

ISSN 2085-4587

Jurnal Ilmu Manajemen

ULTIMA MANAGEMENT



Vol. 15 No.2/2023

Cultivating Organizational Commitment: The Impact of Emotional Labor and The Mediating Role of Emotional Exhaustion
Abiqail Yolanda

Brand Loyalty and Halal Awareness for Halal Beverage Product Among Gen Z
Luthfia Rayhan Damayanti, Rosana Eri Puspit

Measuring Organizational Resilience: A Case Study in Digital Disruption
Ariyana Abubakar, A.Farid Aulia

Pengaruh Effectiveness dan Intuitiveness E-Wallet Gopay terhadap Minat Penggunaan Aplikasi Gojek bagi Kalangan Mahasiswa
Arihta Tarigan, Alfredo Frangoulis

Measurement Of ISO 9001:2008 in Pusdatin PUPR Indonesia
Nurullina Andini, Wella Wella

The Pandemic Influence to Firm Size and Financial Ratio on Listed Companies in the Healthcare Industry
Rani Ramdhani, Mulyono Mulyono, Respati Wulandari

Pengaruh Kualitas Pelayanan Bengkel terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan
Sonny Taufan, Muhamad Nur Akhsan

Competency-Based Passion and Value-Based Dedication Indonesian Entrepreneurial Persistence amid the Covid-19 Pandemic
Fransiskus Xaverius Husni, F X Suwanto, Evo Sampetua Hariandja, Jacob Donald Tan

The Analysis of Rice Massive Importing in Indonesia Based on Macroeconomics, Microeconomics, International Economics and Politic Economics
Nur Amalya Yusrin

Model Efektivitas Tata Kelola melalui Skema Stakeholder Dynamics Desa Agrowisata Nglinggo
Anjar Dwi Astono, Sekarlita Indriani, Davis Roganda Parlindungan; Michael Supriady Hutapea, Vincent Louis Gunawan, Marcelinus Bily Ardianto

Pengaruh Leverage, Likuiditas, Firm Size dan Capital Expenditure terhadap Cash Holding pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia
Linda Santoso, Andreas Bambang Daryatno



UMN

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

JURNAL ILMU MANAJEMEN

ULTIMA Management

ISSN 2085-4587

Volume 15, Nomor 2, Desember 2023

Jurnal Ilmu Manajemen ULTIMA Manajemen adalah Jurnal Ilmu Manajemen yang diterbitkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Multimedia Nusantara mulai bulan Desember 2009. Terbit secara berkala dua kali dalam setahun yaitu setiap bulan Juni dan Desember. Jurnal Ilmu Manajemen ULTIMA Management diharapkan menjadi wadah publikasi hasil riset manajemen dengan kualitas yang dalam, bermutu, dan berbobot. Tujuan penerbitan Jurnal Ilmu Manajemen ULTIMA Management adalah untuk mempublikasikan hasil riset, telaah ilmiah, analisis dan pemikiran manajemen, pemasaran, dan bisnis yang relevan dengan pengembangan profesi dan praktik manajemen di Indonesia. Jurnal Ilmu Manajemen ULTIMA Management ditujukan bagi para akademisi, praktisi, regulator, peneliti, mahasiswa, dan pihak lainnya yang tertarik *dengan pengembangan profesi dan praktik manajemen di Indonesia*

Pelindung:

Dr. Ninok Leksono (Rektor Universitas Multimedia Nusantara)

Penanggung Jawab:

Dr. Florentina Kurniasari, S.Sos., M.B.M (Dekan Fakultas Bisnis)

Pengarah:

Friska Natalia, S.Kom., M.T., Ph.D (Wakil Rektor I)

Andrey Andoko, M.Sc (Wakil Rektor II)

Ika Yanuarti, S.E., M.S.F (Wakil Rektor III)

Prof. Dr. Muliawati G. Susanto, M.Eng.Sc (Wakil Rektor IV)

Pemimpin Umum:

Ni Made Satvika Iswari, S.T., M.T (Head of Research Center)

Editor in Chief:

Nosica Rizkalla, S.E., MSc, C.B.O

Dewan Redaksi:

Dr. Rohana Ngah (Universiti Teknologi Mara)

Dr. Ir. Evo Sampetua Hariandja, MM (Universitas Pelita Harapan)

Prof. Dr. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc (Universitas Kristen Petra)

Elliot Simangunsong, Ph.D (Universitas Prasetya Mulia)

Dr. Ir. Tety Elida Siregar, MM (Universitas Gunadarma)

Dr. Florentina Kurniasari T., S.Sos., MBA (Universitas Multimedia Nusantara)

Dr. Prio Utomo, S.T., MPC, Universitas Multimedia Nusantara)

Ringkar Situmorang., B.Sc., MBA., Ph.D (Universitas Multimedia Nusantara)

Dr. Y. Johnny Natsu Prihanto M.M (Universitas Multimedia Nusantara)

Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par, M.M, CSCP (Universitas Multimedia Nusantara)

Tata Letak:

Hendrik Wijaya

Mitra Bestari:

Dr. Ernie Hendrawaty, SE, MSi (Universitas Lampung)
Dr. Mulyono, SE., MM., RFA. (Universitas Bina Nusantara)
Purnamaningsih, S.E., M.S.M (Universitas Multimedia Nusantara)
Ika Yanuarti, S.E., M.S.F. (Universitas Multimedia Nusantara)
Vina Nugroho, S.E., M.M (Universitas Pelita Harapan)
Dr. Mahrinasari MS, S.E. (M.Sc, Universitas Lampung)
Dr Antonius Siahaan, SE, Ak, MM, CA (Swiss German University)
Dr. Arta Moro Sundjaja (Universitas Bina Nusantara)
Dr Dewi Anggraini Ak ME (Universitas Dian Nusantara)
Dr. Mafizatun Nurhayati, SE. MM. (Universitas Mercu Buana)
Dr. Iin Mayasari, SIP, SPd, MM, MSi (Universitas Paramadina)
Dr. Ir Sri Hartono., M.M., CMA., CHRA (Universitas Mercu Buana)
Dr. Adi Nurmahdi, MBA (Universitas Mercu Buana)
Dr. Christiana Fara Dharmastuti, SE.,MM (Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya)
Elissa Dwi Lestari, S.Sos., MSM (Universitas Multimedia Nusantara)
Trihadi Pudiawan Erhan, S.E., MSE (Universitas Multimedia Nusantara)
Dr. Aam Bastaman (Universitas Trilogi)
Dr. Yosef Budi Susanto, M.M (Universitas Multimedia Nusantara)
Adrie Oktavio, S.E., M.M (Universitas Ciputra)
Dr. Sabrina O. Sihombing (Universitas Pelita Harapan)
Kirana Rukmayuninda Ririh, ST.,MT (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia)
Dr. Ezmieralda Melissa (Swiss German University)
Dr. Wanda Gema Prasadio Akbar Hidayat (Universitas Multimedia Nusantara)
Nur Dhani Hendranastiti, Ph.D (Universitas Indonesia)

Alamat Redaksi:

Universitas Multimedia Nusantara
Scientia Garden, Jl. Boulevard Gading Serpong, Tangerang
Telp. (+6221) 5422 0808 | Fax. (+6221) 5422 0800
Email: ultimamanagement@umn.ac.id

DAFTAR ISI

CULTIVATING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE IMPACT OF EMOTIONAL LABOR AND THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL EXHAUSTION Abiqail Yolanda	180-197
BRAND LOYALTY AND HALAL AWARENESS FOR HALAL BEVERAGE PRODUCT AMONG GEN Z Luthfia Rayhan Damayanti, Rosana Eri Puspita	198-211
MEASURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A CASE STUDY IN DIGITAL DISRUPTION Arlyana Abubakar, A.Farid Aulia	212-225
PENGARUH EFFECTIVENESS DAN INTUITIVENESS E-WALLET GOPAY TERHADAP MINAT PENGGUNAAN APLIKASI GOJEK BAGI KALANGAN MAHASISWA Arihta Tarigan, Alfredo Frangoulis	226-242
MEASUREMENT OF ISO 9001:2008 IN PUSDATIN PUPR INDONESIA Nurullina Andini, Wella Wella	243-265
THE PANDEMIC INFLUENCE TO FIRM SIZE AND FINANCIAL RATIO ON LISTED COMPANIES IN THE HEALTHCARE INDUSTRY Rani Ramdhani, Mulyono Mulyono, Respati Wulandari	266-273
PENGARUH KUALITAS PELAYANAN BENGKEL TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN MELALUI KEPUASAN PELANGGAN Sonny Taufan, Muhamad Nur Akhsan	274-296
COMPETENCY-BASED PASSION AND VALUE-BASED DEDICATION INDONESIAN ENTREPRENEURIAL PERSISTENCE AMID THE COVID-19 PANDEMIC Fransiskus Xaverius Husni, F X Suwarto, Evo Sampetua Hariandja, Jacob Donald Tan	296-307

JURNAL ILMU MANAJEMEN

ULTIMA Management

THE ANALYSIS OF RICE MASSIVE IMPORTING IN INDONESIA
BASED ON MACROECONOMICS, MICROECONOMICS,
INTERNATIONAL ECONOMICS AND POLITIC ECONOMICS

Nur Amalyna Yusrin

308-329

MODEL EFEKTIVITAS TATA KELOLA MELALUI SKEMA
STAKEHOLDER DYNAMICS DESA AGROWISATA NGLINGGO

Anjar Dwi Astono, Sekarlita Indriani, Davis Roganda Parlindungan; Michael
Supriady Hutapea, Vincent Louis Gunawan, Marcelinus Bily Ardianto

330-348

PENGARUH LEVERAGE, LIKUIDITAS, FIRM SIZE DAN CAPITAL
EXPENDITURE TERHADAP CASH HOLDING PADA PERUSAHAAN
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

Linda Santioso, Andreas Bambang Daryatno

349-372



UMN

CULTIVATING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE IMPACT OF EMOTIONAL LABOR AND THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL EXHAUSTION

Abigail Yolanda¹

Bina Nusantara University,
abigail.yolanda@binus.ac.id

Received on 30 August 2023

Accepted on 6 November 2023

Abstract - The study aims to understand better the connections between emotional labor and emotional exhaustion and the relationship between affective organizational commitment and emotional exhaustion. Also, this study examines the mediating role of emotional exhaustion between emotional labor and affective organizational commitment. Researching how emotional laborers deal with their day-to-day difficulties in managing their emotions and understanding strategies and factors impacting their stress levels will help organizations create policies and practices that support employees in managing their emotions and well-being. This study examines the mediating effect of emotional exhaustion on emotional labor and affective organization commitment. The respondents are heterogeneous and come from a range of industries. The design of this investigation was based on a quantitative methodology. Structural Equation Modelling-Partial Least Squares (SEM-PLS) examined the causal link among variables. The data was collected through Google Forms, and 136 responses were collected. This study revealed that emotional labor positively affects emotional exhaustion, showing that employees who use a surface-acting strategy typically experience higher levels of emotional exhaustion. The relationship between emotional exhaustion and organizational commitment is mediated by emotional exhaustion. Emotional exhaustion negatively affects affective organizational commitment. The researcher learned that surface acting in emotional labor significantly contributes to emotional exhaustion. It is also important for leaders to understand the factors leading to emotional exhaustion and how leaders can mitigate the risk of employees getting emotionally exhausted.

Keywords: Affective Organizational Commitment; Emotional Exhaustion; Emotional Labor; Organizational; Commitment

1. INTRODUCTION

1.1 Research Background

In this fast-changing world, many jobs will be replaced by AI or robots (Vorobeva et al., 2022). Digital culture has affected professional engagement since the COVID-19 pandemic, according to research by Saputra et al., (2021). However, robots or AI cannot replace human touch, empathy, and personal connection between human beings. This research focuses on emotional laborers and how they deal with their day-to-day difficulties in managing their emotions. According to Zhan et al. (2016) and Grandey (2000), emotional labor is the control of one's emotions and expressions to conform to the display standards that an organization promotes and its objectives. Understanding strategies and factors impacting their stress levels will help organizations create policies and practices that support employees in managing their emotions and well-being.

Researching the effect of emotional labor on emotional exhaustion as a mediation role and how this will affect affective organizational commitment is an interesting topic because researchers can better understand how to support employees in managing their emotions and maintaining a positive attitude towards their organization. According to certain studies on emotional labor among college professors, those factors should be given significant thought to lessen and prevent job burnout among these educators (Yin, 2023). On one hand, knowing how to handle emotional labor can improve job performance, customer satisfaction, and organizational outcomes. On the other hand, when an organization cannot manage it well, it can lead to emotional exhaustion, burnout, and decreased job satisfaction, as well as be counterproductive and lead to poor organizational performance. Additionally, research on emotional labor has implications for various industries and occupations where managing emotions is critical, such as healthcare, education, and customer service.

Research on affective organizational commitment examined employees' emotional attachment toward their organization. It is defined as the degree to which employees identify with and feel a sense of belonging to their organization (Allen & Meyer, 1990). It consequently results in favorable work attitudes, actions, and output. Studies of social psychology and affective organizational commitment have long been conducted in Western nations. Affective organizational commitment research has revealed various workplace outcomes, such as job performance, employment satisfaction, and intentions to leave. (Cohen, 2000); (Golden & Veiga, 2008); (Leroy et al., 2012). According to several studies, workers who exhibit high levels of affective organizational commitment are more likely to act advantageous to their employers, such as lending a hand to coworkers or going above and beyond the call of duty. They may also experience higher job satisfaction and lower turnover intentions (Tang & Vandenberghe, 2020). Organizations can build a supportive work environment that encourages employee commitment and well-being by better understanding the causes and impact of affective organizational commitment. This understanding is also supported by the research from Veronika (2019). Turnover intention is strongly negatively impacted by perceived organizational support.

Emotional exhaustion can reflect a wide range of issues, as emotional exhaustion is the core feature of burnout (Schaufeli & Taris, 2005). Emotional exhaustion is the most common experience mentioned by those who identify as burned out. (Schaufeli et al., 2009). The most frequently mentioned negative effect of emotional labor strategies in terms of psychological and behavioral results is emotional exhaustion. (Brotheridge & Grandey, 2002). Therefore, only emotional exhaustion will be used in the present research when exploring affective organization commitment and emotional labor strategies.

Some research has found that emotional exhaustion could have negative consequences for both employees and organizations, such as decreased job satisfaction, lower productivity, increased absenteeism, lower organizational commitment, and turnover intentions (X. Li et al., 2020). Understanding the antecedents and consequences of emotional exhaustion can help organizations develop strategies to mitigate its impact and promote employee well-being, provide social support, promote work-life balance, and address job demands and resources. By doing so, organizations can have the ammunition to retain and engage their employees to perform better, leading to sustainable and well-performing organizations.

From the above, researchers find it important to understand the causal relationship between emotional labor, emotional exhaustion, and affective organization. Though much research has stated the significant impact of emotional labor and emotional exhaustion, not much has focused on the mediating effect of emotional exhaustion on emotional labor and affective organizational commitment. From this, the researcher finds a research gap and wants

to investigate the role of the mediating role of emotional exhaustion to emotional labor and affective organization commitment. Also, most studies of emotional labor usually focus on one specific industry / homogenous population; this research has novelty by having respondents from various industries.

1.2 Literature Review

1.2.1 Emotional Labor

According to Zhan et al. (2016) and Grandey (2000), emotional labor is the control of one's emotions and expressions to conform to the display standards that an organization promotes and its objectives. The effort and energy workers put forth to control their emotions at work are examined by research on emotional labor.

However, over time, emotional labor and its causes and effects have been defined and clarified by three major schools of thought in emotional labor theory. First, Hochschild (1983) contended that since service-related jobs involve regular client interactions, workers must control their emotions and have management enforce and monitor them. These circumstances make it easier for workers to perform emotional labor. Hochschild (1983) went on to suggest that there are two ways in which emotional work is expressed: deep acting and surface acting. Workers who surface act repress their negative emotions while displaying emotional dissonance between their feelings and expected positive displays.

On the other hand, employees engage in deep acting by controlling their emotions to elicit true expressions of joy. Employees use surface and deep actions as a technique to control their emotions to comply with organizational display requirements. (Brotheridge & Grandey 2002)

Secondly, Ashforth & Humphrey (1993) extended Hochschild's (1983) concept by incorporating authentic, unprompted emotion and the potential negative impacts of emotional labor on task efficacy. While emotional labor tactics such as deep and surface acting are employed to adhere to display guidelines, employees might also naturally experience emotions that align with the norms without feeling compelled to modify them. When a front desk employee interacts with a customer, for instance, their emotional expression may already be by hotel policies because they feel upbeat and content. Natural displays of employee emotion are thus included in the definition of emotional labor (Ashforth & Humphrey, 1993).

Third, the concept of emotional work was further developed by Morris & Feldman (1996), who proposed that an important aspect of emotional labor is the organization's expectations for interactions between employees and customers. The frequency, duration, and intensity of each employee-customer interaction substantially impact employee emotional labor. Organizational display guidelines also heavily control how employees are supposed to express themselves and have an impact on emotional labor. In addition to contributing to the definition of emotional work, these early studies of the subject also greatly expanded the corpus of literature Hu'lsheger (2011).

The two most common hypotheses in the reviewed literature on emotional labor research from the hospitality and tourism industries are the conservation of resources theory and the affective event theory. Researchers have been investigating emotional labor for many years. Personality and emotional intelligence are the most studied predictors of emotional labor; the most studied effects of emotional labor are burnout and job satisfaction. Most research has focused on stress and burnout as mediators between emotional labor and outcomes like commitment, intentions to leave, and overall well-being. According to Lee & Madera (2019), moderators include gender, work status, leader-member exchange, and the atmosphere of authenticity.

Yin's (2023) research indicated that surface acting was positively connected with job burnout in college professors, while deep acting and the presentation of natural emotion were adversely correlated.

From the previous study, researchers understand that emotional labor strategy consists of deep-acting and surface-acting strategies. This research will focus more on the surface-acting strategy and find a causal relationship between the surface-acting strategy and emotional exhaustion and affective organization commitment. Understanding the impact of emotional labor on staff, customers, and businesses requires examining the surface-acting technique. It gives organizations and researchers insights into the dynamics of emotional labor, enabling them to create plans for enhancing employee well-being, customer satisfaction, and overall organizational success.

1.2.2 Emotional Exhaustion

Emotional exhaustion is the overuse of one's power, energy, or resources to the point where one fails, wears out, or experiences burnout Freudenberger & York (1974). According to Maslach & Jackson (1981), burnout is a condition of both mental and physical exhaustion.

Maslach's theory separates the three dimensions of burnout. The first dimension, "emotional exhaustion," is when an organization places interpersonal connections and enormous emotional expectations on a person that person is unable to cope with, which causes emotional resources to be exhausted. The second is the "depersonalization" dimension, in which people stop caring about their customers. This results in indifference or emotional detachment from customers since the employees ignore or treat them like objects. The last dimension is "reduced personal accomplishment," which refers to people losing interest in their work and thus feeling much less competent or accomplished in their careers (Maslach & Jackson, 1981). Psychologists typically talk about mental exhaustion in academic contexts. When employees exhibit emotional exhaustion, their psychological resources are depleted, and they cannot contribute independently. (Ambrose et al., 2014).

Research on emotional exhaustion examines feeling emotionally drained or depleted because of prolonged exposure to job stressors, including emotional labor. Emotional exhaustion is a key component of burnout and is often characterized by feelings of fatigue, cynicism, and reduced professional efficacy.

According to research from Singla et al. (2021), the stress brought on by highly demanding jobs further contributes to job burnout in the form of exhaustion, and emotional exhaustion acts as a mediator in the relationship between demanding jobs and early retirement.

Research from Lavelle et al. (2021) suggests that though surface acting strategy in emotional labor does not cause emotional exhaustion, emotional exhaustion does contribute to surface acting strategy.

Addressing emotional exhaustion is essential for establishing happier, more productive work environments because it has broad ramifications for individuals, businesses, and society.

1.2.3 Affective Organizational Commitment.

The level of emotional attachment to an organization that allows one to identify with, participate in, and enjoy being a member is called affective organizational commitment (Allen & Meyer, 1990).

Since the early 1990s, literature investigating the impact and influence of emotional labor has drawn attention because of customer-employee interactions and increased study interest in

organizations' attempts to monitor and direct employee emotional displays (Morris & Feldman, 1996).

This dedication is closely tied to certain outcomes important to the organization, such as employee happiness and retention (Meyer et al., 2002). Drawing on social exchange theory (Wiley, 1964), The literature has presented strong evidence that when workers perceive that their employers value and acknowledge them, they will reciprocate the favor by engaging in social exchange. (Van De Voorde & Beijer, 2015).

Affective commitment shows a strong emotional bond between the individual and the company. (Allen & Meyer, 1990) Instead of continuing out of obligation or working only for observable reasons (such as monetary reward).

It is dependent on the objectives of the organization and its circumstances. Promoting employee engagement, job happiness, and desire to go above and beyond job requirements may be more successful with affective organizational commitment, which entails an emotional link and identification with the organization. However, if the organization wants to lower turnover and encourage adherence to organizational norms and principles, continuity, and normative commitment—based on perceived costs and obligations to stay with the organization—might work better. Combining all three forms of dedication may work best to foster total organizational performance.

Certain research looked at job happiness or emotional intelligence and focused on surface-level or deep-level acting techniques (Wen et al., 2019). Another study on the topic was conducted to understand better how emotional labor tactics influence frontline employees' emotional exhaustion and passion. In contrast to frontline employees with obsessive passion, who are more likely to use a surface-acting strategy and ultimately burn out emotionally when faced with emotional labor and the need to protect themselves from emotional exhaustion, harmoniously enthusiastic frontline workers are likelier to use a deep-acting method (Chen et al., 2019).

Another research from Li et al. (2019) discovered that a leader's deep emotional acting (one facet of servant leadership) reinforces the positive association between team members' job happiness and their opinion of the leader's capacity to add value to the community. On the other hand, this relationship is weakened when a leader acts superficially and expresses inherently felt feelings.

Research from (Widhy et al., 2021) concludes that organizational commitment has no relation to job happiness. The results of this study are highly intriguing and appear to defy both empirical evidence and scientific studies that suggest that organizational commitment is influenced by job satisfaction. It has yet to be demonstrated that the job satisfaction component directly impacts organizational commitment or can mediate the interaction between organizational culture and compensation in determining workers' organizational commitment in the mining industry.

Understanding the effects of affective organizational commitment on retention, performance, employee well-being, and organizational culture requires research on this topic. It offers useful advice to help businesses create an environment where people want to work, which ultimately helps both the workers and the business.

Along with the current research on emotional labor, previous studies of emotional labor majorly focus on one specific industry. However, this research is not focusing on only one specific industry. The respondent of this research comes from various kinds of service industry while still maintaining the respondent's significant role as an emotional laborer.

In addition, there is a gap in earlier research since it has yet to be examined how emotional exhaustion mediates the relationship between emotional work and affective

organizational commitment. The current study aims to understand how emotional exhaustion mediates the relationship between emotional labor and affective organizational commitment in distinct service industries.

1.2.4 Hypothesis & Research Model

The research was surveyed by Chen et al. (2019) using 260 restaurant industry samples, and the Structural Equation Model was used for testing and analysis. The findings demonstrate that frontline employees who are harmoniously passionate tend to use a deep-acting strategy to avoid emotional exhaustion when faced with emotional labor. In contrast, frontline employees who are obsessively passionate tend to use a surface-acting strategy and are, therefore, more likely to run out of emotional energy. Another study by Rafiq et al. (2020) discovered a positive correlation between emotional exhaustion and surface acting. The study found a negative correlation between emotional exhaustion and deep acting. The study's findings confirmed that cultural intelligence moderates the association between emotional labor and emotional exhaustion. Lin & Lin (2011) argue that because surface acting, and emotional exhaustion are positively correlated, front-line staff members concentrating on surface acting will experience greater emotional exhaustion.

Based on the above previous research, we proposed that:

H1: Emotional labor is positively affecting emotional exhaustion.

Numerous studies have confirmed the links between affective organization commitment, exhaustion, and worker performance. When workers are emotionally invested in the company, they put more effort into work and are consequently more likely to deliver quality work. (Meyer et al., 2002). On the contrary, when employees feel exhausted, they typically perform less well (Cropanzano et al., 2003).

Another research from X. Li et al. (2020) demonstrate that emotional exhaustion detrimentally affects organizational commitment. A convenience sample technique was used to select 410 staff from 10 four- and five-star hotels in China for the study.

Van Waeyenberg et al. (2022), according to research on 458 Flemish teachers, the perceived effectiveness of the performance management process influences teachers' performance. However, this effect is mostly indirect and is mostly brought about by affective organizational commitment. In other words, it strengthens educators' dedication to the company, improving their output. Exhaustion was not associated with teacher performance, although affective organizational commitment might be.

