelaskan bahwa kurangnya pembiayaan, regulasi (mis kebijakan dan sikap pemerintah) berdampak pada pertumbuhan bisnis.

Yang dan Xu (2006) menjelaskan bahwa ada perbedaan regional dalam kewirausahaan, pertumbuhan regional ekonomi, kegiatan kewirausahaan regional, dan pengembangan usaha kecil di Cina. Ini mungkin karena perbedaan dalam ketersediaan pembiayaan. Okpara dan Wynn (2007) juga menjelaskan bahwa pemilik bisnis di Afrika cenderung bergantung pada mereka sendiri atau tabungan keluarga karena akses ke modal merupakan tantangan bagi mereka.

Gill dan Biger (2012) menyatakan bahwa tantangan pasar, kurangnya pembiayaan, dan masalah peraturan menjadi hambatan pertumbuhan usaha kecil di Kanada. Hasil temuannya memungkinkan perwakilan pemerintah Kanada untuk melihat faktor-faktor tersebut di mana mereka dapat membuat Perbedaan - tantangan pasar, kurangnya biaya pendanaan, pendaftaran dan perizinan, dan tarif pajak usaha kecil. Untuk meminimalkan tantangan pasar, pemilik usaha kecil harus membuat jaringan dan mencari nasihat dari para pengusaha yang berpengalaman dalam usaha kecil sejenis.

Di antara faktor yang paling penting yang membuat hambatan adalah kurangnya pembiayaan. Ini direkomendasikan bahwa para pembuat kebijakan dan malaikat financiers mempertimbangkan Grameen Bank Model untuk melawan masalah agunan dan pinjaman. Okpara dan Wynn (2007) menjelaskan bahwa Grameen Bank memberikan kredit mikro kepada orang miskin tanpa jaminan. Pemerintah Kanada harus meningkatkan keuangan untuk usaha kecil sehingga mereka dapat berhasil dalam pasar.

3.2. Teknologi Komunikasi dan Informasi

Web 2.0 adalah istilah yang diciptakan oleh O'Reilly (2005), yang digunakan untuk menggambarkan berbagai teknologi informasi dan komunikasi berbasis internet aplikasi (ICT). Web 2.0 mencakup heterogenitas aplikasi termasuk jaringan situs sosial, wiki, blog, podcast, pesan instan, forum diskusi, audio dan video conferencing, buku harian kelompok dan buku alamat, host kantor virtual, papan tulis dan sistem presentasi kolaboratif. kolaborasi tersebut telah lama menjadi fitur dari banyak usaha kecil masyarakat (Birley et al, 1991;.. Curran et al, 1993).

Brown dan Lockett (2004) mengkritik banyak literatur usaha kecil karena mengabaikan fakta bahwa perusahaan kecil sering cenderung menjadi bagian dari jaringan formal atau informal. Jaringan berbasis Kolaborasi merupakan karakteristik tertentu dari beberapa industri (konstruksi misalnya, produksi film dan seni pertunjukan). usaha seperti ini biasanya terjadi pada erat-merajut industri, sering di lokasi geografis tertentu, di mana calon peserta yang terkenal satu sama lain. Namun, TIK dari Web 2.0 berpotensi menawarkan semua

perusahaan yang berarti mengatasi keterbatasan jarak. komunikasi online menawarkan prospek menggantikan kedekatan fisik dengan interaksi virtual dan bahkan keintiman sebagai dibuktikan dengan popularitas situs web seperti Facebook dan LinkedIn. Banyak alat Web 2.0 yang murah untuk memperoleh dan beroperasi dan memerlukan keahlian teknis kecil. Ada semakin banyak bukti anekdot bahwa beberapa usaha kecil telah menjadi awal pengadopsi dari Web 2.0 dan sedang mengembangkan pendekatan baru untuk kolaboratif bekerja dengan tujuan meningkatkan kemampuan mereka untuk melayani pelanggan mereka. Namun, sampai saat ini Fenomena yang muncul telah sedikit dipelajari.

Hinchcliffe (2010) dalam hasil diskusinya membuat ringkasan yang berguna mengenai manfaat potensial yang tersedia dari Web 2.0. Dia membedakan empat cara yang digunakan Web 2.0 untuk menciptakan nilai bisnis, yaitu pengurangan biaya, transformasi, pertumbuhan dan inovasi. Hal ini menunjukkan kategorisasi mungkin untuk manfaat yang tersedia dari Web 2.0 :

- (1) Peningkatan intern efisiensi operasional: Web 2.0 menawarkan kemampuan untuk menurunkan biaya operasional dan meningkatkan produktivitas, baik secara individu maupun kolektif.
- (2) Kemampuan Ditingkatkan: Web 2.0 membantu mengubah cara yang ada bekerja melalui kemampuannya untuk memungkinkan pekerja untuk terhubung dengan sumber pengetahuan dan keahlian baik di dalam dan di luar batas-batas organisasi tradisional.
- (3) Lebih efektif komunikasi eksternal: Web 2.0 memfasilitasi pertumbuhan melalui kemampuan untuk meningkatkan komunikasi dengan pelanggan, yang ada dan potensial, memungkinkan persyaratan mereka untuk menjadi lebih baik dipahami dan dengan pemasok, kolaborator dan teman sebaya memungkinkan persyaratan mereka untuk lebih ditangani.
- (4) Penawaran layanan Disesuaikan: Web 2.0 mendukung inovasi melalui kemampuannya untuk memungkinkan perusahaan untuk secara cepat menawarkan layanan baru yang disesuaikan untuk memenuhi spesifik kebutuhan pelanggan.

3.3. *Business Angels*

Pada umumnya, malaikat bisnis (BA) adalah perorangan yang memberikan modal ventura bagi usaha kecil sebagai pembiayaan putaran kedua. Setelah menggunakan semua dana dari keluarga atau teman-teman, mereka akan beralih ke BA untuk memberi bantuan, sebagai sumber penting dari modal untuk start-up sebelum meminta modal ventura (VC) untuk pembiayaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, business angels telah berkembang pesat di China, yang bahkan menarik orang asing dari luar negeri china antusias, sedangkan pengusaha swasta adalah aktor utama, dan kelompok menjadi semakin besar. Pada waktu bersamaan, dengan pesatnya perkembangan China dan akumulasi cepat kekayaan warga, orang kaya meningkat.

Penelitian yang sistematis atas BA dapat ditelusuri kembali ke awal 1980-an, yang diprakarsai oleh sarjana Amerika Wetzel (1981, 1983) bekerja. Sejak itu, penelitian tentang BA telah berkembang pesat di seluruh dunia selama 1980-an ke 1990-an, dan studi di Amerika Serikat telah diadopsi dan dikembangkan di negara-negara di Amerika, Eropa dan Asia.

Implikasi dari penelitian BA pada akhirnya ditujukan untuk mempromosikan individu lebih mampu untuk menjadi BA, premis yang penting adalah analisis faktor pendorong

utama BA. Jadi faktor pendorong untuk BA adalah topik hangat bagi para sarjana. Sebagai bidang waktu singkat, kurangnya teoritis, penelitian tentang faktor pendorong BA selalu berdasarkan sosial psikologi, ilmu perilaku dan teori-teori terkait lainnya. Dilihat dari penelitian yang ada, terdapat banyak kesamaan antara studi 'bahwa menjadi BA dipengaruhi oleh kombinasi faktor personal dan lingkungan.

Maula et.al (2005) menyatakan, bahwa kecenderungan, pengalaman dan keterampilan penting lebih dari demografi dalam menjelaskan kecenderungan untuk melakukan investasi informal sesuai Data dari Finlandia. Hasil Penelitian menunjukkan orang-orang yang pernah berhasil atau memulai bisnis, mampu memulai bisnis dan berkenalan dengan pengusaha, lebih mungkin untuk Bebas dalam penelitian BA Singapura, dan keterampilan memulai bisnis adalah penentu dominan untuk menjadi BA (Wong dan Ho, 2007).

Studi lain dari Kroasia, Hungaria dan Slovenia menunjukkan bahwa karakteristik demografi tradisional hanya bermain peran yang terbatas dalam investasi sementara sebagai pengalaman pemilik serta persekutuan antara investor dan pengusaha adalah faktor yang paling berpengaruh dalam penelitian tentang faktor pendorong investasi resmi (Szerb et al., 2007).

3.4. *Private Equity and Value Creations*

Fokus pada pemahaman kontribusi relatif dari VC dan kelompok BA dalam penciptaan nilai penting bagi usaha teknologi tahap awal. Usaha tersebut dikenal karena jumlah uang tunai yang mereka butuhkan untuk berpindah dari awal sampai tahap awal mereka dan sangat bergantung pada modal finansial yang disediakan oleh BA dan VC. Secara tradisional, investor dianggap untuk mengisi ceruk antara teman dan pembiayaan keluarga dan investor modal ventura formal (Ibrahim, 2008). Semakin, diakui bahwa proses investasi tidak selalu seperti yang berurutan seperti yang diduga di masa lalu (OECD, 2011). Hal ini sebagian karena pertumbuhan kelompok investor, yang cenderung untuk berinvestasi pada tahap sedikit kemudian pembangunan usaha dari investor tradisional karena mereka dapat sumber daya, memfasilitasi investasi yang lebih besar sering diperlukan kemudian dalam pengembangan perusahaan. Ini juga mungkin karena VC telah secara dramatis bergeser proporsi mereka dari investasi dialokasikan untuk usaha tahap awal, dan proporsi penawaran meningkat dari 19,5% menjadi 55,6% antara tahun 2002 dan 2013 (PriceWaterhouseCoopers MoneyTree Report, 2013). Akibatnya, kelompok BA dan VC tahap awal sering berinvestasi pada tahap yang sama pembangunan usaha (Ibrahim, 2008; Shane, 2008).

3.5. *Angels Role in Governance*

Angels umumnya memiliki mekanisme kontrol yang fleksibel dan lebih memilih untuk mengadopsi pendekatan secara formal (Ibrahim, 2008; Van Osnabrugge, 2000) lebih mengandalkan pemerintahan relasional dari pemerintahan kontrak (Ehrlich et al., 1994). Hal ini menunjukkan bahwa kontrak Business Angels cenderung lebih ramah, memiliki hak kontrol lemah, menggunakan ketentuan kontrak, dan digunakan lebih dari transaksional dari sudut pandang titik kontrol (Goldfarb et al., 2009). Misalnya, Prowse (1998) berpendapat bahwa BA biasanya tidak menggunakan istilah canggih untuk perlindungan yang memadai dalam kontrak mereka, tetapi tingkat kecanggihan kontrak bervariasi tergantung pada keterlibatan aktif dan pengalaman sebelumnya investor BA. kelompok BA Formal cenderung lebih canggih dari Investor yang khas, mengadopsi norma-norma kontrak yang sering

menyerupai yang tertulis secara terorganisir dalam pasar ekuitas swasta (Shane, 2008), dan ada beberapa bukti yang menunjukkan anggota kelompok investor yang mentor aktif.

3.6. Angels and value added services

Meskipun model Angels investasi merupakan sumber dana penting untuk usaha baru dan diperkirakan mewakili singa Pangsa investasi di usaha de-novo (Prowse, 1998), literatur akademik pada pembiayaan Angels tetap terbelakang. Sayangnya, tidak terdapat bukti di industri atau firm level tentang bagaimana pengaruh inovasi angels. Beberapa penelitian terbaru telah menyelidiki dampak dari investasi Angels pada kelangsungan hidup usaha (Kerr et al., 2014) dan perusahaan pasca kinerja IPO (Bruton et al., 2010). Di bawah ini, kami mengembangkan argumen teoritis yang menjelaskan mengapa Angles dapat menciptakan nilai bagi usaha teknologi, mengingat tiga dimensi yang sama ditujukan atas untuk VC.

3.7. Micro Equity

Bertanggung jawab secara sosial investasi (SRI) adalah proses investasi yang mengintegrasikan pertimbangan sosial, lingkungan dan etika dalam pengambilan keputusan investasi (Renneboog et al., 2008). Tidak seperti investasi konvensional, proses "menganggap konsekuensi sosial dan lingkungan investasi, baik positif maupun negatif, dalam konteks analisis keuangan yang ketat" (SIF, 2005). Ada banyak literatur yang berkembang pada SRI, meliputi pertumbuhan dana tersebut (Emerson, 2003; Jayne dan Skerratt, 2003; Sjostrom and Welford, 2009; Solomon et al., 2004; Valor et al, 2009.; Williams, 2007). Sejumlah faktor menjelaskan mengapa SRI telah berkembang di beberapa bagian dunia: keterlibatan dana pensiun, gerakan LSM, akar sejarah, agama, pelopor, hak pemegang saham minoritas, peluang untuk aktivisme pemegang saham dan CSR dan persyaratan pengungkapan (Sjostrom dan Welford, 2009; Valor et al, 2009.; Williams, 2007).

3.8. Communications perspektive on Business Angels

Hacklyn (2013) menyatakan Secara keseluruhan, data hasil wawancaranya menunjukkan bahwa rekening model bisnis memiliki dampak yang besar terhadap keputusan investasi investor tahap awal. Secara khusus, mereka memainkan peran penting dalam mediasi interaksi antara malaikat bisnis dan tim pendirian. Namun, dalam interaksi ini, malaikat bisnis memperhatikan hanya terbatas untuk konten yang disediakan oleh account tersebut. Mereka lebih suka menggunakan model bisnis sebagai taman bermain untuk interaksi komunikatif dengan tim pendiri di mana mereka mengidentifikasi karakteristik tim pendirinya.

Interaksi komunikatif tentang model bisnis memungkinkan BA untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam kompetensi tim untuk berpikir dalam hal yang terkait dengan bisnis, kesediaan mereka untuk menerima saran, dan keterampilan komunikasi mereka. Secara umum, malaikat bisnis tahu bahwa model bisnis yang awalnya sangat asumsi-driven dan spekulatif dan membutuhkan terus menerus penyesuaian. Sejalan dengan ini, data wawancara lebih lanjut menunjukkan bahwa dalam BA biasanya mulai tidak mengharapkan rekening model bisnis akurat atau lengkap. Mereka menyadari sifat dinamis dari bisnis account Model dan tahu bahwa pengusaha sering menghadapi kognitif keterbatasan dalam membuat peluang bisnis di awal tahapan ini. Namun, sebelum memvalidasi peluang

investasi lebih terstruktur, BA harus tertarik dalam ide bisnis dan merasa yakin tentang potensi keseluruhan kesempatan investasi.