Galltta et al. (2019) research, including 647 nurses from 66 working units in 4 hospitals in Italy, revealed that affective commitment as a collective might be viewed as providing safety for nurses. Furthermore, the findings indicate that nurses who exhibit strong affective commitment should not take high work-family conflict seriously. Individual and group interventions are considered to minimize emotional weariness, foster collective affective commitment, and lower work-family conflict.

Along with the reasoning underlying the prior research, this gives rise to the following hypotheses:

H2: Emotional exhaustion is negatively affecting affective organizational commitment.

According to previous research, there is a link between emotional exhaustion, emotional labor, and the commitment of affective organizations, there is a gap in earlier research since it has yet to be examined how emotional exhaustion mediates the relationship between emotional

work and affective organizational commitment. From this, we conclude with the following last hypotheses:

H3: Emotional exhaustion mediates emotional labor and affective organizational commitment.

From all the hypotheses above, this study aims to investigate the relationship between emotional labor and emotional exhaustion, the relationship between emotional exhaustion and affective organization commitment, and the mediating role of emotional exhaustion between emotional labor and affective organization commitment.

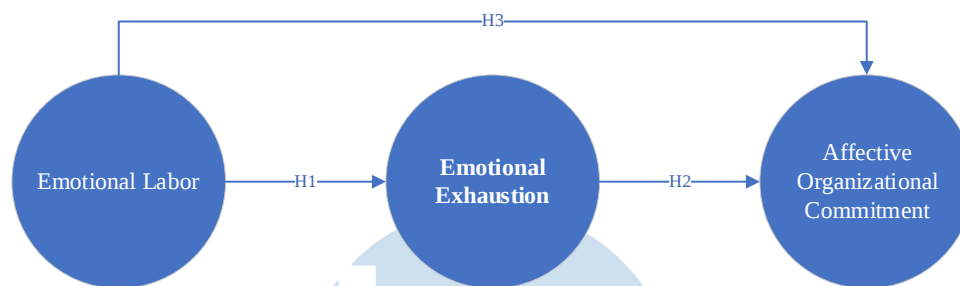


Figure 1: Research Model

2. RESEARCH METHODOLOGY

2.1 Research Design

A quantitative approach is taken in this investigation. Here, two different research methodologies are employed: (1) descriptive research, which describes the respondents' attributes and the rating scale derived from the survey results, and (2) associative research, which describes causal linkages. Sought to examine the relationship between affective organization commitment and emotional labor and the association between emotional exhaustion and affective labor. Additionally, the mediating effect of emotional exhaustion was to be investigated concerning these relationships.

For the data collection, first-hand information was gathered for this study via a questionnaire survey. Workers classified as emotional laborers were asked to complete the survey; responses were gathered from various industries using a 5-point Likert scale, with 1 denoting "strongly disagree" and 5 denoting "strongly agree."

Emotional Labor (EL) dimensions were captured by 13 questionnaire questions focusing on surface-acting strategy, Affective Organization Commitment (AC) was captured by 5 questionnaire questions items, and Emotional Exhaustion (EE) was captured by 10 questionnaire questions. The questionnaire was designed in Bahasa Indonesia and was derived from the researcher's theoretical understanding of each variable.

Table 1. Operationalized Variable

Variable	Indicator	Question	Source
Affective Organizational Commitment (KA)	Intention to stay	[KA1] Saya berpikir untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan tempat saya bekerja saat ini	(Modified from theory Allen & Meyer, 1990)
	Proud with employer	[KA2] Saya membanggakan perusahaan tempat saya bekerja saat ini kepada orang lain	
	Sense of belonging	[KA3] Saya menganggap permasalahan perusahaan adalah permasalahan yang harus saya selesaikan	
	Engagement with work		
	Responsibility to work		

Variable	Indicator	Question	Source
		<i>[KA4] Saya berpikir pekerjaan lain tidak akan membuat keterikatan seperti yang saya rasakan pada pekerjaan saya saat ini</i>	
Variable	Indicator	Question	Source
Affective Organizational Commitment (KA)		<i>[KA5] Saya merasa harus memiliki tanggung jawab atas pekerjaan karena merupakan hal penting bagi organisasi</i>	
Emotional Labor (EL)	Surface Acting Deep Acting	<i>[EL1] Saya berusaha melakukan menghadapi pihak-pihak dengan sebaik mungkin</i> <i>[EL2] Saya hanya berpura-pura saat harus menampilkan emosi yang dianggap relevan dengan pekerjaan</i> <i>[EL3] Saya memakai topeng untuk menunjukkan emosi yang dianggap relevan dengan pekerjaan</i> <i>[EL4] Saya mencoba untuk benar-benar menampilkan emosi yang relevan pada saat menghadapi semua pihak</i> <i>[EL5] Saya berusaha untuk benar-benar merasakan emosi yang perlu saya tunjukkan kepada orang lain</i> <i>[EL6] Untuk memuaskan pelanggan, saya akan mencoba memahami perasaan semua pihak</i> <i>[EL7] Emosi yang saya ungkapkan kepada semua pihak adalah asli</i> <i>[EL8] Emosi yang saya tunjukkan kepada semua pihak datang secara alami</i> <i>[EL9] Emosi yang saya tunjukkan kepada semua pihak sesuai dengan apa yang saya rasakan secara spontan</i> <i>[EL10] Ketika ada ketidaksepakatan dengan pihak lain, saya akan melayani sesuai dengan kebutuhan pihak-pihak tersebut tanpa perubahan emosi apapun</i> <i>[EL11] Ketika ada pihak yang tidak setuju dengan saya, saya akan memilih diam</i> <i>[EL12] Saya merasa tidak berdaya ketika ada pihak yang meminta terlalu banyak</i> <i>[EL13] Saya merasa tidak berdaya bila tidak dapat bertemu dengan pihak tertentu untuk sementara waktu</i>	(Modified from Theory Grandey, 2000)
Emotional Exhaustion (EE)	Emotional tiredness Physical tiredness Work tiredness & disappointment	<i>[EE1] Saya merasa lelah secara mental ketika berkaitan dengan pekerjaan</i> <i>[EE2] Saya merasa lelah ketika bangun di pagi hari</i> <i>[EE3] Sangat melelahkan bagi saya untuk bekerja dengan orang-orang sepanjang hari</i> <i>[EE4] Saya merasa lelah dengan pekerjaan saya</i> <i>[EE5] Saya merasa kecewa dengan pekerjaan saya</i> <i>[EE6] Saya mengalami kesulitan ketika berada di tempat Kerja</i>	(Modified from theory Ambrose et al, 2014)
Variable	Indicator	Question	Source
		<i>[EE7] Saya sangat stres untuk bekerja sama dengan atasan di tempat Kerja</i> <i>[EE8] Saya merasa</i>	

Variable	Indicator	Question	Source
		<i>bahwa saya berada dalam batas daya tahan yang saya sanggupi</i>	
		<i>[EE9] Saya merasa kosong di penghujung hari kegiatan di tempat Kerja</i>	
		<i>[EE10] Saya merasa lelah ketika menyadari harus menghadapi hari kerja lagi</i>	

2.2 Data Collection

The researchers randomly distributed the questionnaire to her networks and most respondents came from the education industry or had a role as emotional labor. The survey was distributed from 1 March 2023 to 18 April 2023. The data was collected through Google Forms for 49 days, and 136 responses were collected. The survey was done with probability sampling and unit of analysis was employees who had role as emotional labor from various industries.

The design of this investigation was based on quantitative methodology. Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) examined the causal link among variables. Latent (construct) variables, also called unobserved variables, and indicator variables, often observed variables of each latent variable, were the two categories of variables involved. Exogenous and endogenous latent variables are the two categories of latent variables. In this study, emotional labor is the external latent variable, emotional exhaustion is the mediating variable, and affective organization commitment is the endogenous latent variable. Figure 1 depicts the research model that will be assessed through 2 steps analysis: the measurement model and the structural model.

To investigate the given hypothesis, the relationship model or influence model utilized in this work is followed by the analysis method of structural equation modeling, or SEM. In social sciences, SEM is a multivariate analysis technique primarily using qualitative analysis to test causal links (Cho et al., 2009). Researchers employ software, such as SmartPLS, to analyze SEM models because the process cannot be completed manually. Partial Least Squares (PLS) do not rely on the requirement that data have a specific distribution, measurement scale, or sample size, they are considered soft modeling techniques (Anuraga et al., 2017).

This research is carried out in multiple stages: (1) developing a questionnaire instrument according to the research framework; (2) selecting a sample of respondents; (3) administering the online survey; (4) utilizing SEM-PLS software to process the data; and (5) interpreting and evaluating the findings.

3. RESULTS

This section explains the analysis's findings and how the data processing was interpreted. The causal link between emotional labor, emotional exhaustion, and affective organizational commitment is investigated using structural equation modeling least squares (SEM-PLS).

3.1 Respondents' Profile

According to the results of the online survey, 136 people from a variety of industries especially targeted the group of emotional labor employees. The profile of the respondent is displayed in the following table according to multiple attributes:

Table 1. Respondents Profile

Demographic	Category	N	%
Gender	Male	60	44.12%
	Female	76	55.88%

Age	> 55 years	2	1.47%
	20 - 25 years	14	10.29%
	26 - 30 years	13	9.56%
	31 - 35 years	30	22.06%
	36 - 40 years	41	30.15%
	41 - 45 years	23	16.91%
	46 - 50 years	10	7.35%
	51 - 55 years	3	2.21%
Service Period	< 2 years	15	11.03%
	> 10 years	67	49.26%
	> 2 years- 5 years	25	18.38%
	> 5 years - 10 years	29	21.32%
Industry	Service	115	84.56%
	Manufacture	21	15.44%
Employment Status	Contract Employees	22	16.18%
	Permanent Employees	107	78.68%
	Daily Freelancer	4	2.94%
	Freelancer	3	2.21%
Marital Status	Single	46	33.82%
	Married	90	66.18%
Current Status	Work in NGO	2	1.47%
	Work in a Private Company	126	92.65%
	Entrepreneur	4	2.94%
	Others	4	2.94%
Total		136	100%

Source: Data Processing (2023)

The measuring model assessment is covered in this section. Composite reliability, discriminant validity, and convergent validity analyses were performed for the measurement model. The idea is that a construct's metrics should establish convergent validity.

3.2 Evaluation of Measurement Model (Outer Model)

This section discusses measuring model assessment. Composite reliability, discriminant validity, and convergent validity analyses were performed for the measurement model. The foundation for determining convergent validity is that a construct's metrics need a strong correlation. It should be completed based on the loading factor and AVE values. > 0.7 for the outer loading factor (Hair et al., 2014), and Average Variance Extracted (AVE) > 0.705 (Hair et al., 2014)).

Table 2 shows the convergent validity values. Discriminant validity tests if a reflective indicator is a good measure of its construct, based on the assumption that each indication need only have a strong association with its concept. Measures of different constructs should not have a high correlation between them. (Ghozali and Latan, 2015). The discriminant validity test in the SmartPLS program makes use of the Fornell-Larcker Criterion and cross-loading values. (Henseler et al., 2015). Suppose the square root value of the AVE for each construct is larger than the correlation value between the constructions and other constructs in the model. In that case, the model is said to have good discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981). Cross-loading relies on the requirement that the factor loading of every indication in one latent

variable be higher than the factor loading of every other latent variable. Fornell-Lacker and cross-loading values are displayed in Tables 3 and 4. Composite Reliability evaluated the reflective constructions' dependability. A > 0.6 Composite Reliability and a > 0.7 Cronbach's Alpha are required. (Ghozali and Latan, 2015). The Cronbach's Alpha and Composite Reliability values are displayed in Table 2.

Table 2. Outer Loading Factors, AVE, Cronbach's Alpha, and Composite Reliability

Latent Variable	Indicators	Outer Loading Factors	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Emotional Labor	EL2	0.691	0.526	0.702	0.711
	EL3	0.704			
	EL12	0.781			
	EL13	0.722			
Emotional Exhaustion	EE1	0.738	0.554	0.908	0.924
	EE2	0.737			
	EE3	0.751			
	EE4	0.898			
	EE5	0.764			
	EE6	0.672			
	EE7	0.746			
	EE8	0.476			
	EE9	0.728			
	EE10	0.859			
Affective Org Commitment	KA1	0.728	0.584	0.666	0.819
	KA2	0.901			
	KA3	0.640			

Source: Data Processing (2023)

Table 3. Fornel Lacker

Latent Variable	Affective Org Commitment	Emotional Exhaustion	Emotional Labor
Affective Org Commitment	0.764		
Emotional Exhaustion	-0.391	0.745	
Emotional Labor	-0.188	0.550	0.725

Source: Data Processing (2023)

Table 4. Cross Loading

Latent Variable	Affective Org Commitment	Emotional Exhaustion	Emotional Labor
EE1	-0.231	0.738	0.429

EE10	-0.292	0.859	0.459
EE2	-0.276	0.737	0.403
Latent Variable	Affective Org Commitment	Emotional Exhaustion	Emotional Labor
EE3	-0.330	0.751	0.550
EE4	-0.409	0.898	0.448
EE5	-0.413	0.764	0.428
EE6	-0.195	0.672	0.329
EE7	-0.288	0.746	0.273
EE8	-0.058	0.476	0.277
EE9	-0.272	0.728	0.399
EL12	-0.171	0.468	0.781
EL13	-0.089	0.405	0.722
EL2	-0.180	0.335	0.691
EL3	-0.107	0.371	0.704
KA1	0.728	-0.243	-0.030
KA2	0.901	-0.413	-0.241
KA3	0.640	-0.153	-0.097

Source: Data Processing (2023)

From the above, we can conclude that all indicators from above are valid and reliable.

3.3 Evaluation of Structural Model (Inner Model)

Based on the premise, the structural model's evaluation forecasts the causal relationship between latent variables. (Ghozali & Latan, 2015). The structural model evaluation process tests the R-square (R²), Q-square (Q²) test, and NFI values. The structural model evaluation process and its criteria are described here, along with each step taken.

3.4 R-Square

The percentage of changes in external variables to endogenous variables is what the R-square (R²) test is meant to quantify.

The requirement is that an R-square (R²) value of 0.67 indicates a strong model, 0.33 indicates a moderate model, and 0.19 indicates a weak model. (Chin, 1998 in Ghazali & Latan, 2014).

Table 7. R Square

Latent Variables	R-square	R-square adjusted
Affective Org Commitment	0.153	0.147
Emotional Exhaustion	0.303	0.298

Source: Data Processing (2023)

The R Square value of the Emotional Labor toward Emotional Exhaustion is 0.303 with an adjusted R Square value of 0.298 (Table 7), while the R Square value of the Emotional Exhaustion to Affective Org Commitment is 0.153 with an adjusted R square value of 0.147. It can be explained that Emotional Labor simultaneously affects Emotional Exhaustion by 0.303 or 30.3%. Because Adjusted R Square 29.8% < 50%, the effect of Emotional Labor toward Emotional Exhaustion is moderate. As for Emotional Exhaustion simultaneously

affects Affective Organizational Commitment by 0.153 or 15.3% and adjusted R Square 14.7% < 50%, the effect of Emotional Exhaustion on Affective Organization Commitment is moderate.

3.5 Structural Model

The following findings of the PLS-SEM direct effects bootstrapping analysis are shown in Table 8 and will be discussed further below.

Table 8. Bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emotional Exhaustion -> Affective Org Commitment (H2)	-0.391	-0.412	0.089	4.399	0.000
Emotional labor -> Emotional Exhaustion (H1)	0.550	0.558	0.074	7.457	0.000

Source: Data Processing (2023)

4. DISCUSSIONS

4.1 Direct Effects of Emotional Labor on Emotional Exhaustion

Based on bootstrap calculations, where the standard deviation is 0.000, and the T Statistics value is 7.457, the test results of the estimated coefficient of emotional labor against emotional exhaustion bootstrap results are 0.550. Accept H1 since the p-value is $0.00 < 0.05$. it means that the direct effects of surface acting are positively affecting emotional exhaustion. This is consistent with earlier research showing that frontline employees with obsessive passion are more likely to use a surface-acting strategy, ultimately exhausting their emotional energy. (Chen et al., 2019).

Additionally, other studies have demonstrated surface acting to connect with emotional exhaustion positively. However, additional study indicates that front-line staff prioritizing surface acting will experience greater emotional exhaustion because of a strong correlation between surface acting and emotional exhaustion. (Lin & Lin, 2011). This finding also aligns with a study from Rafiq et al. (2020), who discovered a positive correlation between emotional exhaustion and surface acting

4.2 Direct Effects of Emotional Exhaustion on Affective Organization Commitment

According to bootstrap calculations, the estimated coefficient of emotional exhaustion versus affective organization commitment is -0.391, with a standard deviation of 0.000 and a T Statistics value of 4.399. The p-value is $0.000 < 0.05$, so accepting indicates that affective organizational commitment is negatively impacted by emotional exhaustion. This is consistent with other research showing that affectively committed individuals are more inclined to put in extra effort on behalf of the company and, hence, perform better (Meyer et al., 2002). However, workers usually perform worse when they are worn out (Cropanzano et al., 2003). A different study also discovered that emotional exhaustion significantly lowers organizational commitment, according to findings by X. Li et al. (2020). High work–family conflict should not be a major issue for employees with high emotional commitment, even though additional study indicates that it might be viewed as a protective resource. Individual and group interventions are considered to minimize emotional exhaustion, foster collective affective commitment, and lower work-family conflict.(Galletta et al., 2019).

4.3 Indirect Effects of Emotional Labor on Affective Organization Commitment

The following are the outcomes of the PLS SEM indirect effects bootstrapping analysis (Table 9). According to bootstrap calculations, the estimated coefficient of emotional labor versus affective organization commitment is -0.215, with a standard deviation of 0.000 and a T Statistics value of 4.490. Accepting H3 is necessary since the p-value is $0.000 < 0.05$, indicating that emotional exhaustion mediates affective organizational commitment and emotional labor.

There is no previous research to study the mediating effect of emotional exhaustion on Emotional labor and affective organizational commitment. This result will give insight for future reference, and we can learn that emotional exhaustion mediates emotional labor and affective organizational commitment.

Table 9. Total Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emotional Labor -> Affective Org Commitment (H3)	-0.215	-0.227	0.048	4.490	0.000

Source: Data Processing (2023)

From this research, this mediating effect applies to non-homogenous industries. To conclude, the hypotheses test result of this research is as pictured in Table 10.

Table 10. Hypotheses Test Result

Hypotheses	Variable	Original Sample	Standard Deviation	T-Statistic	P-Value	Hasil
H1	EL → EE	0.550	0.074	7.457	0.000	Accepted
H2	EE → KA	-0.391	0.089	4.399	0.000	Accepted
H3	EL → KA	-0.215	0.048	4.490	0.000	Accepted

Source: Data Processing (2023)

4.4 Model Fit

NFI value to assess the research model's quality. A good NFI value must be a value that is near to value one if the NFI value yields a value between 0 and 1. According to NFI estimates, the value is 0.697, which is near to 1. Therefore, this research paradigm is useful for estimating how emotional work and emotional exhaustion compare to affective organizational commitment.

Table 11. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.091	0.092
d_ULS	1.278	1.284
d_G	0.483	0.483
Chi-square	368.576	368.615
NFI	0.697	0.697

Source: Data Processing (2023)

This finding leads the author to believe that the research model is appropriate and may be applied to testing hypotheses (Figure 2).

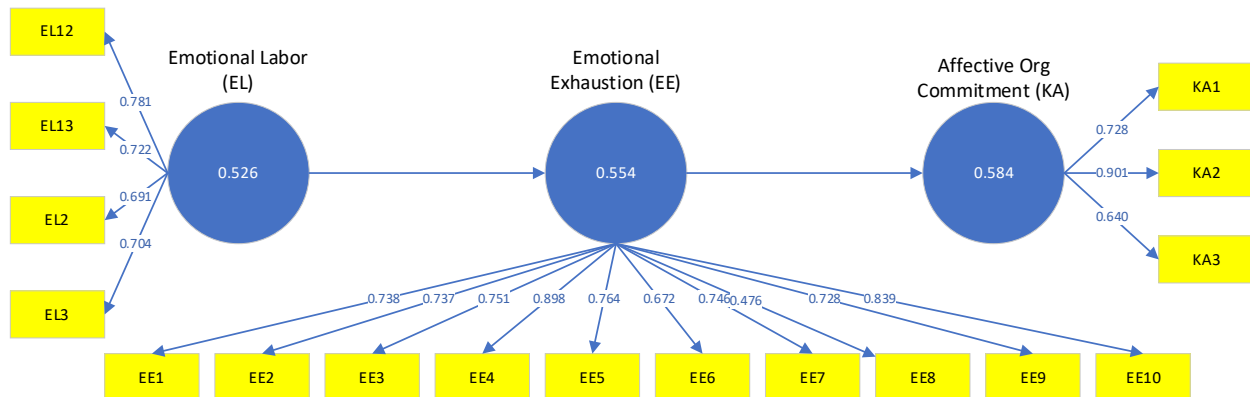


Figure 2. Hypothesis Model Result

Source: Data Processing (2023)

5. CONCLUSION, LIMITATION, AND IMPLICATION

This study investigates the relationship between emotional labor practices and affective organizational commitment and the underlying factors. While a large body of research documents the important effects of emotional labor and emotional exhaustion, relatively little examines emotional exhaustion's role as a mediator between emotional labor and affective organization commitment. Furthermore, this study is unique in that it includes respondents from various businesses, whereas most studies on emotional labor concentrate on just one area.

First, we can learn that emotional exhaustion is significantly impacted by emotional labor, indicating that employees with surface-acting strategies tend to have higher emotional exhaustion. In comparison, employees with deep-acting strategies tend to have lower emotional exhaustion. From this, we can learn that it is important for employees to master deep acting strategies, build empathy, and alter their feelings to evoke genuine positive emotions.

Second, we can discover that affective organizational commitment is significantly impacted by emotional exhaustion, suggesting that workers who experience greater levels of emotional exhaustion might also have lower levels of organizational commitment. Consequently, we can learn vital information by carefully examining how emotional exhaustion-related factors can result in a decline in staff members' organizational commitment.

Thirdly, a significant finding of this study is that the association between emotional exhaustion and organizational commitment is mediated by emotional exhaustion. This study's findings have never been investigated previously, and it helps us to understand how emotional labor leads to emotional exhaustion and how emotional exhaustion affects affective organization commitment. Therefore, leaders must comprehend the causes of emotional exhaustion and the steps they may take to reduce the likelihood that their staff members will experience it.

There are still issues with the study. We recommend adding more respondents or concentrating on a single industry for future research. Additional organizational consequences may be explored in future studies. In conclusion, other factors must be incorporated into the research instruments to investigate the impact of emotional exhaustion or affective organization

commitment in alternative contexts. Additionally, studies about the comparison of employee generations should be added, as they would also hold great significance.