4. Conclusion

Model bisnis memiliki potensi untuk menjelaskan kinerja perusahaan yang lebih tinggi dan keunggulan kompetitif. Inilah sebabnya mengapa baru-baru ini menjadi Konsep populer bagi para praktisi dan akademisi. Secara khusus, model bisnis menggambarkan bagaimana nilai ekonomi dapat diekstraksi dari teknologi menjanjikan dengan menerjemahkan input teknologi menjadi output pasar yang berharga. Pada tahap awal dari usaha baru, namun, model bisnis yang umum diwujudkan dalam rekening. Secara keseluruhan, akademisi mempertimbangkan rekening atau efektifitas sumber daya. Mereka menyarankan bahwa rekening memiliki kapasitas untuk menyampaikan identitas dipahami, untuk menguraikan logika peluang pemanfaatan, dan untuk menanamkan kewirausahaan usaha menjadi wacana kontekstual yang lebih luas (Martens et al.,2007).

Daftar Pustaka

- Birley, S., Cromie, S., Myers, A., (1991), "Enterpreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas", *International Small Business Journal*, Vol. 9 No. 4, pp. 56-74.
- Brown, D.H., and Lockett, N., (2004), "Potential of critical e-application for engaging SMEs in e-business: e-provider perspective", *European Journal of Information Systems*, Vol. 13, pp. 21-34.
- Bruton, G.D., Filatotchev, I., Chahine, S., Wright, M., (2010), *Governance Ownership structure, and performance of IPO firms : The impact of different types of private equity investors and Institutional environments*, *Strateg, Manag, J.* 31. 491-509
- Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R.A., and Black, S., (1993), "Network and small firms: constructs methodological strategies and some findings", *International Small Business Journal*, Vol. 11 No.2, pp. 13-26.
- Ehrlich, S.B., De Noble, A.F., Moore, T. and Weaver, R.R., (1994), "After the cash arrives : a comparative study of venture capital and private investor involvement in entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 No. 1, pp. 67-82.
- Emerson, J., (2003), *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial return*, Calif, *Manag, Rev.* 45 (4), 35-51.
- Gill Amarjit, Biger Nahum, (2012), "Barriers to small business growth in Canada", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19 Iss. 4, pp. 656-668.
- Goldfarb, B., Hoberg, G., Kirsch, D., Triantis, A., (2009), *Does Angel Participation Matter? An anlysis oe Early Venture Financing*, Unpublished Working Paper.
- Hacklin Fredrik, Wallnofer Maria, (2013), *The business model in entrepreneurial marketing : A Communication perspective on business angel, opportunity interpretation*, Elsevier, ETH Zurich, Department of Management, Technology and economics, Weinbergstrase 56/58, CH 8092 Zurich, Switzerland.
- Hinchcliffe, D., (2010), "Why all the fuss about Web 2.0?", *Infonomics*, Vol. 2 No.1, pp. 26-31.
- Ibrahim, D.M., (2008), *The (Not so) Puzzling behavior of angel investors. Arizona legal studies discussion paper 07-16*, University of Arizona, James E. Roberts College of Law, AZ.

- Jayne, M.R., Skerrat, G., (2003), *Socially responsible investment in the UK – criteria that are used to evaluate suitability*, Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 10 (1), 1-11.
- Kerr, W., Lerner, J., Schoar, A., (2014), *The consequences of entrepreneurial finance : evidence from angel financings*. Review Financ. Stud. 27, 20-55.
- Littunen, H. and Tohmo, T. (2003), “The high growth in new metal-based manufacturig and business service firm in Finland”, *Small Business Economics*, Vol. 21 No. 2, pp. 187-200.
- Mambula, C., (2002), “Perception of SME growth constraints in Nigeria”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 58-65.
- Martens, M. I., Jennings, J., E., & Jennings. P.D., (2007), Do the stories they tell get them the money they need ? the role of entrpreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of management Journal* 50 (5), 1107-1132.
- OECD, 2011, *Financing High-Growth Firms: The Role of Angel investors*, OECD Publishing.
- Okpara, J.O. and Wynn, P. (2007), “ Determinant of small business growth constraints in Sub-Saharan African economy”, *S.A.M Advance Management Journal*, Vol. 72 No. 2, pp. 24-37.
- Orser, B.J., Hogart-Scott, S., and Ridding, A.L., (2000), “Performance, firm size and management problem solving”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 42-58.
- O’Reilly, T., (2005), What is Web 2.0 : Design patern and business Models for the next generation of shoftware, available at : [www. Oreily net.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is web-2.0. html?page=1](http://www.oreilly.net/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-2.0.html?page=1) (accessed 29 November 2010).
- Presswire, M.2., (2008), *Province of British Columbia : small business profile confirm sustained growth*”, M2, Presswire, p.1.
- Prowse, S., (1998), *Angel investor and the market for angel invesments*, J. Bank, Finance. 22, 785-792.
- Renneboog, L., Ter Horst., J., Zhang, C., (2008), *Socially responsible investment: Institutional aspects, performance, and investor behavior*, J. Bank, Financ. 32 (9), 1723-1742.
- Robson, P.J. and Obeng, B.A. (2008), “The barriers to growt in Ghana”, *Small Business Economics*, Vol. 30 No. 4, pp. 385-403.
- Shane, S., (2008), *The important of Angel investing in financing the growth of entrepreneurial ventures. Working paper 331*, Small business administration, Office of advocacy, US.
- SIF, (2005), *Report and socially responsible investing trends in the United States*. US Social Investment Forum. (<http://www.socialinvest.org>>)
- Smallbone, D., Leigh, R., North, D., (1995), “The characteristics and strtaegies of high growth SMEs”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 44-63.
- Storey, D.J., (1994), *Understanding the small business sector*, International Thomson Business Press, London.
- Szerb, L., Rappai, G., Makra, Z., Terjesen, S., (2007), “Informal investment in transition economies: individual characteristics and clusters”, *Small Business and Economics*, Vol. 28 No. 2/3, pp. 253-271.
- Sjostrom, E., Welford, R., (2009), *Facilitators and Impediments for socially responsible investment: a study of Hongkong*, Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 16 (5), 278-288.

- Solomon, A., Solomon, J., Suto, M., (2004), *Can The Uk experience provide lessons for the evolution of SRI in Japan?*, *Corp. Gov. Int. Rev.* 12 (4), 552-566.
- Valor, C., de la Cuesta, M., Fernandez, B., (2009), *Understanding demand for retail socially responsible investmet: a survey of individual investors and financial consultants.* *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 16 (1), 1-14.
- Van Osnabrugge, M. and Robbinson, R.J., (2000), *“Angel Investing : Matching Start up funds with start up Companies – The Guides fior Entrepreneurs, Individual Investor, and Ventures, Capitalist,* Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Wetzel, W.E., Jr (1981), ”Technovation and informal investor”, *Technovation*, Vol.1 No.1, pp.15-30.
- Wetzel, W.E., (1983), “Angels and informal risk capital”, *Sloan Management Review*, Vol. 24 No. 4, pp. 23-24.
- Williams, W., (2007), *Some determinants of the socially responsible investment decision : a cross – country study. J.*, *Behav. Finance.* 8 (1), 43-57.
- Wong, K.P., and Ho, Y.P., (2007), “Characteristics and determinants of informal investment in Singapore”, *Venture Capital: an International Journal Entrepreneurial Finance*, Vol.9 No. 1, pp.43-70.
- Yang, C.H., and Huang, C.H., (2005), “R&D, size and growth in Taiwans electronics industry”, *Small Business Economics*, Vol. 25 No. 5, pp. 477-87.
- Yasuda, T. (2005), “ Firm growth, size and behavior in Japanese manufacturing”, *Small Business Economics*, Vo. 24 No. 1, pp. 1-15.
- Zehir, C., Acar, A.Z., and Tanriverdi, H., (2006), “Identifying organizational capabilities as predictors of growth and business performance”, *The Business Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 109-16.

Konsep Pengembangan UMKM Berbasis Pengukuran Kinerja

Muhammad Sabir Mustafa

Mahasiswa Doktor Manajemen Universitas Brawijaya

Abstrak

Para *scholars* telah memperingatkan krisis organisasi di UKM. Banyak faktor yang telah disarankan memiliki kontribusi terhadap krisis ini. Di antara yang paling sering disebutkan adalah: perubahan pada lingkungan manufaktur, penurunan siklus hidup produk, Isu saat ini dan teks arsip. UKM biasanya berperilaku dengan cara yang reaktif, sehingga tingkat strategis perencanaan adalah kurang dan tidak ada proses pengambilan keputusan formal.

Keywords: UMKM, Strategi, Perencanaan, Kinerja

1. Pendahuluan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki kedua jalan yang ditempuh oleh perusahaan dalam rangka bertahan di lingkungan yang kompetitif dan faktor-faktor yang disukai atau terbatas pada pembangunan mereka.

Para *scholars* telah memperingatkan krisis organisasi di UKM. Banyak faktor yang telah disarankan memiliki kontribusi terhadap krisis ini. Di antara yang paling sering disebutkan adalah: perubahan pada lingkungan manufaktur, penurunan siklus hidup produk, Isu saat ini dan teks arsip. UKM biasanya berperilaku dengan cara yang reaktif, sehingga tingkat strategis perencanaan adalah kurang dan tidak ada proses pengambilan keputusan formal. Kurangnya strategi eksplisit dan metodologi untuk mendukung proses kontrol menyebabkan baik visi jangka pendek dan orientasi (Brouthers. et.al, 1998; Marchini, 1995). Kontribusi di bidang pengembangan organisasi dalam usaha kecil memiliki meningkat secara signifikan di kalangan akademisi dan praktisi dalam beberapa dekade terakhir. Walaupun studi empiris telah menyoroti pentingnya organisasi aspek dalam mendukung pengembangan UKM (Astrachan dan Shanker, 2003; Heck dan Stafford, 2001; Hisrich dan Drnovšek, 2002), banyak hal masih belum cukup diselidiki.

Untuk memberikan kontribusi untuk penelitian pada pengembangan UKM, penelitian ini mencoba untuk menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana UKM berevolusi untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang sekarang kompetitif ?
2. Bagaimana bisa ditingkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan pembangunan perusahaan-perusahaan ini?

2. Tinjauan Pustaka

Beberapa studi empiris telah dilakukan pada kemampuan organisasi, khususnya pada UKM, tapi beberapa definisi telah diajukan oleh para sarjana dalam 15 tahun terakhir (Lihat misalnya Dosi et al, 2002;. Harvey dan Jones, 1992; Helfat, 2003; Ulrich dan Danau, 1991). Mulai dari analisis ini, dalam penelitian ini, kemampuan organisasi telah diteliti sebagai kemampuan perusahaan untuk mengelola proses manajerial, yaitu proses yang terutama mempengaruhi manajemen cara beroperasi ketika membuat keputusan dan pengendali (Teece

et al, 1997; Dyer dan Singh, 1998). Proses ini menentukan seberapa baik keunggulan kompetitif ditopang dan diidentifikasi dengan mengadopsi logika yang digunakan oleh Porter (1987) untuk mendefinisikan rantai nilai. Makro-proses diidentifikasi dapat dikelompokkan bersama ke dalam tiga jenis berikut (Garengo et al, 2005a.):

1. Manajemen makro-proses, yaitu manajemen dan ekonomi - perencanaan keuangan
2. Dukungan makro-proses, manajemen yaitu teknologi informasi dan manajemen personalia, dan
3. Makro-proses operasional, yaitu pengembangan produk, pemasaran, produksi dan pembelian.

Adalah penting untuk menunjukkan bahwa dalam penelitian ini kajian pengembangan organisasi tidak dipertimbangkan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa arus penelitian ini terutama berfokus pada perilaku organisasi dan aspek struktural, dan jarang menganggap sistem manajerial.

Sejauh UKM yang bersangkutan, tampaknya ada dua pendekatan utama untuk belajar koherensi ini. Beberapa ahli berpendapat bahwa perkembangan manajerial biasanya hanya datang kemudian, setelah perubahan strategi. Keterlambatan ini dapat dikaitkan baik kepada perlu untuk segera merespon tuntutan bisnis baru dan untuk inersia internal dan perlawanan untuk mengubah (Gray, 2002). Penulis lain berpendapat bahwa berikut perubahan strategi manajerial karena strategi tunduk pada pengaruh orang dan untuk pengetahuan organisasi (Peters, 1984). Dalam UKM, strategi sering implisit dan merupakan hasil dari tujuan dan preferensi pengusaha saja (Mintzberg, 1989; Miller dan Toulouse, 1986; Boldizzoni dan Serio, 2006). Sebagai akibatnya, kemampuan organisasi mempengaruhi semua aspek kehidupan perusahaan, dan strategi tertentu.

Beberapa penulis berpendapat bahwa koherensi ini berkembang dengan cara deterministik dan mengusulkan model evolusi berdasarkan siklus hidup organisasi (Dodge et al, 1994.; Greiner, 1972; Kimberley dan Miles, 1980; Miller dan Friesen, 1983; Quinn dan Cameron, 1983; Scott, 1971). Perbedaan pola strategi, struktural karakteristik, dan gaya pengambilan keputusan yang diusulkan dalam konfigurasi daur-hidup membantu untuk menyederhanakan realitas; mereka menganggap bahwa organisasi berkembang mengikuti diprediksi pola, atas berbagai tahap pembangunan.

Model siklus hidup sering berhubungan dengan pertumbuhan perusahaan, yaitu pertumbuhan volume bisnis, juga disebut pertumbuhan bisnis. Beberapa penulis telah melakukan empiris penelitian tentang faktor yang mempengaruhi pertumbuhan UKM - misalnya, umur, lokasi, status hukum dan industri, sumber daya daerah yang spesifik, hubungan eksternal dan jaringan konfigurasi (Storey, 1994; Glancey, 1998; Hall, 1987; Hall dan Adams, 1994; Davidsson et al, 2002). Dalam studi ini, evolusi sistem manajerial disajikan sebagai konsekuensi dari pertumbuhan perusahaan. Literatur tentang pengendalian manajemen menjelaskan perubahan sistem formal dalam akuntansi manajemen dan sistem kontrol yang penting untuk perubahan organisasi di seluruh tahap siklus-hidup (Moores dan Yuen, 2001; Davila dan Foster, 2005).