6. REFERENCES

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., & Tashchian, A. (2014). Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1070–1078. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.020>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). EMOTIONAL LABOR IN SERVICE ROLES: THE INFLUENCE OF IDENTITY. In *Management Review* (Vol. 18, Issue 1).
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002a). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002b). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Chen, K. Y., Chang, C. W., & Wang, C. H. (2019). Frontline employees’ passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.006>
- Cho, K. M., Hong, T. H., & Hyun, C. T. (2009). Effect of project characteristics on project performance in construction projects based on structural equation model. *Expert Systems with Applications*, 36(7), 10461–10470. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.01.032>
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *SAGE Publications*, 53(3), 387–417. <https://doi.org/https://doi:10.1177/0018726700533005>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Issue 1).
- Freudenberger, H. J., & York, N. (1974). Staff Burn-Out. In *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES* (Vol. 90).
- Galletta, M., Portoghese, I., Melis, P., Gonzalez, C. I. A., Finco, G., D’Aloja, E., Contu, P., & Campagna, M. (2019). The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: A multilevel modeling approach. *BMC Nursing*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0329-z>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.S.1.9S>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*.
- Hu'sheger, U. R. (2011). Supplemental Material for On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0022876.supp>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Herda, D. N., Pandey, A., & Lauck, J. R. (2021). Customer Injustice and Employee Performance: Roles of Emotional Exhaustion, Surface Acting, and Emotional Demands–Abilities Fit. *Journal of Management*, 47(3), 654–682. <https://doi.org/10.1177/0149206319869426>
- Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Faking it or feeling it: The emotional displays of surface and deep acting on stress and engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1744–1762. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0405>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., & Zhang, J. (2020). Human Resource Management Practices, Emotional Exhaustion, and Organizational Commitment–With the Example of the Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 472–486. <https://doi.org/10.1080/19388160.2019.1664960>
- Li, Y., Mehmood, K., Zhang, X., & Crossin, C. M. (2019). A MULTILEVEL STUDY OF LEADERS' EMOTIONAL LABOR ON SERVANT LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 15, pp. 47–67). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120190000015008>
- Lin, J. S. C., & Lin, C. Y. (2011). What makes service employees and customers smile: Antecedents and consequences of the employees' affective delivery in the service encounter. *Journal of Service Management*, 22(2), 183–201. <https://doi.org/10.1108/09564231111124217>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout*. In *JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR* (Vol. 2).
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 21, Issue 4).
- Rafiq, N., Abbasi, A. S., Ali Sair, S., Mohiuddin, M., & Munir, I. (2020). Emotional labor and its association with emotional exhaustion through cultural intelligence. *Transnational Corporations Review*, 12(4), 406–419. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1846670>

- Saputra, N., Fitt Fanani, F., & Achmad Kuncoro, E. (2021). ANALISIS EFEK DIGITAL CULTURE TERHADAP HOLISTIC WORK ENGAGEMENT GENERASI MILENIAL SEMASA COVID-19. In | (Vol. 324, Issue 2). <https://translate.google.com/>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. In *Work and Stress* (Vol. 19, Issue 3, pp. 256–262). <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Singla, H., Singh, A., & Mehta, P. (2021). Retiring early for being emotionally exhausted or staying committed at workplace: A mediation analysis. *Organization Management Journal*, 18(2), 54–75. <https://doi.org/10.1108/OMJ-01-2020-0860>
- Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62–78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623–646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Vorobeva, D., El Fassi, Y., Costa Pinto, D., Hildebrand, D., Herter, M. M., & Mattila, A. S. (2022). Thinking Skills Don't Protect Service Workers from Replacement by Artificial Intelligence. *Journal of Service Research*, 25(4), 601–613. <https://doi.org/10.1177/10946705221104312>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Widhy, S., Yuliantoro, H., Anwar, M. Z., & Maharani, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Compensation on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(2), 165–190. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i2.465>
- Yin, W. (2023). Psychological capital moderates the effect of emotional labor strategies on job burnout in college teachers. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 51(1), 1–8.
- Zhan, Y., Wang, M., & Shi, J. (2016). Interpersonal Process of Emotional Labor: The Role of Negative and Positive Customer Treatment. *Personnel Psychology*, 69(3), 525–557. <https://doi.org/10.1111/peps.12114>

BRAND LOYALTY AND HALAL AWARENESS FOR HALAL BEVERAGE PRODUCT AMONG GEN Z

Luthfia Rayhan Damayanti¹

Faculty of Economics and Islamic Business, UIN Salatiga
luthfiarayhan@gmail.com

Rosana Eri Puspita^{2*}

Faculty of Economics and Islamic Business, UIN Salatiga
rosana.eri.p@iainsalatiga.ac.id

Received on 14 September 2023

Accepted on 29 November 2023

Abstract- Nowadays, many mineral waters have sprung up with various brands, including Le Minerale. However, some consumers do not know the importance of sorting and choosing mineral water products regarding brand image and halal awareness in increasing brand loyalty through trust in a brand. So, this study aims to determine the influence of brand image and halal awareness on Le Minerale product brand loyalty with brand trust as a mediation variable. The Grand Theory in this study is the Theory of Planned Behavior (TPB). This study used quantitative methods with data collection techniques carried out through the distribution of questionnaires with Likert scale measurements. The sample used was 90 Generation Z Muslim consumers (aged 13-28 years) who had consumed Le Minerale products. Sampling technique using KMO. This study uses multiple analysis tests supported by validity and reliability tests statistical tests, namely the T-test, F-test, R2 test, classical assumption test, and Sobel test. The study results showed that the variables of brand image, halal awareness, and brand trust positively and significantly affected brand loyalty. Then, brand image and halal awareness positively and significantly affected brand trust. Furthermore, the Sobel test brand trust test can mediate brand image and halal awareness of brand loyalty.

Keywords: Brand Image; Brand Loyalty; Brand Trust; Halal Awareness; Mineral Water

1. INTRODUCTION

1.1 Background

Water is one of the needs of human life that is very important for the body. One way to overcome the problem of getting clean, safe, and healthy water, especially in urban areas, is to produce mineral water (Ronitua et al., 2018). This condition requires every company to innovate, create, and develop different sizes and packaging products according to consumer needs (Ronitua et al., 2018). Today, a brand is no longer just considered a logo or symbol but is the value of a product to the consumers who use it (Ronitua et al., 2018). With so many innovations, a product on the market affects a person's interest in purchases and impacts brand loyalty. A company needs to retain existing customers from switching to another brand. With customers who are loyal to the brand, the company will be able to survive in fierce competition (Sakinah & Suhardi, 2018).

According to the Top Brand Awards (2022) Indonesia, Le Minerale products are ranked 2nd with a Top Brand Index of 12.50%, where Le Minerale is in second place with the most market share obtained by Aqua, as much as 57.20%.

Table 1. Top Brand Index (Air Minum Dalam Kemasan)

<i>Brand</i>	<i>TBI</i>
AQUA	57.20%
Le Minerale	12.50%
Ades	6.40%
Cleo	4.20%
Club	3.80%

Source: Top Brand Awards, 2022

Le Minerale's second position directly relates to its many marketing techniques, such as cooperating, organizing large events, offering product discounts, and advertising products on television (Wiwaha, 2022). As a result, Le Minerale – 15 L gallons of mineral water became the best-selling product (Wiwaha, 2022).

In this case, the researcher chose Le Minerale brand mineral water products to be further investigated compared to other brands because Le Minerale is a new product where products with this brand have innovation, potential, and rapid development appropriately and are supported by good sales and trusted by the wider community to continue to be consumed.

Generation Z is a generation born during a period of rapid technological development. One of this generation's characteristics is familiarity with various technologies since birth (Rembulan & Firmansyah, 2020). With this, Generation Z tends to consume and use anything instant; Le Minerale itself makes it easier for them to get mineral water because it has been spread almost in every store in Indonesia.

This then also raises a question in the author's mind whether Le Minerale Muslim consumers are aware of the halal product so they believe in the brand of a product and then they make continuous purchases of the brand.

Research presented by Mabkhot et al. (2017) explained that brand image variables significantly positively influence brand loyalty variables. Then, Yunus et al. (2014) research showed that halal awareness significantly influences brand loyalty. This means that the more someone is aware of halal, the more loyal they will be to the brand they consume. Furthermore, Ebrahim (2020) research shows that brand trust variables significantly positively affect brand loyalty.

The novelty of this study can be found in the mediating variables brand trust used as well as these variables having an indirect impact on how independent and dependent variables are related to each other. This research also focuses on halal awareness where whether Generation Z is also aware of the halal of a product from the production process and its obligations when consuming a product, rather than just looking at the logo or label.

1.2 Problem Indetification

Based on the background, the formulation of the problem carried out is:

1. Does brand image positively affect brand loyalty to Le Minerale products?
2. Does the brand image positively affect brand trust in Le Minerale products?
3. Does halal awareness positively affect brand trust in Le Minerale products?
4. Does halal awareness positively affect brand loyalty to Le Minerale products?
5. Does brand trust positively affect brand loyalty in Le Minerale products?

6. Does brand trust mediate brand image over brand loyalty to Le Minerale products?
7. Does brand trust mediate halal awareness of brand loyalty on Le Minerale products?

1.3 Literature Review

1.3.1 Theory of Planned Behavior

In understanding a problem, guidelines are needed in the form of scientific theoretical studies. The grand theory used in this study, the Theory of Planned Behavior (TPB), is a theory proposed by Icek Ajzen. This theory states that the relationship between subjective norms and subjective perceptions will influence an individual's intention to perform an individual's actions. When a person feels more comfortable because has a positive attitude, support from those around him, and there are no obstacles to action, then one's intention to act will increase (Ajzen, 1991).

The first of the three independent variables in the theory of planned behavior is action orientation. The second is subjective norms, social factors associated with perceived social pressure. The third is behavioral control, defined as a person's perception of how easy or difficult it is to perform a particular behavior and how confident they are in it (Ajzen, 1991).

This theory covers the variables in this study. Brand image is one indicator that affects attitude, where attitude is a discussion about SDGs. Even with halal awareness and brand trust which is one indicator in attitude that shapes behavior. The three variables in this study will form an attitude that will ultimately shape behavior.

1.3.2 Brand Image

Brand image is a belief and perception that consumers have such as when hearing a slogan about a product, the product's memory is reflected (Kotler & Keller, 2012). According to Schiffman (2006), the indicators that form a brand image are as follows:

a. Quality

The quality of goods manufactured under a specific brand is called quality.

b. Trustworthy or reliable

Relating to the assessment or agreement made by the community about a product consumed.

c. Usefulness or benefit

Utility or benefit is the function of the producer in serving its consumers.

d. Price

This price impacts the long-term reputation of the product when it comes to high, low, or many factors that consumers can reach.

e. Risk

Relating to the magnitude of possible income and losses or implications for consumers.

f. The image owned by the brand itself

The brand image can be found in the opinions, establishments, and information related to the brand of a particular product.

1.3.3 Halal Awareness

Halal awareness is the extent to which Muslims understand issues related to halal. This knowledge includes knowing which actions are legal and how the product's production process complies with Islamic Halal standards (Jamal et al., 2009).

Indicators of halal awareness, according to Jamal Abdul Nassir & Nur Shahira (2009) and Yunus et al. (2014), are as follows:

1. Halal raw materials are the main ingredients of the halal aspect are generally used in the processing industry.

2. Religious obligations, consuming something halal is one of the obligations to comply with anything that has been regulated related to religious believers.
3. Production process, the production process is a way, method and technique to create or add to the usefulness of a good or service using existing resources (labor, machinery, materials, funds).
4. Product hygiene, product hygiene for raw material efficiency, prevention of toxic and hazardous materials prohibited in Islam.
5. Knowledge of international halal products, associated with the brand of a particular product.

1.3.4 Brand Trust

Chaudhuri and Holbrook (2001) define brand trust as the willingness of the average consumer to rely on that brand to perform all of its uses or functions. Specifically, Chaudhuri and Holbrook further state that trust can reduce uncertainty when consumers feel insecure, knowing they can rely on trusted brands.

According to Chaudhuri & Holbrook (2001), using four indicators to measure brand trust variables, namely:

- a. Trust
Defined as the process by which customers trust goods or services through a brand.
- b. Reliable
- c. Described as the level of trust in a good or service that can be trusted because of its brand attributes.
- d. Honest
- e. Described as the extent to which a person has confidence that a brand represents good and honest goods or services.
- f. Safety
- g. Defined as the extent to which a company's customers, consumers, goods, or services are safe.

1.3.5 Brand Loyalty

According to Schiffman (2007), brand loyalty is a consistent consumer preference to buy the same brand for a particular product or category of services.

According to Ballester, E D, and Aleman (2005), Brand loyalty in general can be measured by the following indicators:

1. Buy the same brand continuously when you need it, consumers will not hesitate to make repeat purchases without making considerations when they have brand loyalty.
2. Recommend to others, they like to influence others to buy products with the same brand as them by talking about their experience using the brand.
3. Immunity to other brands or have commitment, Consumers who have a love for a brand tend to have high trust, this is what builds commitment.
4. Satisfied with the benefits provided, consumers who are satisfied with a product tend to continue to buy products offered by businesses.

1.4 Hypothesis Formulation

Brand image refers to the way consumers perceive a brand based on the image of brand associations stored in their memory. A good brand image is by having good quality or quality and valuable prices, so it will allow consumers to make purchases for a long time.

Consumers will be loyal to a brand if they feel the brand image of a product is good. This is the same as in research conducted by Mabkhot et al. (2017) and Marliawati and Cahyaningdyah (2020), which explained that brand image positively affects brand loyalty.

H1: Brand Image has a significant positive effect on Brand Loyalty

Consumer trust in the brand is influenced by several factors, one of which is the image of a brand, consumers will believe in the brand if the brand is reliable in terms of quality, price, and does not harm consumers when consuming it.

When consumers feel the brand image is good, then the brand is believed to be good for consumption. This is similar to research conducted by Tamindael and Ruslim (2021) and Huda and Nugroho (2020), which explains that brand image positively affects brand trust.

H2: Brand Image has a significant positive effect on Brand Trust

It is very important for a Muslim to be aware when buying and consuming products that are halal. Due to the fact that many non-Muslim groups also make halal-certified items. With this halal awareness, consumers are also able to trust a brand for consumption because of halal awareness or halal awareness they also believe in the cleanliness of products and also the halal raw materials used.

Consumer halal awareness of a brand is good, then brand trust owned by consumers is also good. This is like the research results of Rahmawaty and Rakhmawati (2022), which explain that halal awareness positively affects brand trust.

H3: Halal Awareness has a significant positive effect on Brand Trust

Consumers who are loyal to a brand are those who regularly buy and utilize a company's products and services and are willing to refer them to others. This can be influenced by their awareness with halal brands. They will be immune to other brands if they are also aware of the cleanliness of a product, their knowledge of halal products, and their awareness of religious obligations.

High awareness about halal can increase consumer loyalty to a brand. This is the same as the results of research by Yunus et al. (2014) and Handriana et al. (2020), where the results obtained that halal awareness has a significant positive effect on brand loyalty.

H4: Halal Awareness has a significant positive effect on Brand Loyalty

Brand trust is the perception of the reliability of a brand from a consumer point of view, it is based on experience or more specifically on a series of consumer interactions with a product. That way they will have their own sense of satisfaction with the product and allow them to continue using products with the same brand continuously.

Consumers who believe in a brand will increase their loyalty to the brand. This is the same as research conducted by Marliawati & Cahyaningdyah (2020) and Ebrahim (2020), which explains that the study results, namely brand trust, have a significant positive effect on brand loyalty.

H5: Brand Trust has a significant positive effect on Brand Loyalty

Brand trust can mediate the influence of brand image on consumer brand loyalty. With the higher the image of a brand, it will also create consumer trust in a brand which then increases consumer loyalty to the brand. Because if the quality of a brand is good, the brand is reliable and considered safe so that consumers will buy the same brand continuously when they need it.

The more positive the image of a brand, the more positive brand trust will be generated, so consumers carry out more brand loyalty. This is the same as the results of research from Sastrawan & Pramudana (2022) and Rodiques & Rahanatha (2018), where the results of their research explain that brand trust has the potential to be able to significantly mediate brand image and brand loyalty.

H₆: Brand Trust has a Mediation effect on Brand Image and Brand Loyalty

Brand trust can mediate the influence of halal awareness on consumer brand loyalty. With the higher the halal awareness of a brand, it will also create consumer trust in a brand which then increases consumer loyalty to the brand. Because it is possible with their knowledge of halal products and the cleanliness of halal products and raw materials, the brand is reliable and considered safe so that consumers will be satisfied with the benefits provided by the brand and will consume for a long time.

The higher the level of halal awareness, the more a person will increase his trust in a product and influence them to buy repeat product brands. This is the same as previous research conducted by Fadhila (2020) and Adriani & Ma'ruf (2020), which stated that the results obtained were brand trust in a significantly positive manner, potentially mediating halal awareness of brand loyalty.

H₇: Brand Trust has a Mediation effect on Halal Awareness and Brand Loyalty

1.5 Research Framework

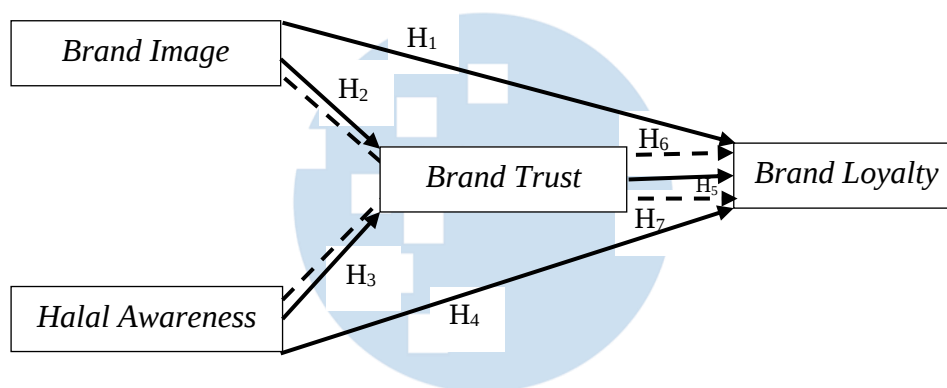


Figure 1. Research Framework Image

2. RESEARCH METHODOLOGY

Sugiyono (2019) defines a population as a large area consisting of items or individuals with various characteristics, from which the conclusion is drawn that researchers choose the research object. The population of this study was consumers of Le Minerale products.

The sample is part of the number and characteristics possessed by the population. Researchers will not be able to study the entire population content if the population is large enough. Therefore, samples taken from the population must be represented accurately (Sugiyono, 2019).

Since the specific population of the study is unknown, the sample can be calculated based on the theory, according to Malhotra (2006), and the sample size can be determined by multiplying the number of indicators by at least 5 to 10 during the analysis. Therefore, researchers use 16 question indicators from 4 variables and determine the sample size: $16 \times 5 = 80$ people.

The adequacy of the sample will be measured by calculating KMO. If the result shows <0.5 , the sample will be added again, but if the result shows >0.5 , then the sample can be said to be sufficient.

This research results from research on the influence of brand image and halal awareness on Le Minerale product brand loyalty with brand trust as a mediation variable, which is

quantitative research and research involving primary data collected by distributing questionnaires.

Likert scale is the preferred measurement method. Likert scale, according to Sugiyono (2012), is used to measure how a group of people feel about social problems.

Each statement or question was scored using a Likert scale that measures the intensity of strongly agree, disagree, strongly disagree, and agree. The weighting scale for variable indicators in this study is as follows: strongly agree (SA) is given a score of 5, agree (A) is given a score of 4, neutral (N) is given a score of 3, disagree (D) is given a score of 2, and strongly disagree (SD) is given a score of 1.

Validity and reliability tests were used in this study to verify the accuracy of questionnaires referred to as instrument tests. According to Azuar (2013), validity testing can be known from how valid the questionnaires are conducted in the study. It is said to be valid if the number of r_{hitung} exceeds r_{tabel} . The KMO test is a tool used to measure the correctness of factor analysis. The highest number (0.5-1.0) indicates an accurate analysis, while the low value (below 0.5) indicates an error. This method is often used to check the need for sufficient data in factor analysis. The KMO test evaluates the overall suitability of the sample as well as the suitability of each indicator or questionnaire item. According to Azuar (2013), reliability testing aims to determine how trustworthy and reliable the research tool is. The reliability test is performed after the overall validity test is valid. According to Zakariah (2021), to test the consistency of the instrument using Alpha Cronbach efficiency > 0.6 , it shows that the instrument has an accepted level of reliability (reliable) and consistency as well as the mediation test in this study using the Sobel Test, which measures the intensity of the indirect impact of variable X on variable Y through mediation variable, such as Z.

3. RESULTS OF RESEARCH

The KMO test evaluates the suitability of the sample of 90 respondents and each indicator or questionnaire item.

Table 2. KMO Test

KMO Test	
Adequacy Value Sampling Kaiser Meyer Olkin	Significant Value
0.815	0.000*

The data table above the Kaiser Meyer Olkin (KMO) value of $0.815 > 0.50$ shows that factor analysis can be done with a large sample of 90 people.

To test the validity of this research, the r_{tabel} used for 90 respondents is $df = n - 2 = 0.207$, and according to Azuar (2013), the purpose of reliability testing is to determine how trustworthy and reliable the research tool is. To test the consistency of this instrument using efficiency Alpha Cronbach > 0.6 , showing that the instrument has an accepted level of reliability (reliable) and consistency (Zakariah, 2021).

In the validity test, it is known that all items that are statements for 90 respondents have r_{count} more than r_{table} results so that they are declared valid. Also, from the variable reliability test, it is concluded that each variable is declared reliable or accepted because > 0.6 means that all statements for brand image, halal awareness, brand loyalty, and brand trust can be used in research. This can be seen in table 3 below:

Table 3. Validity and Reliability Test

Item	r_{count}
Brand Image (CR = 0.705)**	
Le Minerale brand mineral water products have good quality	0.799*
The price of Le Minerale brand mineral water products is affordable, and the quality provided	0.683*
Le Minerale brand mineral water products come from springs that are guaranteed hygienic so as not to harm consumers	0.761*
I know Le Minerale is known for its tagline, "Ada Manis-Manisnya."	0.675*
Halal Awareness (CR = 0.706)**	
I am aware that the mineral water brand Le Minerale is guaranteed to be clean from substances prohibited by Islam	0.759*
When consuming Le Minerale brand mineral water products, I learned that they are halal	0.704*
I feel that consuming halal Le Minerale brand mineral water is a religious obligation	0.723*
I am aware of the raw materials in producing Le Minerale brand mineral water using Halal raw materials	0.739*
Brand Trust (CR = 0.747)**	
I trust mineral water with the Le Minerale brand	0.788*
Le Minerale is an mineral water brand that I can rely on and trust	0.721*
Le Minerale brand mineral water is an mineral water brand that matches my expectations	0.760*
I feel safe when I consume mineral water brand Le Minerale	0.745*
Brand Loyalty (CR = 0.701)**	
I will still consume Le Minerale brand mineral water even though there are many other brand AMDK options	0.787*
I am satisfied with the benefits of Le Minerale brand mineral water products	0.717*
I will continue to be a loyal consumer of Le Minerale brand mineral water products	0.745*
I would recommend purchasing Le Minerale brand mineral water Products to someone who asks me for advice	0.650*

*valid($r_{\text{count}} > 0.207$)

**reliable (Alpha Cronbach > 0.6)

T Test, according to Azuar (2013), determines the effect of the independent variable on the dependent variable as a whole. Whereas the F test, according to Azuar (2013), was conducted to test whether the independent variable (X) has a simultaneous and significant influence on the dependent variable (Y). Then, to understand how changes in the dependent variable are affected by changes in the value of the independent variable, the coefficient of determination or R-square is used (Azuar, 2013).

There are T-test results in this study. First, the brand image variable (X_1) has a t_{count} value of 16.1912 and a significant value of $0.000 < 0.05$, which means a significant positive effect on brand loyalty (Y). Second, the halal awareness variable (X_2) has a t_{count} value of 13.953 and a significant value of $0.000 < 0.05$, which means that it has a significant positive effect on brand loyalty (Y). Third, the brand trust variable (Z) has a t_{count} value of 20.194 and a significant value of $0.000 < 0.05$, which means that it has a significant positive effect on brand loyalty (Y). Fourth, the brand image variable (X_1) has a t_{count} value of 15.294 and a significant value of $0.000 < 0.05$, which means that it has a significant positive effect on brand trust (Z). Fifth, the halal awareness variable (X_2) has a t_{count} value of 9.291 and a significant value of $0.000 < 0.05$, which means that it has a significant positive effect on brand trust (Z).

The table also shows that the f_{count} is 287.819 with a significant value of 0.000. In other words, the f_{count} is significantly greater than the f_{table} 3.10, and the significant probability is much smaller than 0.05. This shows the independent variable's simultaneous positive and

significant influence (brand image, halal awareness, and brand trust) on the dependent variable (brand loyalty).

Then, explain the correlation coefficient (R) as much as 0.954 considering that the value is very close to one, then there is a significant correlation between the independent and dependent variables. The coefficient of determination (adjusted R^2) of 0.906 or 90.6% shows that factors X_1 , X_2 , and Z have a combined influence on Y of 90.6%, with the remaining 9.4% influenced by additional variables outside the scope of this study. This can be seen in the table below:

Table 4. Test Results T, F, and R^2

T-Test Results	X ₁ to Y	X ₂ to Y	Z to Y	X ₁ to Z	X ₂ to Z
t _{count}	16.912*	13.953*	20.194*	15.294*	9.291*
Sig.	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
F-Test Results					
f _{count}	287.819**				
Sig.	0.000***				
R ² -Test Results					
R	0.954				
Adjusted R Square	0.906				

*accepted (t_{count} > 1.987)

**accepted (f_{count} > 3.10)

***significant (Sig. < 0.05)

In the study results, a normality test was carried out to see whether the dependent and independent variables in the regression model followed the normal distribution. The One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test produced a significant value of 0.278. It is known that variables are normally distributed because the significant value is > 0.05.

Next, see if there is a correlation between independent variables in a regression model, which is the purpose of the multicollinearity test. A good regression model shows no correlation between independent variables. The results showed a tolerance value of the brand image of 0.249, halal awareness of 0.460, and brand trust of 0.254, so it can be concluded that all tolerance values > 0.10. Then, from the VIF brand image value of 4.016, halal awareness of 2.175, and brand trust of 3.937, all these values < 10. So, it can be concluded that the data in this study does not contain multicollinearity.

The last of the classical assumption tests, namely the heteroskedasticity test, is used to determine if there is an inequality of variance from other observational residues in the regression model. This shows a significant value of brand image 0.053, halal awareness 0.604, and brand trust 0.619, indicating a sig result > 0.05, meaning there are no heteroskedasticity symptoms.