Pertumbuhan UKM sering digunakan seolah-olah itu identik dengan kedua pertumbuhan ukuran perusahaan - pertumbuhan kuantitatif - dan perkembangan di dalam praktek manajerial dan sistem - pertumbuhan kualitatif atau pertumbuhan organisasi. Studi semacam mengadopsi pendekatan deterministik, yang secara implisit mengasumsikan bahwa dimensi kualitatif meningkatkan langkah demi langkah untuk pertumbuhan paralel kuantitatif, yaitu dengan kemampuan untuk mengadopsi lebih teknik manajemen rasional dan untuk mengembangkan budaya manajerial mampu menangani fenomena yang kompleks. Ada bukti bahwa pembangunan kualitatif tidak tentu bertepatan dengan pertumbuhan

perusahaan dan, di UKM, proses ini seringkali mengambil tempat pada waktu yang berbeda. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Boldizzoni et al. (2000) menunjukkan bahwa, dalam konteks Italia, lebih dari 90 persen dari perusahaan-perusahaan belajar tidak meningkatkan dalam ukuran sedangkan beberapa memang meningkatkan tingkat organisasi mereka. Banyak perusahaan go melalui pengembangan evolusi non-linear, yaitu mereka mengikuti strategi berdasarkan kualitatif pertumbuhan tanpa meningkatkan ukuran bisnis mereka. Memang, ukuran sebagai indikator pertumbuhan menjadi kurang penting ketika perusahaan mulai mengeksternalisasi proses kunci.

Apapun pendekatan, ada konsensus bahwa kemampuan organisasi harus dapat mengembangkan perusahaan. Satu kontradiksi tampaknya menjadi jelas dalam literatur: organisasi dan manajerial sistem ini sering dianggap tidak cocok untuk memenuhi kebutuhan perusahaan tetapi tidak ada model atau alat diakui sebagai efektif untuk menilai pengembangan manajerial dan kemampuan organisasi (Dressler, 2004). Beberapa investigasi empiris telah dilakukan pada sistem yang diperlukan untuk mendukung manajerial pertumbuhan UKM.

3. Metodologi Penelitian

Selama lima tahun terakhir, para penulis makalah ini telah melakukan penelitian mendalam pada aspek organisasi di UKM Italia untuk menemukan cara-cara mendukung UKM pengembangan (misalnya Beradaptasi Developnet; L. 236 Aksi System; Web Pusat - Transfer Benchmarking pada Praktek Manajerial bagi UKM).

Mengadopsi pendekatan retrospektif, yaitu belajar dari pengalaman dengan melihat ke belakang atas apa yang telah terjadi dan mencapai kesimpulan tentang hal itu (Mumford, 1995).

Survei deskriptif (Forza, 2002) menggunakan data dari 100 perusahaan yang menanggapi survei kuesioner.

Tujuannya tidak pengembangan teori (Malhotra dan Grover, 1998; Dubin, 1969). Mengingat kurangnya studi empiris tentang topik ini

Penelitian dilakukan tanpa hipotesis yang telah ditetapkan untuk menguji.

Objek analisis UKM dikelompokkan berdasarkan parameter yang ditetapkan oleh Komisi Eropa (lihat Storey, 1994) dengan beberapa spesifikasi lebih lanjut berasal dari (1987) definisi Scott dan Bruce.

Spesifikasi ini dijelaskan di bawah ini dan memungkinkan kita untuk lebih menentukan objek kita analisis.

1. Perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur.
2. Daerah operasi terutama lokal. Pekerja dan pemilik merupakan bagian dari salah satu masyarakat, tetapi pasar belum tentu lokal.
3. Jumlah karyawan adalah antara 20 dan 250.
4. Perusahaan keluarga tidak termasuk kelompok ini, UKM yang diteliti adalah mereka yang sangat tergantung pada pembuat keputusan tunggal, yaitu pemilik mengambil semua utama keputusan bisnis.
5. Penelitian dianggap UKM yang telah terlibat dalam setidaknya satu organisasi krisis dalam lima tahun terakhir (2001 sd 2005). Semua perusahaan yang diteliti telah mengatasi setidaknya satu krisis organisasi sebelum mengambil bagian dalam studi kami dan beberapa dari mereka memutuskan untuk mengambil bagian dalam studi untuk mengatasi krisis dan sebagai konsekuensi dari partisipasi dalam penelitian ini, mereka masih di pasar yang kompetitif.

6. Dalam studi ini kami menganalisis perusahaan manufaktur. Diperkirakan bahwa pilihan ini akan menyederhanakan studi tentang pertanyaan penelitian karena perusahaan-perusahaan ini dianggap sangat sensitif terhadap topik ini dan mereka memiliki pengalaman dengan pengembangan perusahaan.
7. Data dikumpulkan dengan menggunakan kertas dan kuesioner online yang berfokus pada kapabilitas organisasi. *The Seven makro-processes* yang terjadi sebelumnya disebut sebagai penentu kemampuan organisasi diubah menjadi diamati dan elemen terukur - juga disebut membangun operasionalisasi (Tabel 1) Setiap proses diselidiki dengan menggunakan alat standar yang codifies praktek manajerial masing-masing proses dalam kartu skor (Tabel II). Menggunakan pendekatan perbandingan berdasarkan Voss et al 's. (1994) pendekatan, kami dapat mengetahui tingkat kemampuan organisasi.
8. Sebagai tambahan, untuk setiap perusahaan, kami mengumpulkan informasi tentang faktor-faktor utama bahwa krisis mempengaruhi organisasi menggunakan kedua pertanyaan terbuka dan data dikumpulkan selama proyek sebelumnya. Untuk melakukan hal ini, kedua pertanyaan faktual dan tanggap yang diformalkan. pertanyaan tanggap diterapkan untuk kompleks dan tidak langsung diamati pertanyaan. Jawaban diklasifikasikan membuat referensi ke tujuh proses makro disebutkan sebelumnya.

4. Hasil Penelitian

Sejumlah besar data pada proses manajerial dianalisis dan digunakan untuk mempelajari kemampuan organisasi dalam perusahaan yang diselidiki. Perkembangan rata-rata proses manajerial di perusahaan diselidiki diringkas dalam Gambar 1 (hasil didasarkan pada skala 0-8, nilai 4 dianggap *threshold*).

Gambar 1 menawarkan *snapshot* dari perkembangan-proses makro di perusahaan diinvestigasi bila dianggap sebagai sebuah kelompok. UKM akan diinvestigasi tampaknya cukup jauh dari praktik terbaik (nilai 8). Sebagian besar dari proses makro adalah antara 4 dan 5 dan kemampuan organisasi mereka sangat kurang (*poor*) tapi cukup baik untuk kelangsungan hidup perusahaan. Disimpulkan, perusahaan masih berada di pasar yang kompetitif dan mereka semua mengatasi krisis organisasi dalam lima tahun terakhir.

Banyak faktor yang tampaknya telah menimbulkan krisis organisasi dalam perusahaan yang dianalisis. Faktor-faktor ini secara singkat dirangkum di bawah ini membuat rujukan kepada kegiatan-proses makro diinvestigasi.

1. **Strategi dan perencanaan.** Di hampir semua perusahaan, perubahan strategi dilakukan keluar tanpa membawa dampak organisasi mereka ke dalam *account*. Percobaan mereka dengan model bisnis baru dengan mengadopsi cara-cara menanggapi pasar yang menawarkan tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi, variasi dan modularisasi produk, dan dengan mengembangkan konten layanan untuk kedua produk dan jasa terkait. Namun, percobaan ini adalah tidak diformalkan. Mereka berinvestasi dalam teknologi baru untuk produk dan proses, namun perubahan strategi dan manajemen tidak dipertimbangkan. Driver hanya perubahan yang dirasakan adalah kebutuhan pasar.
2. **Manajerial kontrol.** Dalam sejumlah perusahaan besar, tata kelola perusahaan menghalangi pertumbuhan struktur manajerial. Tumpang tindih antara kepemilikan, perusahaan dan keluarga membawa sekitar kompleks struktur tata kelola perusahaan. Tumpang tindih mempengaruhi tingkat delegasi, kontrol dan sistem

manajemen dan semua tindakan organ formal. Kekuasaan pengambilan keputusan tentang strategis dan masalah-masalah manajerial terletak pada pemilik dan ini menghambat kegiatan manajerial dan krisis organisasi. Pengusaha bertanggung jawab atas kedua fungsi operasional dan manajerial, dia biasanya menghalangi mengabaikan kegiatan manajerial dan pengembangan perusahaan.

Tabel I. Macro-Process and Area of Activity in SMEs

Macro-processes	Areas of activity
Management and economic-financial planning	Strategy and planning Performance measurement Budgeting Managerial control Continuous improvement management
Marketing	Customer relationship management Market research management Marketing information system Price strategy Distribution strategy International marketing management Distribution network management External communications strategy Internet marketing
Product development	Forecasting Product strategies development Design-production-suppliers integration in product development New product production Project management Design for environment Management of the product development process Product data management

Muhammad Sabir Mustafa

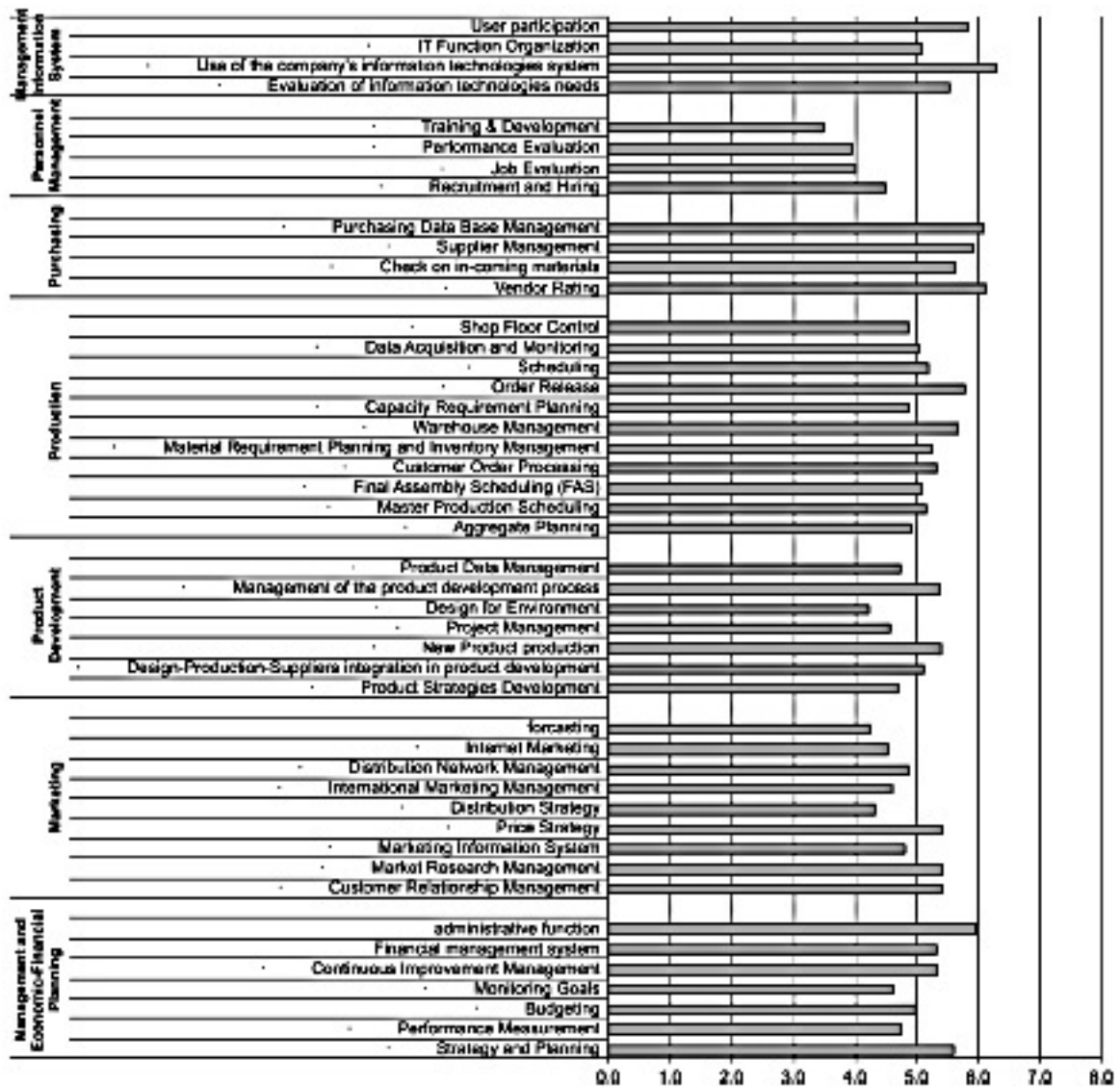
Production	Aggregate planning Master production scheduling Final assembly scheduling (FAS) Customer order processing Material requirement planning and inventory management Warehouse management Capacity requirement planning Order release Scheduling Data acquisition and monitoring Shopfloor control
Purchasing	Vendor rating Check on incoming materials Supplier management Purchasing database management
Personnel management	Recruitment and hiring Job evaluation Performance evaluation Training and development
Management information system	Evaluation of information technologies needs Use of the company's information technologies system IT function organization

Source: Adapted from Garengo *et al* (2005a)

Tabel II. Codifies Praktek Manajerial

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4 (best practice)
There is no standard procedure for developing new products and for managing modifications	The range of products is periodically reviewed and new products introduced. This requires authorization for the necessary investments to manufacture the new products. All of the other stages of the innovative processes are not defined	There is a standard procedure to be followed to regulate the development and launch of new products and to manage modifications, especially for customizing products	The procedures for the development of new products are differentiated according to the degree of innovation of the project (e.g. new product or modifications). The allocation of resources for development and modifications is planned and controlled. Various indicators for measuring the performance of the development process have been developed and data are gathered regularly and used to keep this process under control and improve it