Because there are mediation variables in this research model, a Sobel test is carried out to measure the intensity of the indirect impact of variable X on variable Y through mediation variables, such as Z. The following calculation calculates the standard size of errors that indirectly impact Sat with the following formula:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Table 5. Test Results R^2 Equation 1

R	R Square
0.864	0.746

Source: Primary data processed, 2023

The test results in the table above show that R^2 has a value of 0.746. The value of R^2 is intended in the calculation $e_1 = 1 - 0,746 = 0,254$.

Table 6. Test Results R^2 Equation 2

R	R Square
0.954	0.909

Source: Primary data processed, 2023

The test results in the table above show that R^2 has a value of 0.746. The value of R^2 is intended in the calculation $e_2 = 1 - 0,909 = 0,091$.

According to the results of these observations, the study path model is as follows:

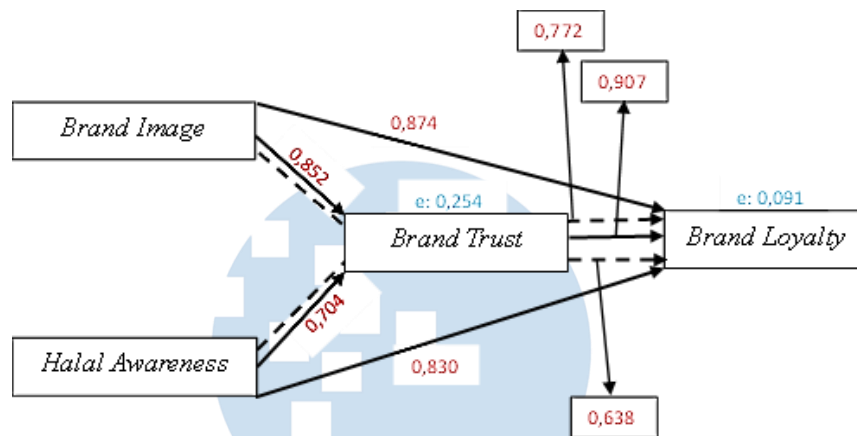


Figure 2. Study Path

The test results show that the independent variable impacts the dependent variable directly or indirectly through the mediation variable. Here are the direct and indirect influences:

1. $P1 = 0.874$ represents a direct relationship between brand image and brand loyalty. $P2 \times P5 = 0.852 \times 0.907 = 0.772$ is an indirect influence of brand image on brand loyalty through brand trust. Therefore, the relationship between brand image and brand loyalty has a direct and indirect influence of $= 0.874 + 0.772 = 1.646$.

2. $P4 = 0.830$ shows the direct impact of halal awareness on brand loyalty. $P3 \times P5 = 0.704 \times 0.907 = 0.638$ is an indirect impact of halal awareness on brand loyalty through brand trust. Therefore, the relationship between brand image and brand loyalty has a direct and indirect influence of $= 0.830 + 0.638 = 1.468$.

To be able to determine the effect of brand trust mediation on brand image and halal awareness of brand loyalty, the standard error of the indirect effect coefficient (Sab) will be determined as follows:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$\begin{aligned}
 1. & \quad \sqrt{(0.904 \times 0.054)^2 + (0.822 \times 0.053)^2 + (0.054 \times 0.053)^2} \\
 & = \sqrt{0.00238 + 0.00189 + 0.000008} \\
 & = \sqrt{0.00427} \\
 & = 0.0653
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2. & \quad \sqrt{(0.824 \times 0.070)^2 + (0.651 \times 0.059)^2 + (0.070 \times 0.059)^2} \\
 & = \sqrt{0.00332 + 0.00147 + 0.000017} \\
 & = \sqrt{0.00480}
 \end{aligned}$$

= 0.0692

To determine the effect of mediation in this study, the results of the Sab will be calculated statistical t values, namely:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t_1 = \frac{(0.822)(0.904)}{0.0653}$$

$$= \frac{0.7430}{0.0653}$$

$$= 11.3782$$

$$t_2 = \frac{(0.651)(0.824)}{0.0692}$$

$$= \frac{0.5364}{0.0692}$$

$$= 7.7514$$

Based on the results of the calculation above, it can be concluded:

The value of $t_1 = 11,378 > 1,987$ (t_{table}), so conclusions from observations have a relationship as mediation. So, brand trust in brand image and loyalty can mediate between the two.

The value of $t_2 = 7,751 > 1,987$ (t_{table}), so conclusions from observations have a relationship as mediation. So, brand trust in halal awareness and brand loyalty can mediate between the two.

4. DISCUSSION

Based on the research results above, the brand image variable positively and significantly influences brand loyalty, so H_1 is accepted. These findings show that consumers will be loyal when they feel Le Minerale has a good brand image. That is, the higher the value of the brand image, the higher the consumer to be loyal to a brand. This result is supported by research conducted by Mabkhot (2017), which found that brand image is a good predictor and plays a significant role in brand loyalty.

Based on the study's results, the brand image variable positively and significantly influences brand trust, so H_2 is accepted. These results show that when consumers feel Le Minerale's brand image is good, the brand is believed to be good for consumption. That is, the higher the value of brand image, the higher consumer trust in a brand. This result is supported by previous research conducted by Tamindael and Ruslim (2021), which found that the brand image provided is good. It will also positively impact the brand trust owned by customers.

In the variable, halal awareness positively and significantly influences brand trust, so H_3 is accepted. These results show that the awareness of halal at Le Minerale is good, so the brand trust owned by customers is also good. That is, the higher the value of consumer awareness of halal products, the higher consumer trust in the brand. This result is supported by research conducted by Rahmawaty and Rakhmawati (2022), who found that halal awareness significantly impacts brand trust.

In the variable, halal awareness positively and significantly influences brand loyalty, so H_4 is accepted. These findings show that consumers are aware of the halality of Le Minerale products, so they are loyal to the brand. That is, the higher consumer awareness of halal products, the higher consumer loyalty to a brand. This is supported by Yunus (2014), who concluded that halal awareness greatly affects brand loyalty.

Then, the brand trust variable positively and significantly influences brand loyalty, so H_5 is accepted. These results show that when consumers trust Le Minerale's mineral water brand,

they are more likely to develop loyalty to that brand. Because brand trust reduces potential risks for consumers, the higher consumer trust in a brand, the higher consumer loyalty to the brand. This result is supported by research by Marliawati and Cahyaningdyah (2020), which found that the better the brand trust applied by consumers and the brand itself, the more consumer brand loyalty.

Based on the data analysis above, the brand trust variable mediates between brand image and brand loyalty, so H_6 is accepted. This result shows that the better the brand image, the more positive brand trust will be created, thereby increasing Le Minerale's consumer brand loyalty. This result is supported by research by Sastrawan and Pramudana (2022), which found that a high brand image perceived through good brand trust will increase consumer brand loyalty.

Furthermore, based on the results of the data analysis above, the brand trust variable has a relationship as a mediation between brand image and brand loyalty so that H_7 is accepted. These results show that the more consumers are aware of the halalness of a product, the more positive brand trust will be created, thereby increasing brand loyalty by Le Minerale consumers. This result is supported by research by Adriani and Ma'ruf (2020), which explains that consumer loyalty increases with higher consumer halal awareness of a product through brand trust.

5. CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

5.1 Conclusions

1. Brand image has a significant positive impact on brand loyalty. This shows that the better the brand image, the greater the influence on brand loyalty on Le Minerale products.
2. Brand image has a significant positive impact on brand trust. This shows that the better the brand image, the greater the influence on brand trust in Le Minerale products.
3. Halal awareness has a positive and significant impact on brand trust. This shows that the better the halal awareness, the greater the influence on brand trust in Le Minerale products.
4. Halal awareness has a positive and significant impact on brand loyalty. This shows that the better the halal awareness, the greater the influence on brand loyalty in Le Minerale products.
5. Brand trust has a significant positive impact on brand loyalty. This shows that the better the brand trust, the greater the influence on brand loyalty on Le Minerale products.
6. Brand trust can be a mediator between brand image and brand loyalty. This means that the increase in brand image can be increased brand trust, also brand trust can increase brand loyalty.
7. Brand trust can be a mediator between halal awareness and brand loyalty. This means that the increase in halal awareness can be increased brand trust, also brand trust can increase brand loyalty.

5.2 Suggestions

Suggestions for researchers in the future are expected through this study can further expand the scope of research and can also add new variables so that they can research more diverse aspects of observation variables. Meanwhile, wants companies to renew the brand image of Le Minerale products so that consumers will further increase their loyalty to consuming these products. In addition, maintaining consumer trust to remain and continue to

believe in Le Minerale products and always faithfully consume Le Minerale products as mineral water consumed daily.

6. REFERENCE

- Adriani, L., & Ma'ruf. (2020). Pengaruh Islamic Religiosity dan Halal Knowledge terhadap Purchase Intention Kosmetik Halal Dimediasi oleh Attitude terhadap Produk Halal di Indonesia. *Al-Muzara'Ah*, 8(1), 57–72. <https://doi.org/10.29244/jam.8.1.57-72>
- Ajzen, I. (1991). Reporting Behaviour of People with Disabilities in relation to the Lack of Accessibility on Government Websites: Analysis in the light of the Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 33(1), 52–68. <https://doi.org/10.47985/dcidj.475>
- Awards, T. B. (2022). *Top Brand Index AMDK*. https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/?tbi_year=2022&category=makanan-dan-minuman&type=brand&tbi_find=le_minerale
- Azuar, J. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Bisnis*. M2000.
- Ballester, E D and Aleman, K. L. M. (2005). Does Brand Trust Matter to Brand. Equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Ebrahim, R. S. (2020). The Role of Trust in Understanding the Impact of Social Media Marketing on Brand Equity and Brand Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742>
- Fadhila, M. R. & D. T. (2020). ANALISIS PENGARUH INFORMATION SHARING DAN CONSUMER KNOWLEDGE TERHADAP PURCHASE DECISION YANG DIMEDIASI OLEH BRAND TRUST PADA PENGGUNA SMARTPHONE VIVO DI KOTA BANDUNG. 7(2), 2072–2085.
- Handriana, T., Yulianti, P., Kurniawati, M., Arina, N. A., Aisyah, R. A., Ayu Aryani, M. G., & Wandira, R. K. (2020). Purchase behavior of millennial female generation on Halal cosmetic products. *Journal of Islamic Marketing*, 12(7), 1295–1315. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2019-0235>
- Huda, O. K., & Nugroho, A. T. (2020). Pengaruh Word of Mouth dan Citra Merek Terhadap Loyalitas Pelanggan Smartphone Oppo Dimediasi Kepercayaan Merek. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(02), 141. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i02.436>
- Jamal Abdul Nassir, S., & Nur Shahira, M. A. (2009). *Dimension of Halal Purchase Intention: A Preliminary Study*.
- Kotler, Philip & Keller, K. L. (2012). *Management marketing* (14 E, Vol. 11, Issue 1). Prentice Hall. <https://doi.org/10.1080/03031853.1972.9523871>
- Mabkhot, H. A., Hasnizam, & Salleh, S. M. (2017). The influence of brand image and brand personality on brand loyalty, mediating by brand trust: An empirical study. *Jurnal Pengurusan*, 50(December 2019). <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-50-07>
- Marliawati, A., & Cahyaningdyah, D. (2020). Impacts the Brand of Experience and Brand Image on Brand Loyalty: Mediators Brand of Trust. *Management Analysis Journal*, 9(2), 140–151. <https://doi.org/10.15294/maj.v9i2.36945>

- Rahmawaty, A., & Rakhmawati, I. (2022). Repurchase Intention of Halal Cosmetic Product Among Muslim Consumers: The Roles of Islamic Branding, Halal Awareness, and Trust. *Iqtishadia*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v15i1.14668>
- Rembulan, N. D. R., & Firmansyah, E. A. (2020). Perilaku Konsumen Muslim Generasi-Z Dalam Pengadopsian Dompot Digital. *Valid Jurnal Ilmiah*, 17(2), 111.
- Rodiques, Y., & Rahanatha, G. B. (2018). PERAN BRAND TRUST MEMEDIASI HUBUNGAN BRAND IMAGE DENGAN BRAND LOYALTY (Studi Pada Konsumen Iphone di Kota Denpasar) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali Indonesia ABSTRAK Perkembangan globalisasi yang kian menyeluruh diberbagai. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(3), 1310–1338.
- Ronitua, A., Brida, L., & Barry, H. (2018). Pengaruh Brand Image Terhadap Keputusan Pembelian Air Minum Dalam Kemasan Merek Le Minerale. *Epigram*, 14(2), 113–120. <https://doi.org/10.32722/epi.v14i2.1021>
- Sakinah, N. L., & Suhardi, D. (2018). Citra Merek, Kepercayaan Merek Dalam Mewujudkan Loyalitas Merek Produk Aqua. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 1(1). <https://doi.org/10.25134/ijsm.v1i1.839>
- Sastrawan, M. D., & Pramudana, K. A. S. (2022). Peran Brand Trust Memediasi Brand Image Terhadap Brand Loyalty: Studi Pada Toko Dwipa Umalas Badung. *E-Jurnal Manajemen*, 11(4), 658–681.
- Schiffman, L. & L. L. K. (2006). *Perilaku Konsumen (Edisi 7)* (Edisi 7). PT Indeks.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabet.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabet.
- Tamindael, M., & Ruslim, T. S. (2021). Pengaruh Komunikasi Dan Citra Merek Terhadap Loyalitas Merek Dengan Kepercayaan Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1), 236. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11317>
- Wiwaha, R. P. (2022). *Melihat Data Penjualan Merek Air Mineral Paling Laris di E-Commerce: Produk Kemasan Botol Masih jadi favorit!* Kompasid. <https://kompas.co.id/article/merek-air-mineral-paling-laris/>
- Yunus, N. S. N. M., Rashid, W. E. W., Ariffin, N. M., & Rashid, N. M. (2014). Muslim's Purchase Intention towards Non-Muslim's Halal Packaged Food Manufacturer. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.018>
- Zakariah, M. A. V. A. (2021). *Analisis Statistik Dengan SPSS Untuk Penelitian Kuantitatif*. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=4Vs3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA16&dq=related:PQ36GBzSh8UJ:scholar.google.com/&ots=yN2lmSqno3&sig=vkICJ_4TOiNiyEm00gl9YhW_7L0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

MEASURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A CASE STUDY IN DIGITAL DISRUPTION

Arlyana Abubakar^{1*}

Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara
arlyana.abubakar@lecturer.umn.ac.id

A. Farid Aulia²

Bank Indonesia Institute, Bank Indonesia
arasta@bi.go.id

Diterima 18 Oktober 2023

Disetujui 6 November 2023

Abstract - Organizational resilience is an organization's ability to anticipate and respond to disruptions. The higher the disruption pressure, the higher the organizational resilience required. This research explains how to measure the level of resilience and identify aspects of organizational resilience capabilities that need to be improved. In this way, organizations can increase resilience more precisely. The first step is to build a measuring instrument from 5 aspects of resilience capabilities, namely physical, mental, emotional, spiritual and intelligence resilience and 1 additional aspect, namely resilience knowledge. The second step is to carry out measurements using the resilience-measuring instrument. Measurements were carried out through a survey with a purposive sampling approach to leaders in 3 organizational groups facing digital disruption, namely management consultants, corporate universities, and universities. The third step is to present the measurement results that are grouped into 4 levels for each aspect, namely less resilient, moderately resilient, above average resilient, and high resilient. The measurement results show that the majority of leaders have a level of resilience above average, although only 50% of leaders have sufficient knowledge about resilience. This condition occurs because the organizational culture, which is in line with the aspects of resilience capabilities, has been well internalized. The measuring instrument constructed, the method of measurement, and the presentation of resilience measurement results in this research are a novelty to science. Meanwhile, the measurement results will be input for the respondent organization in increasing its resilience.

Keyword: Culture Resilience; Digital Disruption; Leadership; Organizational Resilience

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Resiliensi adalah kemampuan mengantisipasi, merespon, dan menyesuaikan diri dari disrupsi atau gangguan yang tidak diharapkan (Rexhepi, 2016). Secara lebih luas, resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan mengadaptasi perubahan yang terjadi secara cepat, masif, dan terus menerus agar dapat bertahan dan menjadi lebih kuat (Denyer, 2017). Organisasi yang resilien tidak hanya mampu merespon krisis atau bangkit dari keterpurukan, namun mampu berubah sebelum kondisi yang mengharuskan perubahan itu terjadi (Hamel & Välikangas, 2003). Resiliensi juga berkaitan dengan kemampuan mengantisipasi permasalahan lanjutan dari tindak lanjut permasalahan yang dihadapi saat ini (Denyer, 2017). Kesemua definisi ini menguatkan bahwa resiliensi merupakan rangkaian strategi yang tidak hanya untuk bertahan,

tetapi untuk berkembang lebih baik secara berkelanjutan dengan mengambil kemanfaatan dari perubahan.

Dalam keadaan darurat yang mempengaruhi operasional, organisasi umumnya sudah memiliki manajemen keberlangsungan tugas untuk menjamin keberlangsungan organisasi (Towler, 2020). Namun hal ini menjadi tidak relevan dalam kondisi terjadi perubahan besar dan terus menerus sehingga organisasi harus segera mencari terobosan baru (Heredia, 2022). Perubahan yang terus menerus menuntut organisasi untuk terus meningkatkan resiliensinya.

Saat ini disrupsi digital telah mempengaruhi berbagai aspek kehidupan dan menuntut organisasi memiliki tingkat resiliensi yang tinggi agar dapat bertahan. Digitalisasi tidak hanya menuntut organisasi mengubah proses bisnis, produk, dan layanan dari bentuk fisik menjadi digital, namun memerlukan kesiapan organisasi dalam mengantisipasi perubahan budaya dan perilaku masyarakat. Dalam merespon digitalisasi, organisasi dituntut memiliki resiliensi yang tinggi dan melakukan transformasi supaya dapat bertahan dan berkelanjutan dalam jangka panjang (Ding, 2020).

Agar dapat meningkatkan resiliensinya secara lebih tepat, organisasi perlu mengetahui tingkat resiliensinya dan aspek apa yang perlu ditingkatkan. Sehingga ketika terjadi gangguan, organisasi sudah menjadi lebih kuat dan mampu bertahan. Penelitian ini mengukur resiliensi organisasi dan memberikan informasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan dalam meningkatkan resiliensi. Instrumen dan cara pengukuran resiliensi yang dibangun dalam penelitian ini merupakan kebaruan. Sementara hasil pengukuran tingkat resiliensi dan informasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan akan menjadi masukan bagi organisasi yang menjadi responden.

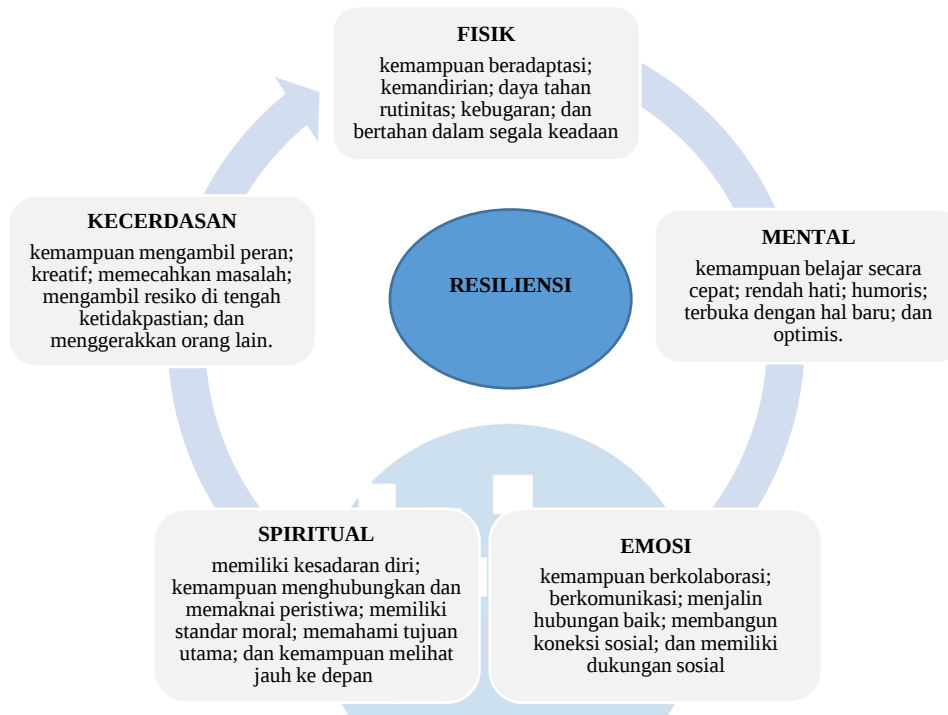
1.2. Tinjauan Pustaka

Resiliensi diperlukan baik pada level organisasi maupun level individu yang keduanya saling terkait (Morales, 2019). Organisasi merupakan cerminan dari individu yang ada didalamnya. Pada level individu, produktivitas sering terhambat karena tekanan atau stress yang berdampak pada penurunan produktivitas organisasi. Individu yang diperlengkapi dengan kemampuan resiliensi dapat mengatasi stress, menjaga kesehatan mental, dan kebahagiaan sehingga dapat semakin produktif (Zehir & Narcikara, 2016). Resiliensi pemimpin dibangun dengan meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri dalam menghadapi tekanan. Semakin tinggi resiliensi pemimpin, semakin tinggi resiliensi organisasi yang dipimpin (Zehir & Narcikara, 2016).

Pada level organisasi, resiliensi adalah kapabilitas utama organisasi agar dapat bertahan dalam jangka panjang (Evans, 2021). Mandojana & Bansal (2016) menemukan bahwa terdapat 2 kapabilitas utama untuk keberlanjutan organisasi, yaitu kecepatan memproses dan memberikan respon atas sinyal munculnya gangguan atau permasalahan dari eksternal, serta tersedianya sumber daya yang fleksibel, yang dapat dialihfungsikan secara cepat ketika terjadi perubahan.

Resiliensi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan aspek-aspek yang membentuk resiliensi melalui peningkatan kapabilitas maupun pengetahuan resiliensi. Peningkatan kapabilitas dilakukan dengan menyoroti aspek-aspek pembentuk kapabilitas resiliensi. Fernandez, K. et al (2021) menjabarkan 4 aspek pembentuk kapabilitas resiliensi yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, dan sosial. Selanjutnya Mathews (2021) menambahkan pentingnya ketahanan spiritual dalam membentuk kapabilitas resiliensi. Kecerdasan spiritual adalah paradigma yang mendorong kerjasama dan kolaborasi dalam mengatasi tantangan besar secara bersama-sama (Zohar, 2018).

Merangkum Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018), terdapat 5 aspek pembentuk kapabilitas resiliensi, yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan. Masing-masing aspek akan dijabarkan dalam 5 parameter pendukung sehingga akan terdapat 25 parameter pendukung, sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Resiliensi

(Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018))

Adapun penjelasan masing-masing aspek (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)) adalah berikut ini:

- 1) Ketahanan Fisik adalah kemampuan fisik yang tercermin dari kebugaran, stamina, daya tahan, daya juang, kemampuan beradaptasi, dan kelincahan pada saat terjadi tekanan. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kelincahan dan kemampuan beradaptasi dengan situasi baru (*adaptability/agility*); (ii) Kemandirian dan independensi (*autonomous*); (iii) Daya tahan dari sesuatu yang bersifat rutin dan cepat bosan (*endurance*); (iv) Kebugaran dan stamina fisik (*fitness*); serta (v) Kemampuan bertahan dalam segala keadaan (*survivality*).
- 2) Ketahanan Mental adalah ketangguhan mental yang tercermin dari pola pikir yang selalu positif, terbuka dengan hal baru, memiliki kerendahan hati, dan semangat untuk terus belajar. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Ambisi untuk terus belajar hal baru secara cepat dan haus akan ilmu baru (*extreme learner*); (ii) Kerendahan hati untuk mengakui banyak hal yang belum dimengerti (*humility*); (iii) Humor atau kemampuan memberikan respon terbaik meski dalam situasi yang tidak baik (*humor*); (iv) Terbuka dengan hal baru dan tidak tertutup dengan ide atau gagasan lain (*open minded*); serta (v) Optimis melihat masa depan di tengah ketidakpastian karena perubahan (*optimistic*).
- 3) Ketahanan Emosi adalah keluwesan dan ketangguhan saat menghadapi kesulitan. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kemampuan berkolaborasi (*collaboration*); (ii) Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*); (iii)

Kemampuan menjalin hubungan baik dengan siapapun, dimanapun, dan dalam kondisi apapun (*relationship*); (iv) Kemampuan membangun koneksi sosial yang luas dan berjejaring secara luring dan daring (*sosial connected*); serta (v) Memiliki dukungan sosial dari lingkungan sekitar (*social support*).