3. **Pengukuran kinerja.** Informasi tentang kinerja perusahaan sering kekurangan. Hanya ada beberapa indikator kinerja tentang produksi efisiensi dan beberapa informasi tradisional tentang biaya produksi. Pendekatan pengukuran kinerja adalah informal, tidak direncanakan dan tidak berdasarkan model standar, beberapa pengukuran kinerja diperkenalkan untuk memecahkan masalah-masalah tertentu seperti krisis organisasi dan kebutuhan untuk meningkatkan pemberdayaan.
4. **Perbaikan berkelanjutan.** Rasional dan perubahan organisasi yang disengaja tampaknya praktek asing bagi banyak UKM. Praktek manajerial yang terutama dipengaruhi oleh nilai-nilai dan pengetahuan dari pemilik serta sebagai gaya pengelolaan yang ditetapkan oleh mereka. UKM mempelajari lebih memilih untuk menyesuaikan proses dan mengimplementasikan tambahan perbaikan, khususnya di organisasi lapangan. Sebagian besar perusahaan investasi sumber daya dalam aspek organisasi hanya untuk menyelesaikan krisis organisasi dan bukan untuk mencegah mereka.
5. **Produksi.** Perusahaan dengan metodologi canggih produksi perencanaan dan kontrol menerima pesanan kelebihan kapasitas untuk merespon meningkatnya permintaan pelanggan, produksi sistem kontrol yang jarang digunakan, dan lembur telah untuk menebus kurangnya ketentuan dalam rencana produksi. Kesulitan memenuhi pesanan cukup sering menimbulkan chaos organisasi. Beberapa perusahaan investasi besar jumlah uang dalam proses kunci re-engineering, tapi isi yang sesungguhnya dari intervensi hampir secara eksklusif pada proses manufaktur dan EDP prosedur. Dampak organisasi tidak mempertimbangkan dan praktek manajerial dan perilaku karyawan tidak dipantau.
6. **Pribadi manajemen.** Kurangnya perhatian kepada sumber daya manusia dan sangat sering karyawan menempati posisi yang berbeda pada saat yang sama. Di hampir semua UKM diselidiki, tidak ada satu orang yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia, dengan pengecualian, dalam beberapa kasus, keberadaan eksternal konsultan. Seringkali karyawan adalah terutama dikelola tanpa sistem oleh pengusaha, dan kinerja individu dan pengetahuan jarang diukur menggunakan sistem ad hoc. Kriteria utama yang digunakan adalah informal dan berdasarkan kepercayaan dan perasaan. Ada beberapa upaya sporadis untuk link rewards produktivitas atau tujuan generik lainnya, namun, kurangnya kinerja formal manajemen merupakan halangan atas penggunaan sistem reward dan proses pemberdayaan. Keterampilan manajerial sering kurang dan karena itu alat manajerial dan teknik yang dianggap sebagai manfaat yang kecil bagi perusahaan.



Gambar 1
Macro-process and area of activity of the SMEs investigated

Walaupun temuan ini menunjukkan tingkat ketidakpastian, UKM dipelajari merasa berada dalam keadaan keseimbangan yang nyaman, yaitu dalam situasi yang masih bisa dikelola dan dikendalikan oleh pengusaha.

Pentingnya kemampuan organisasi ditekankan oleh perubahan dalam model bisnis, peningkatan teknologi produk dan proses dan / atau peningkatan volume usaha. Perubahan ini menyebabkan kompleksitas manajerial meningkat dan kekurangan kemampuan organisasi drive perusahaan menjadi krisis organisasi itu, berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Pascale (1999), kita bisa memanggil zona *chaos*, yaitu negara mana masalah yang lebih besar dari kemampuan mereka untuk mengelola (Gambar 2). Untuk mengelola situasi ini, perusahaan dihadapkan dengan dua pilihan utama. **Pilihan pertama** adalah untuk tidak berinvestasi dalam kemampuan organisasi, sehingga yang tersisa di zona *chaos*. Namun, ini hanya bisa menjadi negara sementara dan dapat memaksa organisasi dari persaingan pasar.

Pilihan kedua adalah melakukan investasi pada kemampuan organisasi dalam rangka untuk pergi luar "tepi chaos" dan mencapai keseimbangan baru, yaitu pertumbuhan kualitatif.

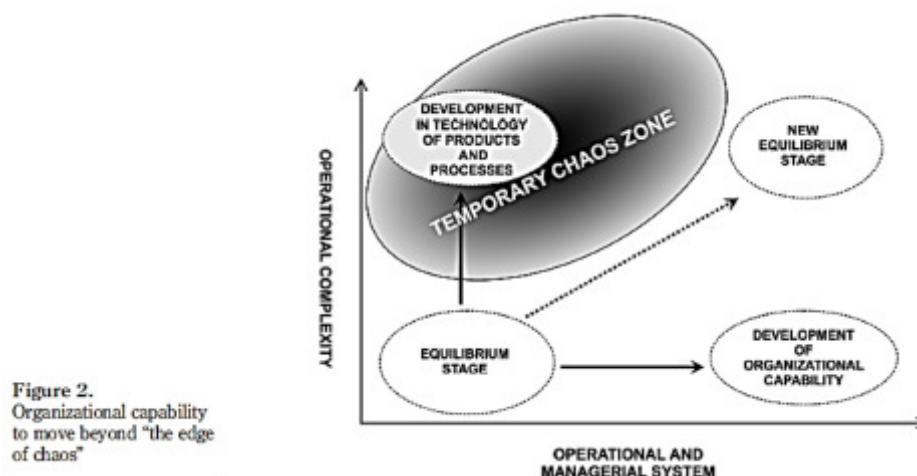


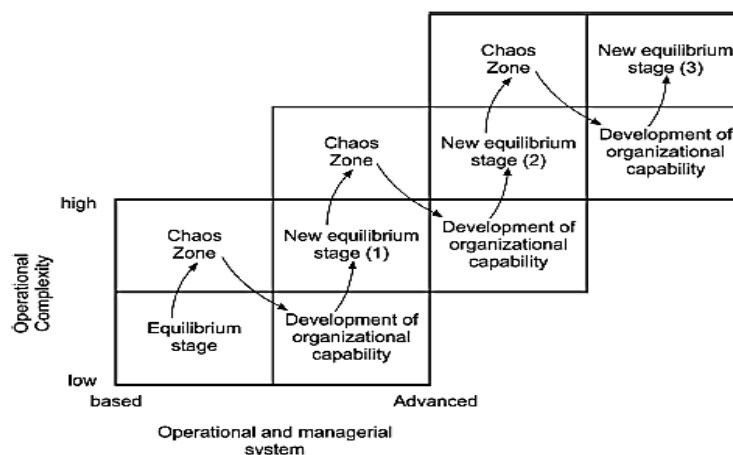
Figure 2.
Organizational capability
to move beyond "the edge
of chaos"

Gambar 2. Kemampuan Organisasi untuk bergerak melampaui "tepi chaos"

Untuk menjelaskan dua pilihan diatas, hasil dari investigasi memberikan hasil bahwa untuk bergerak melampaui tepi *chaos*, perusahaan telah diselidiki diinvestasikan dalam meningkatkan kemampuan organisasi mereka dengan sarana pendukung eksternal atau proyek-proyek yang mendukung pertumbuhan manajerial. Proyek-proyek telah mencoba untuk mempromosikan pengembangan kemampuan organisasi dengan mendukung pelaksanaan kekurangan manajerial proses dan memperbaiki sistem manajerial.

UKM diselidiki belum mampu mengembangkan sistem operasional mereka bersamaan dengan kemampuan organisasi. Mereka bergerak dari "panggung keseimbangan" ke zona chaos ketika mereka tidak lagi mampu mengelola meningkatnya kompleksitas. Mereka telah mampu bertahan hidup hanya jika, dalam waktu singkat, mereka berhasil meningkatkan kemampuan organisasi mereka, sebagai akibatnya, mencari posisi keseimbangan baru. Dengan kata lain, mereka telah berevolusi sepanjang jalur non-linear (Gambar 3).

Sistem manajerial tampaknya merupakan elemen kunci bagi evolusi UKM. Meskipun PMS terpadu belum dilaksanakan, perbaikan dalam organisasi kemampuan telah didorong oleh pengenalan sistem dan alat mampu mendukung proses pengambilan keputusan dengan mengumpulkan, menguraikan dan menganalisis informasi. Karakteristik PMS ditekankan oleh literatur tampaknya menunjukkan bahwa intrinsik karakteristik model PMS dan proses implementasi yang baik bisa menawarkan solusi untuk kebutuhan UKM (Garengo et al, 2005b;. Hudson et al, 2001.). Beberapa penelitian mengidentifikasi tekanan yang berkaitan dengan ukuran kinerja sebagai salah satu kekuatan utama yang mendasari perubahan organisasi dan inovasi (Cyert dan Maret, 1963, dan setelah). Dalam studi terbaru, dampak organisasi PMS sudah mulai diperhitungkan. Penelitian Pengukuran kinerja melampaui pengukuran teknis pertunjukan dan mencakup dimensi pengukuran sistem kinerja manajerial; itu menggabungkan semua sistem perusahaan dan mendukung pengambilan keputusan, kontrol, belajar dan komunikasi (Simons, 2000).