- 4) Ketahanan Spiritual adalah kematangan dan keteguhan dalam memandang dan memaknai segala sesuatu diluar dari yang terlihat secara kasat mata, moral yang jernih, serta kejelasan visi. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kesadaran penuh akan diri sendiri (*awareness*); (ii) Kemampuan menghubungkan dan memaknai peristiwa di masa lalu untuk terus melangkah (*connecting the dot*); (iii) Memiliki standar moral yang tidak bertentangan dengan ajaran agama (*morality*); (iv) Memahami apa yang menjadi tujuan utama (*purpose*); serta (v) Kemampuan melihat jauh ke depan (*future foresight*).
- 5) Ketahanan kecerdasan adalah kemampuan untuk terus belajar. Faktor ini penting karena disrupsi mematikan banyak pengetahuan lama dan melahirkan banyak pengetahuan baru. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kemampuan bertindak dan mengambil peran (*initiative*); (ii) Memiliki ide dan gagasan serta melawan rutinitas (*creativity*); (iii) Kemampuan menganalisa dan memecahkan masalah (*problem solving*); (iv) Kemampuan mengambil resiko di tengah situasi yang tidak menentu (*risk taking*); dan (v) Kemampuan memperluas pengaruh untuk menggerakkan orang bertindak (*influencing*).

Selain dari 5 aspek yang membentuk kapabilitas resiliensi, aspek pengetahuan resiliensi juga mempengaruhi resiliensi. Pengetahuan tentang pentingnya resiliensi akan mendorong organisasi untuk terus belajar dan berlatih membangun kapabilitas resiliensinya (Lou, 2015). Pengetahuan akan mengubah cara pandang dan meningkatkan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan dan bertindak ketika menghadapi tekanan (Malone, 2015). Peningkatan pengetahuan dapat dilakukan secara formal dan informal. Pembelajar akan terus mencari ilmu dan melatih kemampuannya dengan berbagai cara, termasuk membaca, mengamati, dan berdiskusi

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menjelaskan bagaimana mengukur resiliensi organisasi dan mengetahui aspek apa saja yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan resiliensi organisasi. Dengan demikian, organisasi akan mengetahui sejauh mana organisasi dapat bertahan jika mengalami guncangan dan apa yang perlu dilakukan organisasi untuk meningkatkan resiliensinya.

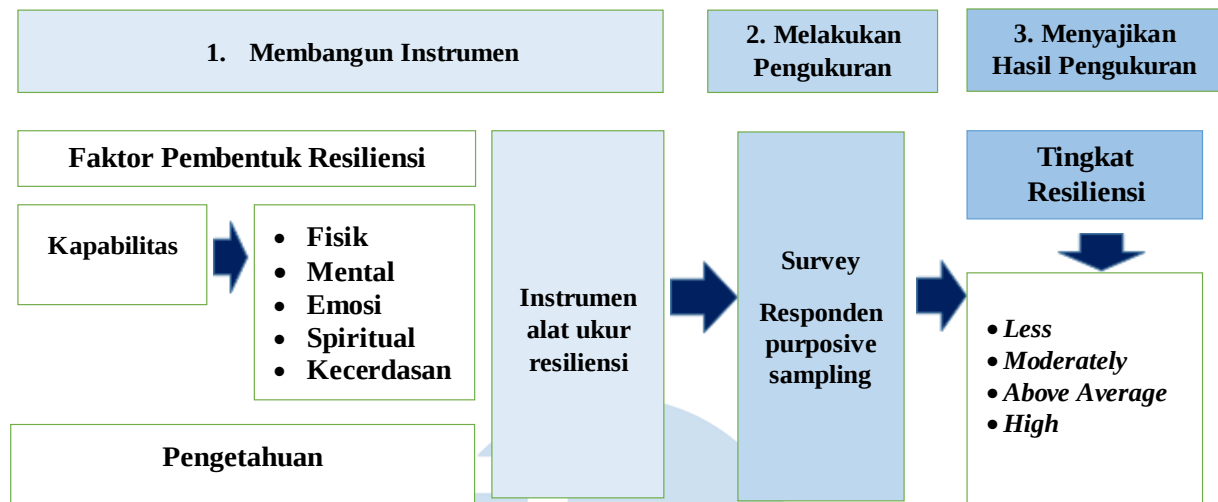
Instrumen yang dibangun, cara pengukuran, dan penyajian pengukuran dalam penelitian ini merupakan kebaruan bagi ilmu pengetahuan. Sementara hasil pengukuran tingkat resiliensi dan informasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan akan menjadi masukan bagi organisasi yang menjadi responden dalam meningkatkan resiliensi organisasinya.

Pengukur resiliensi organisasi dalam penelitian ini akan dilakukan dalam 3 langkah, yaitu (1) Langkah pertama adalah membangun instrumen alat ukur yang dibentuk dari 5 aspek pembentuk resiliensi yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan serta 1 faktor tambahan yaitu pengetahuan resiliensi; (2) Langkah kedua adalah menggunakan instrumen alat ukur resiliensi tersebut pada organisasi yang menghadapi disrupsi digital. Pengukuran dilakukan melalui survei dengan pendekatan *purposive sampling* pada 3 kelompok organisasi, yaitu konsultan manajemen, *corporate university*, dan perguruan tinggi. Responden adalah pimpinan organisasi pada 3 kelompok organisasi tersebut; (3) Langkah ketiga adalah menyajikan hasil pengukuran yang dikelompokkan dalam 4 level resiliensi untuk masing-

masing aspek, yaitu kurang (*less resilient*), cukup (*moderately resilient*), di atas rata-rata (*above average resilient*), dan tinggi (*highly resilient*).

1.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian adalah sebagaimana Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Metodologi dan Analisa Data

Pengukuran resiliensi dalam penelitian ini dilakukan dalam 3 langkah dengan penjelasan berikut:

Langkah pertama adalah membangun instrumen untuk mengukur resiliensi menggunakan 5 aspek pembentuk kapabilitas resiliensi sesuai kerangka resiliensi yang dijelaskan pada bagian tinjauan pustaka, yaitu aspek ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan, serta 1 faktor tambahan yaitu aspek pemahaman resiliensi.

Adapun 5 faktor pembentuk kapabilitas resiliensi tersebut masing-masing memiliki 5 parameter, sehingga terdapat 25 parameter (Fernandez, K. et al (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)), yaitu:

- Ketahanan fisik dengan parameter: kemampuan beradaptasi; kemandirian; daya tahan dari sesuatu yang bersifat rutin; kebugaran; dan kemampuan bertahan dalam segala keadaan.
- Ketahanan mental dengan parameter: kemampuan belajar secara cepat; rendah hati; humoris; terbuka dengan hal baru; dan optimis.
- Ketahanan emosi dengan parameter: kemampuan berkolaborasi; berkomunikasi; menjalin hubungan baik; membangun koneksi sosial; dan memiliki dukungan sosial.
- Ketahanan spiritual dengan parameter: memiliki kesadaran diri; kemampuan menghubungkan dan memaknai peristiwa; memiliki standar moral; memahami apa yang menjadi tujuan utama; dan kemampuan melihat jauh ke depan.
- Ketahanan kecerdasan dengan parameter: kemampuan mengambil peran; kreatif dalam melawan rutinitas; menganalisa dan memecahkan masalah; mengambil resiko di tengah ketidakpastian; dan menggerakkan orang lain.

Kelima aspek tersebut diukur melalui skala dengan sistem skoring 1 sampai dengan 4 atas pernyataan yang diisi responden. Terdapat 2 jenis pernyataan, yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif. Adapun 1 aspek tambahan adalah pengetahuan resiliensi yaitu

pengetahuan terhadap konsep dan kapabilitas resiliensi. Aspek ini diukur melalui sistem skoring pilihan ganda.

Langkah kedua adalah melakukan pengukuran dengan menggunakan instrumen alat ukur yang sudah dibangun kepada responden terpilih. Responden dipilih dengan *purposive sampling* yaitu responden sebagai subyek penelitian dipilih secara terkontrol sesuai maksud dan tujuan tertentu (Azwar, 1998). Responden terdiri dari 3 kelompok institusi, yaitu: 5 responden dari konsultan manajemen, 7 responden dari *corporate university* institusi pemerintah dan swasta, serta 41 responden perguruan tinggi negeri dan swasta.

Pemilihan institusi adalah kelompok institusi yang menjadi “*think thank*” dan inovator dalam transformasi digital. Kelompok ini merupakan *pioneer* dan *benchmark* dalam mengadopsi digitalisasi. Disrupsi digital merupakan gangguan struktural yang menuntut resiliensi organisasi yang tinggi agar dapat bertahan dan melakukan transformasi. Dengan demikian, hasil pengukuran pada kelompok institusi ini dapat menjadi pembelajaran tidak hanya bagi organisasi responden tetapi juga bagi kelompok institusi lain dalam membangun resiliensi organisasi.

Jumlah responden sebanyak 50 orang merupakan para pemimpin level menengah dan tinggi yang memiliki peran dalam menyusun strategi dan menentukan respon organisasi dalam menghadapi disrupsi digital. Pengukuran dilakukan melalui metode survei yang disebar kepada responden secara daring pada bulan Juni 2022. Data yang diambil untuk dianalisa adalah isian skala atas sikap dan pengetahuan responden terkait resiliensi pada saat menghadapi disrupsi digital. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat *software excel 2019*.

Langkah ketiga adalah menyajikan hasil pengukuran yang akan dibagi dalam 4 level resiliensi untuk masing-masing aspek, yaitu Level 1: Kurang resilien (*less resilient*); Level 2: Cukup resilien (*moderately resilient*); Level 3: Diatas rata-rata (*above average resilient*); dan Level 4: Tinggi (*high resilient*). Norma yang dipakai untuk membagi level resiliensi responden adalah norma statistik karena penelitian dilakukan pada responden dari organisasi yang berbeda. Masing-masing level resiliensi pada setiap aspek yang diukur dimaknai dengan interpretasi pada Tabel 1.

Tabel 1. Interpretasi Tingkat Resiliensi

Aspek 1: Ketahanan fisik	
Less Resilient	Memiliki kebugaran, stamina, dan produktifitas minim. Dapat mengalami masalah yang cukup serius saat menghadapi tekanan, baik dalam pekerjaan maupun sosial. Cenderung menolak dan rentan terhadap hal dan tanggung jawab baru dengan berbagai alasan. Sikap ini tidak bagus untuk peningkatan kualitas hidup. Namun terdapat banyak kesempatan untuk meningkatkan ketahanan fisik. Untuk itu, perlu dicari berbagai sumber yang dapat membantu meningkatkan ketahanan fisik termasuk di dalamnya mencari mentor.
Moderately Resilient	Memiliki kebugaran dan stamina yang memadai dalam beraktifitas. Namun rentan mengalami kelelahan fisik apabila tekanan datang secara bertubi-tubi. Perlu dilakukan evaluasi terhadap pola hidup. Perlu mempertahankan hal yang sudah bagus dan terus mengupayakan meningkatkan standar pada aspek yang masih kurang.
Above Average Resilient	Memiliki kestabilan dalam beraktivitas. Memiliki pikiran yang terang dan jernih karena didukung kebugaran dan stamina yang bagus. Memiliki produktivitas yang tinggi serta jarang bermasalah secara fisik. Umumnya memiliki pola hidup yang teratur.
Highly Resilient	Memiliki kebugaran dan stamina yang hebat sehingga ketika terjadi tekanan dapat mengatasinya dengan mudah. Kemampuan ini perlu dipertahankan. Dapat mengambil peran sebagai motor penggerak bagi lingkungan untuk membantu meningkatkan reiliensi organisasi.
Aspek 2: Ketahanan Mental	
Less Resilient	Mudah menyerah ketika menghadapi masalah. Memiliki kecenderungan mencari alasan untuk membenarkan ketakutan akan masalah. Dampak dari sikap ini adalah gampang diatur

	orang lain. Sikap ini sangat berbahaya karena berpotensi menjadi depresi. Perlu mencari sebanyak mungkin bantuan dan sumber untuk membantu menaikkan ketahanan mental. Perlu komitmen yang tinggi dan usaha yang lebih keras untuk mengatasi hal ini.
Moderately Resilient	Memiliki ketangguhan mental yang memadai ketika menghadapi masalah. Namun masih rentan terutama ketika tekanan berat datang dari berbagai arah. Salah satu upaya mempertahankan resiliensi adalah mengarahkan pikiran kepada hal yang positif. Terus menumbuhkan antusiasme dan semangat dalam menjalani hidup dan meningkatkan standar ketahanan mental.
Above Average Resilient	Memiliki kestabilan yang bagus dalam mengendalikan emosi dan pikiran. Tidak gampang diombang-ambingkan oleh berbagai disrupsi dari luar. Memiliki kemampuan yang bagus untuk tetap fokus pada tujuan yang sudah ditetapkan, baik secara personal maupun karir.
Highly Resilient	Memiliki kesehatan mental yang optimal sehingga kata-kata stress dan depresi tidak pernah muncul dalam pikiran. Persoalan dan masalah yang datang selalu dipandang ringan sehingga dapat mengatasinya dengan baik. Memiliki kapasitas yang besar sebagai motor penggerak bagi yang lain yang sedang berusaha meningkatkan ketahanan mentalnya.
Aspek 3: Ketahanan Emosi	
Less Resilient	Banyak bermasalah dan mengalami konflik dengan pihak lain. Memiliki rasa curiga yang tinggi terhadap pihak lain. Memiliki kecenderungan untuk membangun hubungan atas dasar untung dan rugi. Tidak melihat kehadiran pihak lain sebagai pihak yang mendukung. Sikap ini dapat berdampak buruk terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan kolaborasi. Perlu mengurangi rasa curiga yang berlebihan dan belajar membangun kolaborasi dengan pihak lain.
Moderately Resilient	Memiliki kecerdasan emosional yang memadai dalam berinteraksi dengan pihak lain. Di satu sisi dapat melihat pihak lain sebagai mitra namun di sisi lain gampang melihat pihak lain sebagai ancaman. Akibatnya hanya akan memilih mitra tertentu yang diyakini tidak akan mengalami gesekan. Perlu berupaya membangun kepercayaan kepada pihak lain karena hasil dan produktifitas akan maksimal ketika melakukan kolaborasi.
Above Average Resilient	Tidak memiliki masalah yang berarti dalam berkolaborasi dengan pihak lain. Bisa melihat kehadiran pihak lain sebagai mitra dan penyemangat dalam mencapai tujuan. Hampir tidak ada gesekan yang berarti dalam hubungan dengan pihak lain. Kalaupun ada, dengan cepat dapat menyelesaikannya.
Highly Resilient	Memiliki banyak mitra yang mendukung pencapaian tujuan. Mudah bersosialisasi, berkolaborasi, dan mencari peluang melalui kemitraan yang sudah dibangun. Memiliki kapasitas yang besar sebagai motor penggerak bagi pihak lain untuk meningkatkan ketahanan emosi.
Aspek 4: Ketahanan Spiritual	
Less Resilient	Memiliki masalah dalam memaknai kehidupan. Memiliki kesulitan yang serius untuk melihat masa depan. Melihat masa depan secara gamang. Berusaha membuat rencana dan tujuan tetapi tidak yakin untuk meraihnya karena gampang terganggu oleh banyak hal. Cenderung bergerak secara terbatas dan tidak jelas karena gamang. Perlu memiliki komitmen untuk memiliki ketenangan dan kejelasan tujuan hidup secara spiritual, dan berusaha lebih keras untuk mewujudkannya.
Moderately Resilient	Memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memaknai kehidupan meskipun masih terbatas. Mulai memahami arah dan tujuan kehidupan meskipun masih memiliki kecenderungan untuk mengabaikannya. Masih banyak berfokus pada hal-hal yang sepele, tidak penting dan tidak berdampak positif dalam kehidupan. Namun demikian masih memiliki standar moral yang cukup bagus sebagai modal untuk meningkatkan ketahanan spiritual.
Above Average Resilient	Mampu menjelaskan dengan cukup detail apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan masa depan. Mengetahui apa yang harus dilakukan dan pengaruh bagi pihak lain.
Highly Resilient	Memiliki kejernihan pikiran dan fokus mencapai tujuan kehidupan. Tidak ada gangguan yang dapat mengalihkan dari memaknai dan mencapai segala sesuatunya untuk tujuan akhir kehidupan. Mampu secara tegas menerima dan menolak sesuatu. Menjadi contoh bagi banyak pihak yang berupaya meningkatkan ketahanan spiritualnya.
Aspek 5: Ketahanan Kecerdasan	
Less Resilient	Memiliki kesulitan dalam mengaktualisasikan kemampuan intelegen. Dapat dilihat pihak lain sebagai yang pasif, gampang menyerah dan tidak berprestasi. Memiliki kecenderungan

	sebagai pengikut. Bukan karena tidak bisa, tetapi karena tidak berusaha membangunkan potensi yang masih tersembunyi dan tidak digali. Kondisi ini tidak bisa dibiarkan karena dapat berdampak negatif. Perlu mencari berbagai sumber untuk mengasah ketahanan kecerdasan. Memerlukan komitmen untuk membangkitkan kemampuan yang belum pernah digunakan.
Moderately Resilient	Memiliki kemampuan berprestasi yang cukup memadai. Sebagian potensi terbaik sudah diaktualisasikan, meskipun masih lebih banyak yang masih belum digali. Apabila situasi ini dibiarkan, maka akan merugikan. Kesempatan untuk berprestasi dan menghasilkan karya yang monumental akan lewat begitu saja. Perlu membuat komitmen untuk mulai berusaha lebih keras dalam meningkatkan ketahanan kecerdasan.
Above Average Resilient	Kemampuan intelegensi terbaik teraktualisasi dengan baik sehingga dapat dilihat oleh pihak lain. Selalu terpilih ketika ada peluang dan kesempatan. Diinginkan oleh banyak pihak untuk menjadi bagian dari tim sukses. Bukan sekedar pencitraan, tetapi dapat menunjukkan hasil kerja yang nyata.
Highly Resilient	Selalu menjadi prioritas utama dan rebutan bagi banyak pihak. Memberikan rasa aman karena ada kepercayaan bahwa semua urusan dan masalah pasti beres. Selalu dicari orang sebagai tempat belajar bagi banyak pihak yang berjuang untuk meningkatkan ketahanan kecerdasan.
Aspek Tambahan: Pengetahuan Resiliensi	
Less Resilient	Memiliki pemahaman yang kurang tentang resiliensi. Namun masih memiliki kesempatan untuk memanfaatkan berbagai sumber untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan. Memerlukan komitmen yang tinggi untuk berusaha lebih keras. Memerlukan mentor sebagai pendamping.
Moderately Resilient	Memiliki pemahaman cukup memadai tentang resiliensi. Merupakan modal untuk bertahan dalam menghadapi sumber stress. Dapat memanfaatkan jaringan dan berbagai sumber untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan terkait resiliensi.
Above Average Resilient	Memiliki pemahaman memadai mengenai resiliensi sehingga memiliki bekal yang cukup untuk bertahan saat berhadapan dengan sumber stress. Pengetahuan yang dimiliki perlu dipraktikkan. Untuk itu, perlu mengajak dan melibatkan pihak lain untuk belajar dan berlatih bersama dalam upaya meningkatkan pemahaman dan pengetahuan resiliensi.
Highly Resilient	Memiliki pemahaman komprehensif mengenai resiliensi sehingga memiliki kemampuan bertahan ketika menghadapi tekanan. Pengetahuan resiliensi ini bermanfaat apabila dapat diajarkan kepada sebanyak mungkin pihak dalam organisasi. Dapat berperan sebagai agen perubahan dalam meningkatkan resiliensi individu maupun organisasi.

Sumber: (Fernandez, K. et al (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)

2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen dalam penelitian ini melalui proses uji validitas dan reliabilitas skala agar dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya. Validitas diuji melalui telaah item atau telaah materi/pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur setiap parameter. Sementara reliabilitas skala dilakukan melalui uji secara empiris. Validitas pengukuran yang digunakan untuk skala adalah validitas isi. Validitas isi merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian isi skala dengan analisis rasional atau pertimbangan profesional (Azwar, 2008). Peneliti melakukan analisis rasional dalam pembuatan instrumen pengukuran *manipulation check* dengan cara menelaah menerjemahkan konsep dan kerangka resiliensi dan kemudian menyusun kisi-kisi alat ukur. Berdasarkan hal tersebut, disusun pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui skala sikap responden dan seberapa tinggi pemahaman responden terhadap resiliensi. Reliabilitas diukur dengan melihat koefisien *Alpha Cronbach*, setelah memilih item yang memiliki daya diskriminasi yang baik. Daya diskriminasi dilihat dari korelasi item dengan total. Item yang dipilih adalah item yang korelasi item-totalnya sama dengan atau lebih besar dari 0,3 atau $r_{bt} \geq 0,3$ (Azwar, 2008).

Tingkat resiliensi melalui pengukuran skala sikap terdiri dari 28 item atau materi yang akan digunakan untuk mengukur setiap parameter. Setelah dianalisis, terdapat 3 item yang

gugur. Item yang gugur adalah item atau materi nomor 7, 9, dan 28. Item yang diterima memiliki $r_{bt}=0,313$ sampai $r_{bt}=0,856$. Reliabilitas *alpha* setelah item digugurkan menunjukkan angka 0,914. Dengan demikian alat ukur dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, karena reliabilitas *alpha* lebih dari 0,75 (Field, 2009).

Table 2. Reliability Statistics Pengukuran Resiliensi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of the items
0,914	0,920	25

Tingkat pemahaman melalui pengukuran nilai test pengetahuan atas konsep dan kerangka terdiri dari 7 item dan setelah dianalisis tidak ada item yang gugur. Item yang diterima memiliki $r_{bt}=0,475$ sampai $r_{bt}=0,744$. Reliabilitas *alpha* menunjukkan angka 0,775. Dengan demikian alat ukur dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Table 3. Reliability Statistics Pengukuran Pemahaman Resiliensi

Cronbach's Alpha	N of the items
0,775	7

Distribusi item, atau materi/pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur parameter, pada setiap aspek resiliensi yang diukur setelah instrumen melewati uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut: (i) Aspek ketahanan fisik diwakili oleh item 1, 4, 5, 8, 15 dan 24; (ii) Aspek ketahanan mental diwakili oleh item 2, 3, 6, 7, 9 dan 20; (iii) Aspek ketahanan emosi diwakili oleh item 10, 11, 12, 14 dan 23; (iv) Aspek ketahanan spiritual diwakili oleh item 16, 17, 18 dan 19; (v) Aspek kecerdasan spiritual diwakili oleh item 13, 21, 22 dan 25. Sementara Aspek pengetahuan resiliensi diwakili oleh item 26, 27, 28, 29, 30, 31 dan 32

2.3. Sistem Skoring

Skoring untuk kuesioner dibagi menjadi 2 kelompok dengan sistem skor yang berbeda. Kelompok pertama adalah kuesioner untuk skala sikap di mana sistem skoring disusun dalam skala 1 sampai dengan 4. Untuk kelompok pertanyaan yang merupakan pernyataan positif, maka sistem skoringnya adalah: Skor 1 artinya "Sangat Tidak Setuju"; Skor 2 artinya "Tidak Setuju"; Skor 3 artinya "Setuju"; Skor 4 artinya "Sangat Setuju". Sebaliknya untuk kelompok pertanyaan yang merupakan pernyataan negatif, maka sistem skoringnya adalah: Skor 1 artinya "Sangat Setuju"; Skor 2 artinya "Setuju"; Skor 3 artinya "Tidak Setuju"; Skor 4 artinya "Sangat Tidak Setuju"

Kelompok kedua adalah tingkat pemahaman yang disusun dalam bentuk pilihan ganda dengan konversi jawaban berikut: Skor 4 apabila jawaban "Benar" dan Skor 1 apabila jawaban "Salah". Dengan demikian, rentang skor yang mungkin diperoleh responden pada masing-masing faktor adalah antara minimal 7 dan maksimal 28. Semakin tinggi skor yang didapat oleh responden menunjukkan semakin tinggi level resiliensi yang dimiliki oleh responden.

3. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Data hasil survei diolah dengan menghitung skor hasil pengukuran pada setiap parameter. Selanjutnya, dengan menggunakan norma statistik, skor hasil pengukuran dibagi dalam 4 level resiliensi pada masing-masing aspek pada Tabel 4.

Tabel 4. Kelompok Level Resiliensi

Level 1: Kurang (<i>Less Resilient</i>)	skor 7,00 – 11,62
---	-------------------

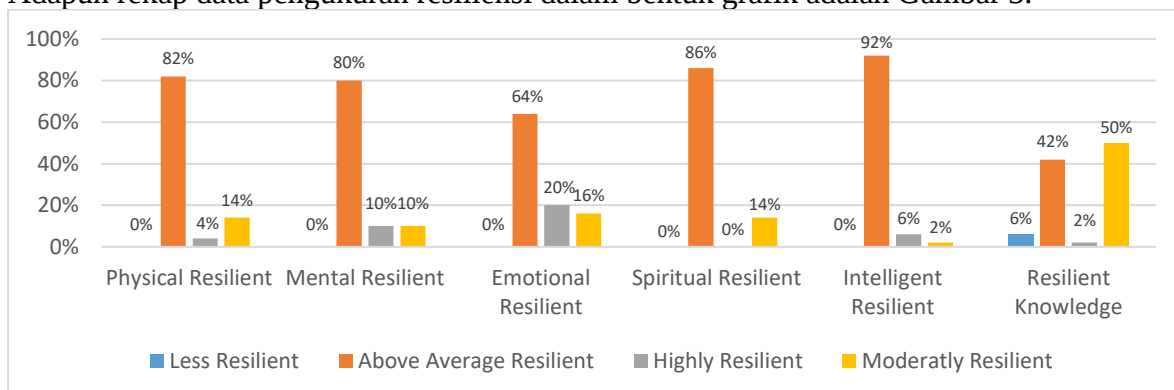
Level 2: Cukup (<i>Moderately Resilient</i>)	skor 11,63 – 18,97
Level 3: Diatas rata-rata (<i>Above Average Resilient</i>)	skor 18,98 – 26,32
Level 4: Tinggi (<i>High Resilient</i>)	skor 26,33 – 28,00

Selanjutnya, skor responden dimasukkan dalam kelompok level resiliensi pada masing-masing aspek aspek pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengukuran Resiliensi

Resp	Physical Resilient	Mental Resilient	Emotional Resilient	Spiritual Resilient	Intelligent Resilient	Resilient Knowledge
1	Above Average Resilient	Highly Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
2	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
3	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
4	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
5	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
6	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
7	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
8	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
9	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
10	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
11	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Less Resilient
12	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
13	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
14	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
15	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
16	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
17	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
18	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
19	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient
20	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
21	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Less Resilient
22	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
23	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
24	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
25	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
26	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
27	Above Average Resilient	Highly Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient
28	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
29	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
30	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
31	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
32	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
33	Highly Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient
34	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
35	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Less Resilient
36	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
37	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
38	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
39	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Moderately Resilient
40	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
41	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
42	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
43	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
44	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
45	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
46	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
47	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
48	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient
49	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderately Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
50	Above Average Resilient	Highly Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient

Adapun rekap data pengukuran resiliensi dalam bentuk grafik adalah Gambar 3.



Gambar 3: Hasil Pengukuran Resiliensi

Interpretasi hasil pengukuran resiliensi pada masing-masing aspek menggunakan Tabel 1. Interpretasi Tingkat Resiliensi (Fernandez, K. et al (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)).

Hasil pengukuran menunjukkan mayoritas responden memiliki resiliensi pada level diatas rata-rata (*above average resilient*) dengan rata-rata sebesar 80,8%. Level ini terjadi secara merata pada 5 aspek yang membentuk kapabilitas resiliensi, yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi sudah memiliki ketangguhan dan daya bertahan yang bagus saat menghadapi tekanan, meskipun belum optimal. Organisasi diharapkan dapat mencapai resiliensi pada level optimal, yaitu level tinggi (*highly resilient*).

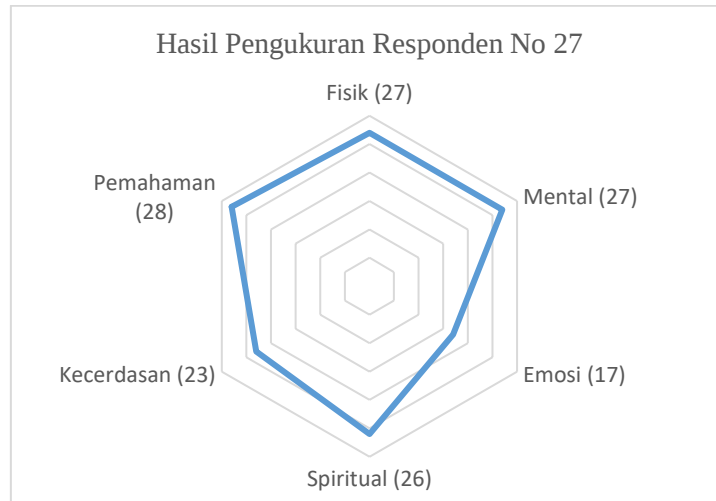
Sementara pada aspek pengetahuan resiliensi, hasil menunjukkan separuh responden masih memiliki pengetahuan resiliensi pada level cukup (*moderately resilient*) yaitu sebanyak 50%. Hasil ini menunjukkan organisasi masih perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan melatih kemampuan resiliensi.

Hasil pengukuran menunjukkan mayoritas responden memiliki resiliensi yang relatif tinggi (80,8% *above average resilient*) meskipun memiliki pengetahuan resiliensi yang relatif rendah (50% *moderately resilient*). Situasi ini dapat terjadi karena aspek pembentuk resiliensi dalam organisasi sejalan dengan budaya (*culture*) organisasi dan sudah terinternalisasi dengan baik sehingga membentuk perilaku yang muncul secara langsung ketika terjadi tekanan (Fernandez, K. et al., 2021). Budaya merupakan karakter yang melekat pada organisasi dan merupakan akumulasi dari sejumlah keyakinan dan perilaku yang mempengaruhi strategi dan tindakan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu organisasi mencapai kemajuan, atau sebaliknya, mengalami kemunduran. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merumuskan dan membangun budaya organisasi (Evans, 2021)

Hasil pengukuran dalam penelitian ini membangun arguman bahwa upaya meningkatkan resiliensi organisasi tidak cukup hanya dengan meningkatkan pengetahuan resiliensi saja, melainkan perlu dilatih secara berkesinambungan dan diinternalisasikan sebagai budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa membangun organisasi yang resilien merupakan proses yang membutuhkan waktu yang panjang dan pengembangan resiliensi organisasi harus dilakukan sejalan dengan pengembangan kultur, kepemimpinan, perubahan, dan disiplin. Meskipun internalisasi resiliensi perlu dilakukan pada semua tingkat hirarki organisasi, namun keteladanan pemimpin organisasi akan memudahkan internalisasi resiliensi menjadi budaya organisasi (Evans, 2021).

Hamel & Välikangas (2003) juga menjelaskan mengapa suatu organisasi dapat lebih resilien dibandingkan organisasi lainnya. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda sehingga membentuk karakter dan perilaku individu yang berbeda pula. Organisasi dengan budaya yang sesuai dengan parameter dalam aspek pembentuk resiliensi, misalnya budaya apresiasi, berpikir positif, dan keterbukaan, akan memiliki tingkat resiliensi yang tinggi.

Dari sisi manajerial, hasil pengukuran secara umum menjadi masukan bagi organisasi responden, termasuk aspek apa saja yang perlu ditingkatkan. Skor hasil pengukuran resiliensi responden dikelompokkan sesuai level resiliensi pada masing-masing aspek pada Gambar 4.



Gambar 4: Hasil Pengukuran Resiliensi Individu Individu (Responden No 27)

Selanjutnya, level resiliensi tersebut diinterpretasikan menggunakan Tabel 1. Interpretasi Tingkat Resiliensi (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018). Interpretasi hasil pengukuran resiliensi responden secara individu adalah pada Tabel 6.

Tabel 6. Interpretasi Hasil Pengukuran Resiliensi Individu (Responden No 27)

1. Aspek fisik (Skor 27). Termasuk kelompok level resiliensi diatas rata-rata (<i>above average resilient</i>).	Responden memiliki kestabilan dalam beraktifitas, memiliki pikiran yang terang dan jernih karena didukung kebugaran dan stamina yang bagus. Responden termasuk kelompok yang memiliki produktifitas yang tinggi serta jarang bermasalah secara fisik. Salah satu faktor yang menyebabkannya adalah memiliki pola hidup yang teratur.
2. Aspek mental (Skor 27). Termasuk kelompok level resiliensi tinggi (<i>highly resilient</i>)	Responden memiliki kesehatan mental yang optimal jauh dari stress dan depresi. Persoalan yang dihadapi akan dipandang mudah sehingga bisa mengatasinya dengan baik. Dengan ketahanan mental seperti ini, responden memiliki kapasitas yang besar sebagai motor penggerak bagi karyawan lain yang berjuang untuk meningkatkan ketahanan mental mereka.
3. Aspek emosi (Skor 17). Termasuk kelompok level resiliensi cukup (<i>moderately resilient</i>)	Responden memiliki kecerdasan emosional yang memadai dalam berinteraksi dengan orang lain. Di satu sisi responden dapat melihat orang lain sebagai mitra, namun di sisi lain responden juga dapat melihat mereka sebagai ancaman. Akibatnya responden cenderung memilih mitra yang minim gesekan. Respon perlu berusaha membangun rasa percaya kepada orang lain karena hasil dan produktifitas yang maksimal hanya akan diperoleh ketika ada kolaborasi.
4. Aspek spiritual (Skor 26). Termasuk kelompok level resiliensi diatas rata-rata (<i>above average resilient</i>)	Responden dapat menjelaskan dengan cukup detail apa yang ingin dilakukan lakukan dan dicapai di masa depan. Responden mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa dampak perbuatan yang dilakukan bagi orang lain. Responden memiliki ketangguhan untuk tidak melakukan hal-hal yang melanggar norma.
5. Aspek kecerdasan (Skor 23). Level resilien diatas rata-rata (<i>above average resilient</i>)	Kemampuan intelegensi terbaik responden sudah teraktualisasi dengan baik sehingga orang lain bisa melihatnya. Responden selalu menjadi pilihan ketika ada peluang dan kesempatan. Banyak orang menginginkan responden sebagai bagian dari tim mereka. Bukan sekedar pencitraan, tetapi responden dapat menunjukkannya dengan hasil kerja yang nyata.

6. Aspek pengetahuan (Skor 28). Termasuk kelompok level resiliensi tinggi (<i>highly resilient</i>)	Responden memiliki pengetahuan yang komprehensif mengenai resiliensi sehingga memiliki kemampuan untuk bertahan ketika terjadi tekanan. Kemampuan ini akan bermanfaat apabila responden dapat menularkannya kepada sebanyak mungkin rekan dalam lingkaran kerja. Responden dapat menjadi agen perubahan dalam meningkatkan resiliensi.
---	--

Dari hasil pengukuran resiliensi Responden No 27 diketahui tingkat resiliensi responden dan aspek apa saja yang masih perlu ditingkatkan. Responden memiliki aspek pengetahuan resiliensi pada level tinggi (*highly resilient*) sehingga dapat dimanfaatkan organisasi sebagai agen perubahan dalam meningkatkan resiliensi. Responden memiliki aspek ketahanan emosi pada level cukup (*moderately resilient*) sehingga organisasi perlu lebih mendorong responden mengelola emosinya melalui berbagai program. Responden memiliki aspek ketahanan fisik, spiritual, dan kecerdasan pada level diatas rata-rata (*above average resilient*) sehingga organisasi dapat mendorong responden untuk mencapai level optimal. Hasil pengukuran resiliensi responden yang berasal dari organisasi yang sama dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun program peningkatan resiliensi organisasi tersebut.

4. KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

4.1 Kesimpulan

Resiliensi organisasi diukur menggunakan instrumen alat ukur yang dibangun dari aspek pembentuk resiliensi, yaitu 5 aspek kapabilitas dan 1 aspek tambahan yaitu aspek pengetahuan. Pengukuran dilakukan melalui survei pada studi kasus 3 kelompok organisasi dalam menghadapi disrupsi digital dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu 50 pimpinan dari konsultan manajemen, *coporate university* dan perguruan tinggi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kapabilitas resiliensi pada level diatas rata-sata (*above average resilient*) meskipun separuh responden memiliki pengetahuan resiliensi relatif rendah pada level cukup (*moderately resilient*). Situasi ini terjadi karena budaya organisasi yang sejalan dengan aspek pembentuk organiasasi telah terinternalisasi dengan baik di organisasi responden. Pengukuran dalam penelitian ini yang dimulai dengan membangun instrumen alat ukur, melakukan pengukuran, serta menyajikan hasil pengukuran resiliensi merupakan kebaruan bagi ilmu pengetahuan. Hasil pengukuran yang menunjukkan level resiliensi dan aspek apa saja yang perlu ditingkatkan merupakan masukan bagi responden dan organisasi dalam meningkatkan resiliensi.

4.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengukur resiliensi organisasi mencakup membangun instrumen pengukuran, melakukan pengukuran, dan menyajikan hasil pengukuran yang merupakan kebaruan. Dalam implementasinya, penelitian menggunakan metode survei melalui *purposive sampling* dengan responden pada 3 kelompok institusi yang merupakan “*think thank*” dalam transformasi digital serta dapat menjadi *benchmark* bagi kelompok institusi lain, yaitu konsultan manajemen, *corporate university*, dan perguruan tinggi. Kedepan, sebagai perbandingan, *purposive sampling* dapat dilakukan pada kelompok institusi lain.

5. REFERENCES

- Azwar, Saifuddin. (1998). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
Azwar, Saifuddin. (2008). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Denyer, David. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*. Cranfield School of Management. Retrived from <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
- Ding, W. dan Mao, J. (2020). *Keeping Resilience in VUCA era: The Organization Should Learn from the Water's Wisdom*. Retrived from <https://www.europeanbusinessreview.com/keeping-resilience-in-vuca-era-the-organization-should-learn-from-the-waters-wisdom/>
- Evans, M. (2021). *Developing Business Resilience: 4 Keys to Success In Uncertain Times*. Forbes Magazine. Retrived from <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/04/10/developing-business-resilience-4-keys-to-success-in-uncertain-times>.
- Hamel, G. dan Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Retrived from <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., dan Flores, A., (2022). *New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach*. Retrived from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1612>
- Lau, Joe Yen Fong. (2015). Knowledge and Resilience. Behavioral and Breain Sciences. DOI:10.1017/S0140525X14001605. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/282401536_Knowledge_and_resilience
- Methews, Andrea. (2021). How Spiritually Affect Resilience. Psychoholy Today. Retrived from [How Spirituality Affects Resilience | Psychology Today](#)
- Malone, Samuel. A. (2015). *How to Become A Lifelong Learner*. Retrived from <https://trainingmag.com/how-to-become-a-lifelong-learner/>
- Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., dan Torres-Argüelles, V. (2019). *Predictors of Organizational Resilience by Factorial Analysis*. Retrived from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979019837046>
- Ortiz-de-Mandijana, N. dan Bansal, P. (2016). *The Long-Term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices*. Retrived from <https://www.jstor.org/stable/43898026>
- Rexhepi, Erita. (2016). *The Importance of Organizational Resilience*. Retrived from https://pecb.com/en/articleDownloadImage?file=108-the-importance-of-organizational-resilience_B150793B6C33A3145451048490EB7646.pdf
- Towler, A. (2020). *Organizational Resilience: What Is It and Why Does It Matter During A Crisis?* Retrived from <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-resilience-what-it-and-why-does-it-matter-during-a-crisis>
- Zehir, C. dan Narcikara, E. (2016). *Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 250 – 258. Retrived from <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.021>
- Zohar, Danah. (2018). Spiritual Intellegence: A new Paradigm for Collaborative Action. Retrived from [The Systems Thinker – Spiritual Intelligence: A New Paradigm for Collaborative Action - The Systems Thinker](#)

PENGARUH EFFECTIVENESS DAN INTUITIVENESS E-WALLET GOPAY TERHADAP MINAT PENGGUNAAN APLIKASI GOJEK BAGI KALANGAN MAHASISWA

Arihta Tarigan^{1*}

Universitas Bunda Mulia
atarigan@bundamulia.ac.id

Alfredo Frangoulis²

Universitas Bunda Mulia
S35200101@student.ubm.ac.id

Diterima 19 Oktober 2023

Disetujui 19 Desember 2023

Abstract- *This study aims to investigate the impact of the effectiveness and intuitiveness of GoPay on the interest in using the Gojek application among university students, particularly those at Bunda Mulia University. Data were collected through an online survey involving a sample of 100 students, selected based on the Slovin formula and representing the total number of students at Bunda Mulia University. The results of the data analysis using multiple linear regression showed that the effectiveness and intuitiveness of GoPay have a significant positive influence on the interest in using the Gojek application. These findings provide a better understanding of the factors influencing the acceptance and usage of the Gojek application among students, serving as a guide for the development of future app-based payment services.*
Keywords: *Effectiveness; E-Wallet; Fintech; Intuitiveness; Interest*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Financial Technology (fintech) adalah sebuah *portmanteau* untuk teknologi keuangan, yang mengacu pada perangkat lunak, algoritme, dan aplikasi untuk desktop dan seluler. Dalam beberapa kasus fintech ini juga dapat berupa *hardware*, seperti *piggy banks* yang terhubung dengan internet (Walden, 2022). Maraknya penggunaan metode transaksi uang virtual salah satunya yaitu GoPay, didukung dengan perkembangan zaman yang semakin maju, semua aktivitas transaksi tampaknya tidak mampu terlepas dari pemanfaatan teknologi keuangan dalam kehidupan sehari-hari.

E-Wallet adalah seperti rekening bank di mana pada dasarnya ia menyimpan uang elektronik. Uang elektronik adalah uang yang memiliki nilai dan daya beli serta digunakan dalam transaksi. Dari definisi-definisi ini, dapat disimpulkan bahwa dompet digital serupa dengan dompet fisik, hanya saja bentuknya bersifat elektronik, dan hal yang sama berlaku untuk uang elektronik. Perbedaan antara dompet fisik dan uang tunai serupa dengan perbedaan antara dompet digital dan uang elektronik (Zulkefli et al., 2019).

Pemastian terhadap efisiensi, keamanan, dan kenyamanan merupakan fokus utama setiap fintech dalam pengoperasiannya pada setiap transaksi. Go-Pay bekerja sama dengan beberapa bank terkemuka di Indonesia diantaranya BankMandiri, Bank BNI 46, Bank Central Asia dan beberapa bank lainnya yang memiliki dukungan teknologi. Selama ini, pelayanan yang disediakan oleh Go-Jek telah menjadi topik pemberitaan yang luas di berbagai media

karena mencapai kesuksesan yang luar biasa. Bahkan, keberhasilannya dianggap sebagai penyebab potensial merusak persaingan sehat dalam industri layanan taksi. Dengan merujuk pada prestasi tersebut, layanan Go-Pay berusaha untuk mengikuti jejaknya, mengandalkan reputasi besar perusahaan induknya. Pengaruh nama besar perusahaan Go-Jek memiliki dampak signifikan pada tingkat kesadaran masyarakat terhadap layanan yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut (Priyono, 2017).

GoPay merupakan salah satu *Financial Technology* (fintech) yang sedang ramai digunakan oleh masyarakat Indonesia, terutama pada wilayah Jabodetabek yang dikenal sebagai kawasan-kawasan dengan penggunaan teknologi yang tinggi. Hasil riset juga menyimpulkan, GoPay menjadi platform dompet digital yang paling banyak digunakan oleh konsumen dalam lima tahun terakhir. Sekitar 71% pengguna dompet digital pernah menggunakan GoPay (Madjid, 2022).

Generasi Z, yang mencakup individu dengan rentang usia 11-26 tahun pada tahun 2023 (Nugroho dan Rizal 2021), dapat diidentifikasi sebagai generasi yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi dan internet. Gen Z sering menggunakan internet dan media sosial sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari dan interaksi sosial mereka (Szymkowiak et al. 2021). Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian khusus terkait penggunaan GoPay, terutama pada generasi Gen Z yang merupakan kalangan mahasiswa dan mahasiswi.

Aplikasi Gojek mengklaim bahwa jumlah pengguna GoPay meningkat di tengah pandemi. Transaksi layanan uang elektronik tersebut disebut melonjak 2,7 kali lipat hingga Oktober 2020. Tak hanya itu, Gross Transaction Value (GTV/total volume transaksi) GoPay per Oktober 2020 sudah melampaui total GTV di masa pra-pandemi. Artinya transaksi GoPay pada masa pandemi justru meningkat (Cahya, 2020).

GoPay menawarkan kemudahan, kepraktisan, dan kenyamanan yang disertai dengan berbagai fitur yang memberikan keuntungan dan kemudahan dalam menggunakan aplikasi Gojek. Adapun dikatakan juga bahwa konsistensi dalam memenuhi kebutuhan pengguna adalah kunci utama dalam menciptakan customer experience atau pengalaman konsumen yang menyenangkan sehingga terciptanya brand loyalty. Menurut survei Databoks tentang penggunaan dompet digital pada tahun 2021 dikatakan bahwa penggunaan GoPay adalah sebanyak 58,4% (Madjid, 2022).

GoPay merupakan sebuah layanan metode pembayaran dari aplikasi Gojek dimana pada saat ingin menggunakannya kita harus mengunduh aplikasi Gojek terlebih dahulu, hal ini tentunya merupakan sebuah faktor yang merepotkan pengguna karena storage space yang dibutuhkan cukup besar. Hal ini menyebabkan apabila adanya error atau maintenance pada aplikasi Gojek, maka pengguna tidak dapat melakukan transaksi menggunakan GoPay. Jika dibandingkan dengan pesaingnya GoPay memiliki limit pay later yang rendah serta bunga dan biaya yang mahal. Tidak hanya itu, sekarang Gojek dan GoPay memiliki intensitas promo yang sudah jauh berkurang jika dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya (Mauli, 2022).

Penelitian ini dilakukan untuk menunjukkan seberapa efektifnya penggunaan GoPay dan bagaimana intuisi yang disediakan dalam memenuhi kebutuhan transaksi mahasiswa-mahasiswi Universitas Bunda Mulia, serta bagaimana minat penggunaan aplikasi Gojek terkait layanan yang disediakan oleh GoPay.

Effectiveness adalah ketepatan dan kelengkapan pengguna untuk mencapai target yang ditetapkan. *Effectiveness* ini sendiri merupakan salah satu faktor yang menentukan tercapainya Usability dari sebuah *software*, faktor ini juga tidak hanya bergantung pada fungsionalitas mekanisme tetapi juga pada domain masalah, yang dalam setiap mekanismenya dalam konteks lain dapat berbeda (Taufik et al., 2022, 394).

Intuitiveness mengacu pada kemudahan penggunaan produk atau *software* secara langsung, seperti aplikasi, situs web, dan lainnya. Sebuah produk atau software dapat dikatakan intuitif jika pengguna dapat langsung paham mengenai cara kerjanya dalam waktu yang singkat. Dikatakan juga software yang intuitif merupakan *software* yang dapat memenuhi harapan dan ekspektasi pengguna (Quince, 2021). □

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat diidentifikasi bahwa GoPay menghadapi masalah terkait pengaruh besar yang dimiliki oleh Gojek terhadap kelancaran sistem pembayaran GoPay. Dalam konteks penelitian sebelumnya, beberapa faktor telah diidentifikasi, termasuk Determinan, Manfaat Bersih, Perilaku, Penerimaan Terpadu, Persepsi Biaya, Persepsi Kepercayaan, Persepsi Nilai dan Kegunaan, Pemotongan Harga, serta Pembayaran yang Dianggap Mudah.

Dalam penelitian ini, fokus peneliti akan difokuskan pada Efektivitas dan *Intuitiveness* sebagai variabel yang mempengaruhi Minat Penggunaan, terkait dengan masalah yang dihadapi oleh GoPay. Peneliti akan mengeksplorasi sejauh mana efektivitas dan *intuitiveness* dapat memengaruhi minat pengguna terhadap layanan yang ditawarkan oleh GoPay, khususnya dalam konteks permasalahan yang dihadapi.

1.2 Tinjauan Literatur

Dalam bagian ini penulis akan mengemukakan kerangka teori sesuai dengan masalah yang dibahas. Kerangka teori ini sendiri adalah dasar pemikiran yang digunakan untuk mengkaji dan menjelaskan setiap variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini, teori-teori tersebut akan menjadi sebuah landasan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengarahkan penelitian ini sendiri sehingga memperoleh facts atau kebenaran yang sebenarnya terjadi. Dengan itu penelitian ini memiliki beberapa teori yang digunakan sebagai acuan terhadap permasalahan yang akan dibahas, antara lain :

1.2.1 Effectiveness

Effectiveness adalah ketepatan dan kelengkapan pengguna untuk mencapai target yang ditetapkan. *Effectiveness* ini sendiri merupakan salah satu faktor yang menentukan tercapainya *Usability* dari sebuah software, faktor ini juga tidak hanya bergantung pada fungsionalitas mekanisme tetapi juga pada domain masalah, yang dalam setiap mekanismenya dalam konteks lain dapat berbeda (Taufik et al., 2022, 394).