Gambar 3.
Evolusioner jalan diikuti oleh UKM Organisasi kemampuan dalam UKM

Seperti disorot dalam literatur, PMS memberrikan keselarasan strategi dan strategi review. Di satu sisi, PMS termasuk sistem untuk meninjau langkah-langkah dan tujuan yang memungkinkan untuk kedua cepat beradaptasi fokus organisasi dalam merespon perubahan dalam konteks internal dan eksternal dan secara sistematis menilai perusahaan strategi dalam rangka mendukung perbaikan terus-menerus (Bititci et al, 1997, 2000;. Bourne et al, 2000;. Tonchia, 2001; Neely et al, 2002). Di sisi lain, PMS memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan data yang mengukur efektivitas dan efisiensi kegiatan perusahaan sehingga membantu untuk menilai kedua apakah strategi tersebut telah sesuai dan apakah telah mencapai tujuan yang ditetapkan dalam strategi bisnis (Feurer dan Chaharbaghi, 1995; Neely et al, 1995, Suwignjo et al, 2000). Dalam beberapa kasus, pengukuran sistem kinerja menyediakan sebuah kerangka di mana para manajer dapat mendukung anggota tim mereka daripada mendikte mereka. Mengelola kinerja staf dapat dianggap sebagai mekanisme yang efektif untuk mengembangkan staf dan pertumbuhan organisasi.

4.1. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan yang terindikasi dari jurnal ini. **Pertama**, penelitian ini menggunakan pendekatan restorika dengan perolehan data utama melalui survey deskriptif melalui kuesioner tapi dalam jurnal ini tidak disertakan kuisisionernya. **Kedua**, dalam jurnal ini tidak jelaskan operasional variabel sehingga akan terdapat perbedaan asumsi antara pembaca dan peneliti. **Ketiga**, tidak menjelaskan data-data kuantitatif.

4.2. Rekomendasi Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini telah memberikan kontribusi baru pada pengetahuan pengelolaan UKM. Dapat direkomendasikan untuk pengguna (UKM) dan penelitian lanjutan (Peneliti) sebagai berikut :

1. Penggunaan pengukuran kinerja dengan metode PMS secara kompleks, dengan alasan bahwa pelaksanaan dan penggunaan PMS tidak hanya mendorong perubahan terus-menerus dan evolusi di set pengukuran, tetapi juga mempromosikan pembelajaran organisasi, mengingat kapasitasnya untuk memperoleh, mendistribusikan, menafsirkan

- dan menyimpan pengetahuan (Huber, 1991). Pelaksanaan PMS suatu proses yang berorientasi pendekatan. Sebuah PMS berdasarkan proses bisnis dapat memberikan informasi yang akan memungkinkan UKM untuk lebih pro-aktif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Untuk menghindari Zona Chaos, sebaiknya UKM menyeimbangkan antara investasi manajerial (kemampuan organisasi) dan investasi operasional.
 3. Memperhatikan pemberdayaan keterampilan manajerial dengan memiliki penanggungjawab MSDM di UKM.
 4. Melakukan Penelitian dengan menggunakan Mix Method. Yaitu menggabungkan penelitian kuantitatif dan kualitatif.
 5. Penelitian lanjutan dapat dilakukan pada lokasi berbeda, misalnya di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Patrizia Garengo and Giovanni Bernardi, 2007. *Organizational capability in SMEs : Performance measurement as a key system in supporting company development* Journal of Productivity and Performance Management Vol. 56 No. 5/6, 2007 pp. 518-532.
- Keraf, Sonny dan Dua, Michael, 1998. *Ilmu Pengetahuan Sebuah Tinjauan Filosofis*, Yogyakarta, Penerbit Kanisius.
- Suriasumantri, Jujun S. 1988. *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Vela-Jiménez, M.J., Martínez-Sánchez, A., De-Luis-Carnicer, P. dan Pérez-Pérez, M. 2005. *The Relationship Between Human Resource Flexibility And Firm Performance: A Structural Equation Analysis With Moderator Effects. Research Report*. Ministry Of Science And Innovation (Grant Sej2007-62964/Econ).



Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi - Universitas Islam Malang (UNISMA), bekerjasama dengan Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INOBIIS), dan Asosiasi Forum Manajemen Indonesia (FMI) Koordinator Wilayah Jawa Timur, menyelenggarakan

SEMINAR dan CALL FOR PAPERS

INOVASI BISNIS & MANAJEMEN 2018

SEMINAR

Gedung Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Malang
(UNISMA) | Kamis,
3 Mei 2018
09.00 - 11.00

"Perkembangan Bisnis dan Manajemen di Era Teknologi 4.0"

Pembicara
Dr. Indrianawati
Kepala Program Studi S3 Manajemen,
Universitas Airlangga

**"Sharing Session:
Strategi Publikasi Jurnal Ilmiah
dengan Topik Bisnis Manajemen"**

Pembicara
Dr. Putu Anom Mahadwartha
Kepala Program Studi S2 Magister Manajemen,
Universitas Surabaya

Registrasi Peserta Seminar

1 Februari - 30 April 2018 = Rp. 350.000

Fasilitas: Sertifikat, Seminar Kit dan Makan Siang

CALL FOR PAPERS

Gedung Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Malang
(UNISMA) | Kamis,
3 Mei 2018
11.00 - 14.30

**"Untuk Seluruh Topik Manajemen
yaitu:**

**Manajemen Pemasaran; Manajemen Keuangan;
Manajemen Sumber Daya Manusia;
Manajemen Strategis;
Manajemen Rantai Pasok dan Teknologi Informasi;
Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis"**

Deadline Pengiriman Fullpapers = 10 Maret 2018
Pengumuman Penerimaan Papers = 11-17 Maret 2018

Registrasi Peserta Call for Papers dan Seminar

1 Februari - 31 Maret 2018 = Rp. 500.000

1 April - 11 April 2018 = Rp. 700.000

Fasilitas: Sertifikat, Seminar Kit, Makan Siang
dan Publikasi di Jurnal INOBIS

PUBLIKASI DI JURNAL INOBIS

Seluruh Artikel yang diterima dan dipresentasikan pada aktivitas Call for Papers INOBIS 2018 akan diterbitkan pada Jurnal INOBIS edisi penerbitan bulan Maret, Juni, September dan Desember 2018.

- Jurnal INOBIS - Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (ISSN Online 2614-0462)
- Diterbitkan oleh Pengurus Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INOBIIS)
- Jurnal INOBIS diterbitkan sejak tahun 2017, dengan Frekuensi Penerbitan 4 (Empat) kali dalam 1 (satu) tahun.
- Jurnal INOBIS bertujuan untuk menyebar luaskan hasil penelitian di bidang manajemen dan bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak yang berminat. 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.



**INFORMASI
DAN
PENDAFTARAN**

Panitia Seminar dan Call for Papers INOBIS 2018

🌐 <http://www.inobis.org/>

✉ inobis.info@gmail.com

SMS / 📞 08133322286



**ALAMAT
REDAKSI**

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