Effectiveness diukur dengan persentase penyelesaian tugas, dan biasanya menggunakan *Usability Metrics* yaitu tingkat keberhasilan yang biasanya disebut juga tingkat penyelesaian dan juga jumlah kesalahan. Tingkat keberhasilan atau success rate adalah persentase pengguna berhasil menyelesaikan sebuah tugas, dan merupakan salah satu metrik yang paling umum digunakan untuk mempertimbangkan kemudahan penggunaan selama pengumpulan dan interpretasi data (Dube, 2019). Adapun pendekatan terhadap *Effectiveness* ini berpusat pada pengguna, yang tampaknya sudah bergeser dari fokusnya pada pengoptimalan kepuasan pengguna menuju fokus yang lebih berorientasi pada tujuan pada pemenuhan kebutuhan dan perilaku pengguna tertentu yang berhubungan dengan efektivitas *software* yang digunakannya (Danivska & Apple-Meulenbroek, 2022, 18). Dan perlu diketahui juga hal membedakan *Effectiveness* ini dengan *Efficiency* ini adalah *Efficiency* merupakan pengukuran terhadap kecepatan, yang diukur adalah seberapa cepat pengguna dapat menyelesaikan sebuah pekerjaan. Sedangkan *Effectiveness* merupakan pengukuran terhadap seberapa informatif cara atau metode pengartian maksud yang disalurkan kepada pengguna (Kominos, 2020).

1.2.2 Intuitiveness

Intuition adalah definisi dari atribut manusia yang dimiliki oleh sebuah individu saat sedang melakukan pendekatan terhadap sebuah sistem dengan atribut yang dimiliki oleh sistem tersebut berdasarkan desain dan kegunaan dari sistem. Salah satu tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk mengalihkan fokus dari mempertimbangkan apa yang dimaksudkan untuk dilakukan program tersebut menjadi apa yang telah kita instruksikan untuk dilakukan program tersebut (Müller & Rausch, 2017).

Intuitiveness mengacu pada kemudahan penggunaan produk atau *software* secara langsung, seperti aplikasi, situs web, dan lainnya. Sebuah produk atau *software* dapat dikatakan intuitif jika pengguna dapat langsung paham mengenai cara kerjanya dalam waktu yang singkat. Dikatakan juga *software* yang intuitif merupakan *software* yang dapat memenuhi harapan dan ekspektasi pengguna (Quince, 2021). Menurut Priyanka Goyal “Desain Intuitif adalah tentang kemiripan dan memori dari pengalaman masa lalu”, yang artinya setiap komponen yang dimiliki oleh sebuah *software* memiliki fungsi yang sama di dunia nyata sehingga hal ini dapat mencegah terjadinya sebuah keambiguan dalam melakukan sebuah aksi (Goyal, 2019). Faktor lain selain *icons* yang tidak kalah penting dalam mengukur intuitifnya sebuah *software* adalah pewarnaan, dikatakan warna dalam desain merupakan sebuah skema pengkodean yang bertindak sebagai penanda intuitif, seperti *icon* dengan warna merah menandakan adanya kegagalan dalam sebuah aksi atau penghapusan sebuah entitas (So, 2017, 156).

1.2.3. Minat Penggunaan

Minat penggunaan adalah sebuah pengukuran terhadap keinginan seseorang yang dilatarbelakangi oleh alasan untuk melakukan perilaku atau aksi tertentu dengan dorongan terhadap keinginan yang kuat. Alasan adanya minat penggunaan adalah faktor ketertarikan dan rasa penasaran yang tinggi (Desvronta, 2021, 3). Faktor yang melatarbelakangi penggunaan *E-Money* dipengaruhi oleh fitur layanan, persepsi risiko, dan kepercayaan. Hal-hal tersebutlah yang selalu menjadi fokus utama perusahaan-perusahaan *E-Money* agar terus melakukan inovasi agar minat penggunaan dan kenyamanan para customer naik setiap saat, kenyamanan merupakan sebuah faktor yang tercipta atas konsistensi pemberian layanan (Fatonah & Hendratmoko, 2020, 2).

Penelitian ini dilakukan untuk menunjukkan seberapa efektifnya penggunaan GoPay dan bagaimana intuisi yang disediakan dalam memenuhi kebutuhan transaksi mahasiswa-mahasiswi Universitas Bunda Mulia, serta bagaimana minat penggunaan aplikasi Gojek terkait layanan yang disediakan oleh GoPay.

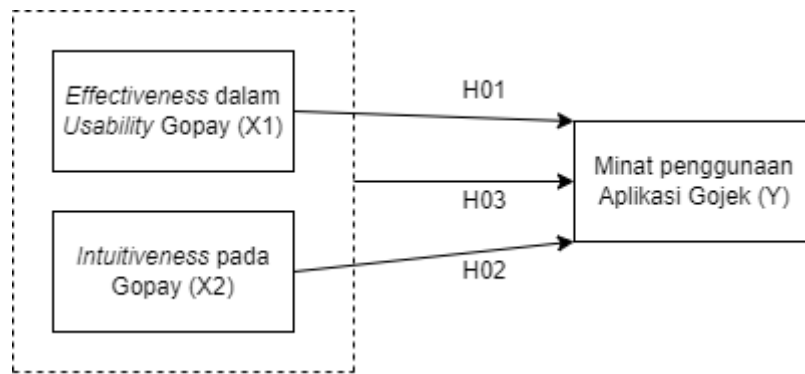
Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variable	Hasil
1.	Gede Leo Nadi Dunarta.	Determinants of Using Go-Pay and its Impact on Net Benefits.	Variabel bebas penelitian ini adalah Determinan Penggunaan Gopay, dan variabel terikat penelitian ini adalah Manfaat Bersih.	Penelitian ini memberikan hasil dan konklusi yang menunjukkan bahwa penggunaan GoPay berdampak positif dan signifikan terhadap Manfaat Bersih.
2.	Alfia Nuriska, Salamaton	Factors Affecting Behavioral Intention	Variabel bebas penelitian ini adalah Faktor-faktor	Penelitian ini memiliki hasil dan konklusi bahwa Kebiasaan,

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variable	Hasil
	Asakdiyah, dan Rai Rake Setyawan.	In Using Go-Pay With The Modified Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology 2 Model (UTAUT2).	yang mempengaruhi niat perilaku , dan variabel terikat penelitian ini adalah Penerimaan terpadu yang dimodifikasi dan model penggunaan teknologi.	Kondisi yang Memfasilitasi, dan Nilai Harga memiliki efek yang signifikan pada perilaku minat konsumen dalam menggunakan Go-Pay sebagai pembayaran metode.
3.	Handri Mufti Nirmawan dan Winny Astiwardhani.	The Effect of Perceived Cost, Trust, Usefulness and Customer Value Addition on Intention to Use of Go-Pay Mobile Payment Services in Small Merchants.	Variabel bebas penelitian ini adalah Persepsi Biaya, Persepsi Kepercayaan, Kegunaan, dan Persepsi nilai tambah pelanggan, dan variabel terikat penelitian ini adalah niat untuk menggunakan.	Penelitian ini memiliki hasil dan konklusi bahwa mayoritas pedagang kecil sebanyak 68% menggunakan sistem GoPay berada pada rentang usia 20-38. Dikatakan juga bahwa sebanyak 70% sudah menggunakannya lebih dari 3 bulan.
4.	Achmad Taufan dan Rudi Trisno Yuwono.	Analysis of Factors That Affect Intention to Use e-Wallet through the Technology Acceptance Model Approach (Case Study: GO-PAY).	Variabel bebas penelitian ini adalah Model Penerimaan Teknologi Pendekatan, dan variabel terikat penelitian ini adalah Niat Penggunaan.	Penelitian ini memiliki hasil dan konklusi bahwa adanya pengaruh yang mempengaruhi niat untuk menggunakan dalam hal ini, yaitu nilai yang dapat dirasakan, kegunaan, dan kemudahan pada penggunaan.
5.	Bagudek Tumanggor, dan Vitryani Tarigan.	The Factors Affecting Consumers Pay with Go-Pay on Go-Jek.	Variabel bebas penelitian ini adalah Pembayaran Yang Dianggap Mudah dan Pemotongan Harga, dan variabel terikat penelitian ini adalah penggunaan GoPay	Penelitian ini memiliki hasil dan konklusi bahwa adanya pengaruh yang besar dari Kemudahan Pembayaran dan Pemotongan Harga terhadap penggunaan GoPay.

1.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hal-hal tersebut akan menjadi dasar dibentuknya sebuah hipotesis yang akurat dan sesuai dengan hal-hal yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini. Pada bagian ini akan disajikan model kerangka pemikiran antar variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini dengan landasan teori yang dibentuk pada bagian kerangka teori serta hasil dari penelitian-penelitian terdahulu. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mencari dan menentukan pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat, yang dimana variabel bebas pada penelitian ini adalah X1 dan X2 serta yang menjadi variabel terikat adalah Y. Model kerangka pemikiran pada paradigma penelitian ini dapat digambarkan dalam suatu bagan flowchart yang tersaji pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis adalah sebuah solusi atau jawaban sementara pada suatu masalah yang dihadapi serta perlu dilakukan pengujian pada kebenaran data serta perlu dipastikan data tersebut lengkap, relevan, dan menunjang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Effectiveness dan Intuitiveness GoPay terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek, dalam hal ini kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pengguna yang berhubungan dengan minat penggunaan aplikasi. Berikut adalah perumusan hipotesis dari penelitian ini:

Hypothesis 1

H01: Effectiveness GoPay tidak berpengaruh terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek.

Ha1: Effectiveness GoPay berpengaruh terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek.

Hypothesis 2

H02: Intuitiveness Gopay tidak berpengaruh terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek.

Ha2: Intuitiveness Gopay berpengaruh terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek.

Hypothesis 3

H03: Effectiveness dan Intuitiveness tidak berpengaruh terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek.

Ha3: Effectiveness dan Intuitiveness Gopay berpengaruh terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Metodologi

Objek pada penelitian ini adalah Pengaruh Effectiveness dan Intuitiveness GoPay terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek bagi Mahasiswa di Universitas Bunda Mulia. Yang dimana Generasi Z, yang mencakup individu dengan rentang usia 11-26 tahun pada tahun 2023 (Nugroho dan Rizal 2021), dapat diidentifikasi sebagai generasi yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi dan internet. Gen Z sering menggunakan internet dan media sosial sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari dan interaksi sosial mereka (Szymkowiak et al. 2021). Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian khusus terkait penggunaan GoPay, terutama pada generasi Gen Z yang merupakan kalangan mahasiswa dan mahasiswi secara khusus di Universitas Bunda Mulia. Adapun lokasi kampus dijadikan sebagai subjek penelitian adalah faktor lokasi kampus yang strategis dan terdapat market yang luas di dalamnya, dan faktor pendukung lainnya seperti tersedianya berbagai jenis toko-toko retail dan coffee shop yang sudah mendukung teknologi fintech di dalam kampus ini sendiri

yang tentu saja menjadi daya tarik bagi mahasiswa dan mahasiswi dalam bertransaksi, serta diperhatikan juga metode-metode transportasi para subjek penelitian menuju ke kampus, dengan berbagai aktivitas transaksi tersebut ternyata dapat dilakukan dengan hanya satu aplikasi yaitu Gojek.

Tetapi dengan kemudahan ini penulis ingin mencari tahu kembali faktor-faktor yang dapat menghambat penyaluran atas kemudahan dan efisiensi yang ditawarkan. Sehingga hal ini menarik penulis untuk mencari tahu pengaruh efektivitas dan intuisi GoPay terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek bagi subjek penelitian. Jenis penelitian yang akan digunakan adalah metode kuantitatif berbentuk deskriptif yang bertujuan untuk mengumpulkan data yang berbentuk numerik. Tujuan penggunaan metode ini adalah agar penulis dapat menggambarkan dan meringkas berbagai jenis situasi, kondisi, dan variabel penelitian sesuai dengan fakta yang berlandaskan data yang telah dikumpulkan dan observasi kembali secara rinci (Imron, 2019).

Jenis penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan terhadap daya tarik permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh antar faktor, serta adanya perumusan masalah-masalah yang memerlukan pendekatan kuantitatif secara deskriptif. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menggambarkan fakta atau karakteristik tertentu pada setiap individu subjek secara sistematis dan factual. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah penyebaran kuesioner melalui Google Form. Menurut penulis, metode ini dipilih karena dianggap mampu menghasilkan data yang lebih banyak, akurat, mudah, dan konsisten dalam hal desain. Selain itu, faktor pendukung lainnya adalah adanya fitur-fitur dalam Google Form yang sangat mendukung efisiensi dalam pembuatan, penggunaan, penyimpanan, serta pemeliharaan data secara langsung.

Metode Kuesioner digunakan untuk mengetahui Pengaruh Effectiveness dan Intuitiveness GoPay terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek bagi Mahasiswa dan Mahasiswi di Universitas Bunda Mulia. Kuesioner yang digunakan ini menggunakan angket skala likert, dan data yang diperoleh berdasarkan pendapat/tanggapan para subjek penelitian. Adapun skala likert mempunyai keragaman skor penggunaan skala yang berkisar 1 sampai 4 sehingga data yang diperoleh dapat lebih akurat sehingga tidak adanya netralitas data.

Penyajian data deskripsi penelitian ini bertujuan agar peninjauan profil para responden dapat dilakukan, profil ini didapatkan dari data penelitian yang sudah kita dapatkan dan berhubungan dengan variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini data responden memiliki satu karakteristik yaitu Jurusan atau Program Studi yang mereka ambil, berikut adalah penelitian karakteristik terhadap Jurusan atau Program Studi yang merupakan profil dari responden:

Berdasarkan keterangan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa pengambilan data responden sebanyak 100 responden terdiri atas mayoritas mahasiswa dan mahasiswi Universitas Bunda Mulia dari jurusan Bisnis Digital sebesar 80% dari sampel survei yang dilakukan. Dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian validitas, reabilitas, normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, uji multiple regresi, parsial dan uji simultan yang dimana penulis akan menggunakan aplikasi analitik SPSS dalam pengolahan datanya berdasarkan data-data yang diperoleh dari 100 responden. Menurut (Moore et al., 2016) jika nilai signifikansi lebih besar dari .05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel yang sedang diuji.

3. HASIL PENELITIAN

3.2 Profil Responden

Profil responden yang ada dalam penelitian ini berjumlah 100 orang dan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Tabel Profil Jurusan Responden

Jurusan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Ilmu Komunikasi	8	8.0	8.0	8.0
Psikologi	2	2.0	2.0	10.0
Desain Komunikasi Visual	5	5.0	5.0	15.0
Bisnis Digital	80	80.0	80.0	95.0
Hospar	1	1.0	1.0	96.0
Akuntansi	2	2.0	2.0	98.0
Manajemen	1	1.0	1.0	99.0
Bahasa dan Budaya Inggris	1	1.0	1.0	100.0

3.3 Uji Validitas

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dengan tujuan untuk menghitung korelasi antar skor pertanyaan yang didasarkan dari dimensi atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam pengujian validitas akan dilakukan perbandingan antara total dimensi dengan total variabel, berikut adalah hasil dari pengujian validitas:

Tabel 3. Uji Validitas

No	Variabel	Dimensi	r dimensi	Indikator	r Indikator
1	Effectiveness	Purpose	.908	effectiveness1	.787
				effectiveness2	.766
		Functionality	.855	effectiveness3	.806
				effectiveness4	.670
		Quality	.829	effectiveness5	.695
				effectiveness6	.638
2	Intuitiveness	Interactive	.789	intuitiveness1	.687
				intuitiveness2	.637
		Appearance	.840	intuitiveness3	.686
				intuitiveness4	.766
		Clear	.810	intuitiveness5	.711
				intuitiveness6	.663
		Familiar	.825	intuitiveness7	.625
				intuitiveness8	.738
		Concise	.765	Intuitiveness9	.688
				Intuitiveness10	.611
3	Minat Penggunaan	Quality	.839	minatpenggunaan1	.749
				minatpenggunaan2	.746
		Trust	.848	minatpenggunaan3	.707
				minatpenggunaan4	.723
		Reputation	.794	minatpenggunaan5	.722
				minatpenggunaan6	.527
		User Perception	.856	minatpenggunaan7	.714
				minatpenggunaan8	.753

Tabel diatas merupakan uji validitas yang merupakan hasil pengujian terhadap variabel Effectiveness. Menurut (Sugiyono, 2015), bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat. Jadi dengan hasil yang telah diolah dengan aplikasi analitik SPSS, dapat dikatakan bahwa dimensi-dimensi dalam variabel penelitian dapat disimpulkan memiliki keputusan yang valid, yang artinya penulis akan terus menggunakan dimensi atau indikator tersebut dari variabel yang sedang diteliti.

Jadi, dengan hasil dari pengujian validitas dapat disimpulkan setiap variabel yang diteliti memiliki nilai construct yang kuat dimana tidak kurang dari 0,3. Dan setiap keputusan dari dimensi-dimensi merupakan valid, sehingga dalam penelitian ini tidak adanya dimensi atau indikator yang tidak digunakan dari variabel yang sedang diteliti.

3.4 Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini dilakukan uji reliabilitas dengan tujuan untuk mengetahui atau mengukur suatu kuesioner merupakan sebuah indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun dalam pengujiannya berlangsung penulis menggunakan aplikasi analitik SPSS, dan dalam analisis reliabilitas penulis menggunakan model Cronbach's Alpha. Berikut adalah hasil dari pengujian reliabilitas dalam penelitian yang sedang dilakukan:

Tabel 4. Tabel Uji Reliabilitas Variabel *Effectiveness*

No	Variable	Cronbach's Alpha
1	Effectiveness	.824
2	Intuitiveness	.871
3	Minat Penggunaan	.871

Berdasarkan dari semua hasil uji reliabilitas pada setiap variabel diatas, dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan dari kuesioner yang digunakan merupakan construct yang reliable, hal ini dikarenakan setiap indikator jika dihapus memiliki nilai yang tidak lebih besar dari nilai Cronbach's Alpha dari sebuah variabel.

3.5 Uji Normalitas

Adapun dalam penelitian ini penulis dalam melakukan pengujian normalitas akan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Metode ini yang merupakan metode yang membandingkan fungsi distribusi empiris dari data dengan fungsi distribusi kumulatif yang diharapkan dari distribusi normal (Ramström & Yan, 2005). Berikut adalah hasil pengujian normalitas dengan aplikasi analitik SPSS menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov:

Tabel 5. Tabel Uji Normalitas

		Total Effectiveness	Total Intuitiveness	Total Minatpenggunaan
N		100	100	100
Normal Parameters	Mean	20.1600	34.1200	27.3300
	Std. Deviation	2.67317	3.79335	3.26616
Most Extreme Differences	Absolute	.170	.121	.106
	Positive	.128	.121	.106
	Negative	-.170	-.109	-.094
Test Statistic		.121	.170	.121
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.000	.001
Exact Sig. (2-tailed)		.097	.006	.097
Point Probability		.000	.000	.000

Menurut (Johnson & Wichern, 2019) jika nilai p dari uji normalitas lebih kecil dari batas yang ditentukan yaitu .005 maka kita menolak hipotesis nol dan menyimpulkan bahwa data tidak berasal dari distribusi normal. Penulis dalam kasus ini dalam pengujian normalitas akan menggunakan Exact P Values dikarenakan sesuai anjuran (Mehta & Patel, 1996) yang mengatakan bahwa "Idealnya Anda akan menggunakan nilai p yang tepat sepanjang waktu. Bagaimanapun, mereka adalah standar emas. Hanya dengan memutuskan untuk menerima atau

menolak hipotesis nol berdasarkan nilai p yang pasti, Anda dijamin terlindungi dari kesalahan tipe 1 pada tingkat signifikansi yang diinginkan”.

Dari hasil uji normalitas diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang diteliti memiliki nilai yang normal yaitu lebih besar dari .005, yang dimana variabel effectiveness memiliki nilai .006, variable intuitiveness memiliki nilai .097 dan variabel minat penggunaan memiliki nilai .196.

3.6 Uji *Multicollinearity*

Uji multikolinearitas adalah proses untuk mengevaluasi sejauh mana variabel-variabel independen dalam model regresi linear saling berkorelasi satu sama lain (Johnson & Wichern, 2019). Adapun metode yang digunakan dalam pengujian ini adalah dengan metode Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor). Metode Tolerance adalah metode yang melibatkan perhitungan koefisien toleransi, jika nilai toleransi dibawah .2 hal ini mengartikan bahwa adanya masalah multikolinearitas, sedangkan metode VIF adalah ukuran yang mengindikasikan berapa banyak varians dari koefisien regresi yang meningkat karena multikolinearitas, jika nilai VIF di atas 5 atau 10 maka ada masalah multikolinearitas (Johnson & Wichern, 2019). Berikut adalah hasil pengujian multikolinearitas dengan aplikasi analitik SPSS menggunakan metode Tolerance dan VIF:

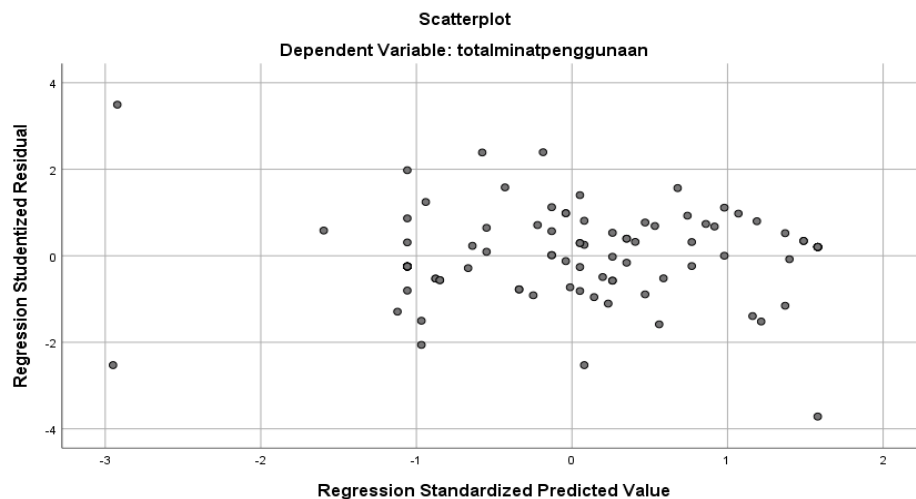
Tabel 6. Tabel Uji Multikolinearitas

	Model	Unstandardized Coefficients		Std Coefficient	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.873	1.656		1.735	.086		
	Total Effectiveness	.284	.115	.203	2.114	.035	.350	2.853
	Total Intuitiveness	.571	.081	.663	7.013	.000	.350	2.835

Dari hasil pengujian di atas dapat disimpulkan bahwa pengujian multikolinearitas dengan metode Tolerance membuktikan bahwa tidak adanya masalah multikolinearitas yang terdeteksi dalam variabel penelitian, yang dimana nilai Tolerance yang dihasilkan adalah .350 pada kedua variabel independen penelitian. Begitu juga dengan metode VIF yang menandakan bahwa tidak adanya masalah dalam multikolinearitas yang dimana hasil nilai VIF adalah dan 2.853 dan 2.835 pada variabel independen penelitian.

3.7 Uji *Heteroscedasticity*

Uji heteroskedastisitas adalah sebuah pengujian yang digunakan untuk menguji apakah adanya ketidakseragaman varians dari residual model regresi (Wooldridge, 2016). Berikut adalah hasil pengujian heteroskedastisitas dengan aplikasi analitik SPSS menggunakan metode Scatterplots:



Gambar 2. Gambar Chart Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Wooldridge, 2016) terjadinya heteroskedastisitas memiliki ciri-ciri adanya pola yang berbentuk, terutama pada pola cone, bergelombang, dan melingkar. Dari hasil pengujian di atas dapat dilihat bahwa pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini tidak membentuk pola tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sesuai pengujian yang dilakukan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8 Uji Multiple Linear Regression

Dalam melakukan analisis regresi linear akan dilakukan analisis terhadap model persamaan regresi terlebih dahulu. Menurut (Kutner et al., 2004) Model persamaan regresi adalah model statistik yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Berikut adalah hasil analisis model persamaan regresi menggunakan aplikasi analitik SPSS:

Tabel 7. Tabel Model Persamaan Regresi

	Model	Unstandardized Coefficients		Std Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.873	1.656		1.735	.086
	Total Effectiveness	.284	.115	.203	2.114	.035
	Total Intuitiveness	.571	.081	.663	7.013	.000

Menurut (Kutner et al., 2004) Persamaan regresi linier memiliki bentuk umum :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Dimana:

Y adalah variabel dependen

X adalah variabel independen

β adalah koefisien regresi

ε adalah error

Dari hasil analisis model persamaan regresi maka dapat diambil inti bahwa:

$$Y = 2.873 (\alpha) + .571 (X) + \varepsilon$$

Yang mengartikan nilai konstan bernilai 2.873 yang mengartikan bahwa apabila Effectiveness dan Intuitiveness merupakan konstan, maka minat penggunaan sebesar nilai

konstan tersebut. Dan koefisien masing-masing bernilai .248 dan .571 mengartikan bahwa apabila Effectiveness dan Intuitiveness mengalami peningkatan secara satuan, maka minat penggunaan juga akan mengalami peningkatan sebesar nilai koefisien tersebut.

3.9 Uji Partial (Uji T)

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian parsial, yang dimana penulis akan menggunakan aplikasi analitik SPSS dalam pengolahan datanya berdasarkan data-data yang diperoleh dari 100 responden. Berikut adalah hasil uji parsial dengan aplikasi analitik SPSS:

Tabel 8. Tabel Hasil Uji Parsial (T)

	Model	Unstandardized Coefficients		Std Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.873	1.656		1.735	.086
	Total Effectiveness	.284	.115	.203	2.114	.035
	Total Intuitiveness	.571	.081	.663	7.013	.000

Menurut (Moore et al., 2016) jika nilai signifikansi lebih besar dari .05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel yang sedang diuji. Dari hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel independen Effectiveness memiliki nilai .035 dan variabel independen Intuitiveness memiliki nilai .000.

Dan dapat dilihat juga dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, yang dimana jika dibandingkan dengan nilai t-hitung dari variabel Effectiveness adalah (2.144 > 1.661) dan Intuitiveness adalah (7.013 > 1.661). Jadi dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara variabel independen dan dependen dalam penelitian yang sedang dilakukan, yang dimana Effectiveness dan Intuitiveness berpengaruh pada minat penggunaan.

3.9 Uji Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian simultan, yang dimana penulis akan menggunakan aplikasi analitik SPSS dalam pengolahan datanya berdasarkan data-data yang diperoleh dari 100 responden. Berikut adalah hasil uji simultan dengan aplikasi analitik SPSS:

Tabel 9. Tabel Hasil Uji Simultan (F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	735.586	2	367.793	111.305	.000
Residual	320.524	97	3.304		
Total	1056.110	99			

Dalam perhitungan F-hitung maka diketahui bahwa nilai F-hitung adalah 111.305, yang jika dibandingkan dengan F-tabel yaitu 3.09 yang dimana (111.305 > 3.09). Jadi dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara variabel independen dan dependen dalam penelitian yang sedang dilakukan, yang dimana Effectiveness dan Intuitiveness berpengaruh pada minat penggunaan. Dalam penelitian ini penulis mengambil dan menggunakan sampel sebanyak 100 responden, jumlah tersebut diambil menggunakan rumus Slovin dari populasi mahasiswa dan mahasiswi Universitas Bunda Mulia yang memiliki dua gedung kampus yang berlokasi pada Kota Jakarta Utara dan Kota Tangerang. Setelah

dilakukannya penelitian kemudian akan dilakukan pengolahan lebih lanjut yaitu pengujian hipotesis. Dalam analisis tersebut dilakukannya interpretasi dari hasil perhitungan dan pengolahan data dari rumus yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen, dalam hal ini yaitu Effectiveness dan Intuitiveness sebagai variabel independen dan Minat Penggunaan sebagai variabel dependen.

Dalam pelaksanaan analisis dilakukan perhitungan t dalam pengujian parsial dan menentukan nilai F hitung dalam pengujian simultan. Berdasarkan hasil uji t pada variabel Effectiveness, diketahui bahwa $t = 2.144$ dengan nilai t-tabel dengan batas signifikansi $.05 = 1.661$. Dan variabel Intuitiveness, diketahui bahwa $t = 7.013$ dengan nilai t-tabel dengan batas signifikansi $.05 = 1.661$. Hal ini merupakan bukti terjadinya penerimaan H_{a1} , H_{a2} , dan H_{a3} serta penolakan terhadap H_{01} , H_{02} , dan H_{03} . Demikian dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap minat penggunaan. Sedangkan pada uji F diketahui bahwa nilai F hitung yang lebih kecil dari nilai signifikansi yang ditentukan yaitu $.05$, yang dimana nilai signifikansi dari F hitung yaitu $.000$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai F hitung terletak di daerah penerimaan H_{a1} , H_{a2} , dan H_{a3} dan penolakan terhadap H_{01} , H_{02} , dan H_{03} .

3.10 Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh sebuah kesimpulan bahwa “Effectiveness dan Intuitiveness GoPay berpengaruh secara signifikan terhadap minat penggunaan aplikasi Gojek bagi Mahasiswa dan Mahasiswi Universitas Bunda Mulia”. Hal ini dapat terjadi karena tingkat Effectiveness dan Intuitiveness dalam sistem GoPay yang tergolong baik sesuai dengan rata-rata hasil jawaban responden yang diterima.

Penelitian ini memberikan wawasan yang penting bagi perusahaan Gojek dan perusahaan sejenisnya dalam memahami preferensi dan persepsi pengguna, terutama di kalangan mahasiswa dan mahasiswi. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya faktor lain juga yang mempengaruhi minat penggunaan aplikasi Gojek di kalangan populasi masyarakat. Meskipun hasil dari penelitian ini spesifik dan tertuju langsung ke mahasiswa dan mahasiswi Universitas Bunda Mulia, penulis menyadari bahwa diperlukannya penelitian lebih lanjut dengan populasi yang berbeda dan tentu saja ukuran sampel yang lebih luas sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi minat penggunaan aplikasi Gojek.

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini memiliki hasil penerimaan terhadap H_{a1} , H_{a2} , dan H_{a3} serta penolakan terhadap H_{01} , H_{02} , dan H_{03} . Yang dimana dikatakan bahwa variabel independen Effectiveness dan Intuitiveness GoPay memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu minat penggunaan pada aplikasi Gojek, berikut adalah penjabaran dari hasil penerimaan terhadap H_{a1} , H_{a2} , H_{a3} dan penolakan terhadap H_{01} , H_{02} , dan H_{03} :

H_{01} dan H_{a1}

H_{01} : $\text{Sig} < \alpha$ = Effectiveness tidak berpengaruh terhadap minat penggunaan.

H_{a1} : $\text{Sig} > \alpha$ = Effectiveness berpengaruh terhadap minat penggunaan.

H_{01} berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengalami penolakan, dikarenakan setiap hasil dari bagian hipotesis memberikan hasil yang dimana menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel independen yaitu Effectiveness yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu minat penggunaan. Sehingga disimpulkan adanya penerimaan terhadap H_{a1} dan penolakan terhadap H_{01} .

H02 dan Ha2

H02: $\text{Sig} < \alpha$ = Intuitiveness tidak berpengaruh terhadap minat penggunaan.

Ha2: $\text{Sig} > \alpha$ = Intuitiveness berpengaruh terhadap minat penggunaan.

H02 berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengalami penolakan, dikarenakan setiap hasil dari bagian hipotesis memberikan hasil yang dimana menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel independen yaitu Intuitiveness yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu minat penggunaan. Sehingga disimpulkan adanya penerimaan terhadap Ha2 dan penolakan terhadap H02.

H03 dan Ha3

H03: $\text{Sig} < \alpha$ = Effectiveness dan Intuitiveness tidak berpengaruh terhadap minat penggunaan.

Ha3: $\text{Sig} > \alpha$ = Effectiveness dan Intuitiveness berpengaruh terhadap minat penggunaan.

H03 berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengalami penolakan, dikarenakan setiap hasil dari bagian hipotesis memberikan hasil yang dimana menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel independen yaitu Effectiveness dan Intuitiveness yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu minat penggunaan. Sehingga disimpulkan adanya penerimaan terhadap Ha3 dan penolakan terhadap H03.

4. KESIMPULAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa diperlukannya untuk dilakukan penelitian yang lebih luas dengan menggunakan variabel dengan cakupan yang lebih luas dan dapat mempengaruhi minat penggunaan aplikasi Gojek. Diharapkan juga adanya pertimbangan faktor kontekstual selain faktor internal seperti variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat menjadi wawasan yang berharga bagi perusahaan Gojek ataupun perusahaan serupa lainnya, dan hasil dari penelitian ini dapat disarankan untuk dikomunikasikan kepada tim product developer, marketing, ataupun bagian manajemen agar dapat terus merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan minat penggunaan aplikasi Gojek.

Berikut adalah saran terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, mengenai variabel independen yaitu Effectiveness dan Intuitiveness dalam penelitian Gopay berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu pada hasil uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linear, uji simultan dan uji parsial:

1. *Effectiveness*

Variabel Effectiveness dalam pengujian yang telah dilakukan terdiri dari uji validitas yang dimana nilai dari setiap dimensi pada variabel memiliki nilai tidak kurang dari nilai r Kritis yaitu 0,3 yang dimana dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi yang membentuk variabel ini adalah valid. Pada hasil uji reliabilitas memiliki nilai Cronbach's Alpha .824 yang dimana setiap indikator pada variabel tersebut memiliki nilai ketika dihapus tidak lebih dari nilai Cronbach's Alpha ini sendiri. Pada hasil uji asumsi klasik, terdiri dari uji normalitas yang menghasilkan nilai Exact Sig. yaitu .006, uji multikolinearitas yang menghasilkan nilai VIF 2.853, dan uji Heteroskedastisitas yang memiliki pola acak dan tidak berbentuk. Dan pada uji analisis regresi linear terdiri dari analisis model persamaan regresi yang menghasilkan nilai koefisien yaitu .248, dan

pengujian hipotesis dengan nilai signifikansi 2.144 yang dimana lebih besar dari nilai signifikansi pada variabel minat penggunaan yaitu 1.661 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya nilai signifikansi variabel Effectiveness maka akan semakin tinggi juga nilai signifikansi variabel minat penggunaan. Dan pada uji simultan variabel Effectiveness menghasilkan nilai regresi yaitu 111.305 yang lebih besar dari F-hitung, serta pada uji parsial menghasilkan nilai signifikansi yaitu .035 yang tidak lebih besar dari .05.

Berdasarkan hasil pengujian diatas penulis memiliki saran untuk pengembangan terhadap nilai hasil pengujian tersebut, yang dimana dalam peningkatan Effectiveness Gopay dapat melakukan pemastian layanan Gopay tersedia secara konsisten dan dapat diakses oleh pelanggan setiap saat, tingkat layanan pelanggan dengan menyediakan berbagai saluran komunikasi seperti telepon dan email, meningkatkan kerjasama dengan mitra usaha untuk menyediakan penawaran eksklusif bagi para pengguna Gopay, serta meningkatkan jumlah dan variasi merchant yang menerima pembayaran melalui Gopay.

2. Intuitiveness

Variabel Intuitiveness dalam pengujian yang telah dilakukan terdiri dari uji validitas yang dimana nilai dari setiap dimensi pada variabel memiliki nilai tidak kurang dari nilai r Kritis yaitu 0,3 yang dimana dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi yang membentuk variabel ini adalah valid. Dan dalam uji reliabilitas memiliki nilai Cronbach's Alpha .871 yang dimana setiap indikator pada variabel tersebut memiliki nilai ketika dihapus tidak lebih dari nilai Cronbach's Alpha ini sendiri. Pada hasil uji asumsi klasik, terdiri dari uji normalitas yang menghasilkan nilai Exact Sig. yaitu .097, uji multikolinearitas yang menghasilkan nilai VIF 2.835, dan uji Heteroskedastisitas yang memiliki pola acak dan tidak berbentuk. Dan pada uji analisis regresi linear terdiri dari analisis model persamaan regresi yang menghasilkan nilai koefisien yaitu .571, dan pengujian hipotesis dengan nilai signifikansi 7.013 yang dimana lebih besar dari nilai signifikansi pada variabel minat penggunaan yaitu 1.661 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya nilai signifikansi variabel Effectiveness maka akan semakin tinggi juga nilai signifikansi variabel minat penggunaan. Dan pada uji simultan variabel Intuitiveness menghasilkan nilai regresi yaitu 111.305 yang lebih besar dari F-hitung, serta pada uji parsial menghasilkan nilai signifikansi yaitu .000 yang tidak lebih besar dari .05.

Berdasarkan hasil pengujian diatas penulis memiliki saran untuk pengembangan terhadap nilai hasil pengujian tersebut, yang dimana dalam peningkatan Effectiveness Gopay dapat melakukan penghapusan elemen-elemen aplikasi yang tidak dibutuhkan dan pertahankan desain yang minimalis, navigasi yang mudah dengan ikon yang jelas dan mudah ditemukan oleh pengguna, melakukan uji coba pada setiap pembaruan UI/UX aplikasi secara berkala, pastikan komposisi warna yang digunakan tetap konsisten dan tepat, serta memastikan riwayat penggunaan dapat ditemukan oleh pengguna secara langsung dengan jelas.

4.2 Batasan Penelitian

Implikasi manajerial yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah pentingnya interpersonal Keterbatasan dari penelitian ini yaitu pada ruang lingkup responden yang hanya meliputi mahasiswa di Universitas Bunda Mulia, dikarenakan peneliti bekerja di ruang lingkup Universitas Bunda Mulia sehingga memudahkan dalam pengambilan data. Akan jauh lebih

baik apabila responden juga termasuk mahasiswa dari universitas lain dari berbagai macam daerah, sehingga hasil penelitian ini dapat lebih digeneralisir dikarenakan memiliki koresponden yang lebih luas.

5. REFERENSI

- Cahya, I. (2020, November 25). Dampak Pandemi, Transaksi GoPay Naik 2,7 Kali Lipat | merdeka.com. Merdeka.com. Retrieved February 1, 2023, from <https://www.merdeka.com/teknologi/dampak-pandemi-transaksi-gopay-naik-27-kali-lipat.html>
- Danivska, V., & Appel-Meulenbroek, R. (2022). A handbook of management theories and models for office environments and services.
- Desvronita, D. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Menggunakan Sistem Pembayaran E-Wallet Menggunakan Technology Acceptance Model. *Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 18(2).
- Dube, S. (2019, May 4). Usability Metrics: A Guide To Measuring The User Experience. Invesp. Retrieved February 7, 2023, from <https://www.invespcro.com/blog/usability-metrics/>
- Fatonah, F., & Hendratmoko, C. (2020). Menguji faktor-faktor yang mempengaruhi minat generasi millennial menggunakan e-money. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 209-217.
- Goyal, P. (2019, July 7). What is an intuitive design?. According to google search. It is a... | by Priyanka Goyal. UX Collective. Retrieved February 9, 2023, from <https://uxdesign.cc/what-is-intuitive-design-991fec5cf51d>
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2019). Applied Multivariate Statistical Analysis. Pearson. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=ZsC_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=Applied+Multivariate+Statistical+Analysis&ots=c-L3HYDi7P&sig=W7FZc9wm1Ysm8aDR_vtdhMHsxWk&redir_esc=y#v=onepage&q=Applied%20Multivariate%20Statistical%20Analysis&f=false
- Kembau, A. S., Agung, H., & Benedict, R. (2022). EMPLOYEE ADVOCACY PROGRAM SEBAGAI SOCIAL MEDIA MARKETING: BAGAIMANA START-UP COMPANY MENGGUNAKAN PEGAWAINYA SEBAGAI CONTENT CREATOR. *MANAJEMEN ADMINISTRASI BISNIS DAN PEMASARAN*, 4(2 AGUSTUS), 86-100.
- Kemdikbud & PDDikti. (2022). Pangkalan Data Pendidikan Tinggi. PDDikti - Pangkalan Data Pendidikan Tinggi. Retrieved March 15, 2023, from https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/QUVENzVGQzItNEM3OS00QzMwLTgzNDgtOTFDMDYyOEYxMzJC
- Komninos, A. (2020, July 22). An Introduction to Usability | IxDF. Interaction Design Foundation. Retrieved February 8, 2023, from <https://www.interaction-design.org/literature/article/an-introduction-to-usability>
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter, J. (2004). MP Applied Linear Regression Models- Revised Edition with Student CD. McGraw-Hill Education. <https://www.scribd.com/document/327695145/Applied-Linear-Regression-Models#>
- Madjid, Z. (2022, November 28). Survei InsightAsia: 71% Warga Pakai Dompot Digital, GoPay Paling Laris - Keuangan Katadata.co.id. Katadata. Retrieved February 1, 2023, from <https://katadata.co.id/lavinda/finansial/6384a25362e03/survei-insightasia-71-warga-pakai-dompot-digital-gopay-paling-laris>
- Mauli, R. (2022, February 15). Gopay Aplikasi Review (2023)| Kelebihan Kelemahan, Apa

- Aman. Duwitmu.com. Retrieved February 3, 2023, from <https://duwitmu.com/tabungan/gopay-aplikasi-review-jujur-cara-daftar-top-up>
- Mehta, C. R., & Patel, N. R. (1996). SPSS Exact Tests 7.0 for Windows (N. R. Patel & C. R. Mehta, Eds.). SPSS Incorporated. https://www.researchgate.net/publication/265357333_SPSS_exact_tests
- Moore, D. S., Craig, B. A., & McCabe, G. P. (2016). Introduction to the Practice of Statistics. W. H. Freeman. http://bcs.whfreeman.com/webpub/statistics/ips6e/manuals/student_excel_manual/ips6e.ex.st.pdf
- Putra, I. G. W. S. C., Wijaya, R. W. N., & Noverin, D. T. (2022). PERBANDINGAN PENGARUH PROMOTION MIX TERHADAP KEPUTUSAN PENGGUNAAN DIGITAL WALLET PADA E-MARKETPLACE TOKOPEDIA DAN SHOPEE. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 1-9.
- Priyono, A. (2017). Analisis pengaruh trust dan risk dalam penerimaan teknologi dompet elektronik Go-Pay. *Jurnal Siasat Bisnis*, 21(1), 88.
- Ramström, O., & Yan, M. (Eds.). (2005). Molecularly Imprinted Materials: Science and Technology. Taylor & Francis. https://www.google.co.id/books/edition/Molecularly_Imprinted_Materials/7HDLBQA_AQBAJ?hl=en&gbpv=1&printsec=frontcover
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D (22nd ed.). ALFABETA. <https://drive.google.com/file/d/1wV5SroQrq06xYN07-P-I6ltnQC20N5DD/view>
- Tarigan, A., & Sutanto, E. (2023). ANALISA PENGGUNAAN MEDIA DIGITAL DENGAN METODE ONE STOP SERVICE DALAM PROGRAM PENDAFTARAN MAHASISWA BARU PADA MINAT GENERASI-Z. *JRB-Jurnal Riset Bisnis*, 6(2), 226-242.
- Teng, Y. M., Wu, K. S., & Liu, H. H. (2015). Integrating Altruism and the Theory of Planned Behavior to Predict Patronage Intention of a Green Hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(3), 299–315. <https://doi.org/10.1177/1096348012471383>
- Uddin, S. M. F., & Khan, M. N. (2018). Young Consumer's Green Purchasing Behavior: Opportunities for Green Marketing. *Journal of Global Marketing*. <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1407982>
- Wibowo, A. (2020). *Indonesian Skincare Product Insights: Paying for The "Glow."* <https://Janio.Asia/Sea/Indonesia/Indonesia-Skincare-Ecommerce-Trends/>.
- Walden, S. (2022, July 25). What Is Fintech? – Forbes Advisor. Forbes. Retrieved February 3, 2023, from <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-fintech/>
- Wooldridge, J. M. (2016). Introductory Econometrics: A Modern Approach. Cengage Learning. https://www.google.co.id/books/edition/Introductory_Econometrics_A_Modern_Appro/wUF4BwAAQBAJ?hl=en&gbpv=0
- Zulkefli, A., Rusmadi, H., & Aziz, A. A. (2019). Application of E-Wallet: A Preliminary Analysis from the Shariah Perspective: تطبيق المحفظة الإلكترونية: تحليل أولي من منظور الشريعة الإسلامية. *International Journal of Fiqh and Usul al-Fiqh Studies*, 3(2), 98-105.

MEASUREMENT OF ISO 9001:2008 IN PUSDATIN PUPR INDONESIA

Nurullina Andini¹

Faculty of Engineering and Informatics, Universitas Multimedia Nusantara, Indonesia

nurullina.andini@student.umn.ac.id

Wella^{2*}

Faculty of Engineering and Informatics, Universitas Multimedia Nusantara, Indonesia

wella@umn.ac.id

Received on 20 October 2023

Accepted on 10 November 2023

Abstract - The issue at hand is to the implementation of the quality standard outlined in ISO 9001:2009, specifically focusing on clauses 4 through 8. In order to obtain the desired outcome, a comprehensive interview was conducted with the director of the department. Additionally, a total of 51 questionnaires were distributed among the 52 staff members, and relevant documents were carefully reviewed. The evaluation was conducted with the Likert Scale, and the final outcome was determined based on the maturity level. The implementation of clauses 4 to 8 of the ISO 9001:2008 quality standard at PUSDATIN has been successfully executed, achieving a level 4 rating (Managed and Measurable). PUSDATIN must enhance its capacity in order to attain the highest level of maturity, namely level 5. To get a level 5 rating, PUSDATIN should consider implementing ISO 9001:2008 standards. This would ensure that the required product quality is consistently maintained to meet customer expectations. Additionally, PUSDATIN can enhance its capabilities by recruiting professionals with expertise in quality management systems.

Keywords: ISO 9001:2008; Maturity Level; Quality Management System; Quality Standard.

1. INTRODUCTION

1.1 Research Background

Companies and government offices have different regulations and policies. In government offices, refer to applicable legislation. In this research, the author used a government office object, namely PUSDATIN (Center for Data and Information Technology) of the Ministry of Public Works and Public Housing. PUSDATIN, in carrying out its activities, refers to government regulations and uses standards from ISO 9001. In accordance with the provisions of Law No. 25 of 2009 on Public Services, public services encompass a range of activities aimed at meeting the service requirements outlined in statutory regulations for both citizens and residents. These services may include the provision of goods, services, and/or administrative assistance, and are typically facilitated by public service providers. Therefore, government offices, as providers of public services in the community, can provide good services that suit their needs. ISO 9000 is a guarantee for quality standards used in various business and government sectors to improve quality by providing guidance to an institution or organization that is used in establishing and measuring a quality system. ISO 9000 is a reference for selecting and using standards (ISO, 2017). ISO 9001 is understood as a quality management system that makes customers the orientation for organizational success by utilizing all components of the organization as a unified whole. ISO 9001 is top-down, meaning it requires direction from top management to lead all components involved in implementation.

ISO 9001 covers comprehensive aspects and is very flexible, meaning it can be applied to all types of organizations. (Subagyo, 2009) The author's aim in conducting research in government offices is to determine consistency in implementing ISO 9001:2008, which consists of 8 clauses. The author only conducted research from clause 4 to clause 8 because clauses 1 to clause 3 only. In conducting research, the author chose a government office because, from several government offices that the author observed, there was a lack of consistency in implementing the existing quality management system for the long term. The government office in question is PUSDATIN (Center for Information Data and Technology) at the Ministry of Public Works and Public Housing. There are multiple factors utilized as sources for formulating research problems, including: (1) the management of PUSDATIN under the Ministry of Public Works and Public Housing in executing ISO 9001:2008 control and prevention measures; (2) the assessment of the level of consistency in the implementation of ISO 9001:2008 within PUSDATIN under the Ministry of Public Works and Public Housing. The purpose of this study is to examine the factors that contribute to the maintenance of quality in government offices and the attainment of ISO 9001:2015 certification. Additionally, the study aims to assess the progress and expansion of the Ministry of Public Works and Public Housing's PUSDATIN in implementing ISO 9001:2008.

1.2 Literature Review

1.2.1 Performance Evaluation

Performance evaluation is a tool used by government agencies or certain organizations to assess the performance of staff officials. Performance evaluation is to motivate officials to improve their performance; providing counseling helps officials prevent performance from being too slow, so that before a performance evaluation is held, leaders have already carried out counseling to make improvements in the future. Performance evaluation is a motivational tool for officials to raise their work standards; apart from being a tool for motivation, performance evaluation is also to measure work goals and empower officials (Wirawan, 2009). According to Wirawan (2009), the function of performance evaluation is as follows: Providing feedback to the assessed apparatus regarding their performance. When recruiting valuable employees, officers must carry out the work assigned to them in accordance with job descriptions and operating procedures and meet performance standards. Promotion and demotion tools. In almost all performance evaluation systems, the results of the evaluation are used to make decisions about giving promotions to assessed officials whose performance meets the provisions for promotions. Promotions can take the form of salary increases, bonuses or commissions, promotions, or occupying certain positions. On the other hand, if the performance of the appraised apparatus does not meet standards or is poor, the agency uses the results as a basis for giving a demotion in the form of a reduction in the salary, rank, or position of the appraised apparatus. an invaluable motivating tool. Assessed performance that meets standards, is very good, or is superior is a tool to motivate apparatus performance. The evaluation results can be used by agencies to motivate officials to maintain superior performance and improve good or moderate performance. Determining and measuring performance goals. A performance evaluation system that uses the principle of management by objectives begins by determining the goals or work targets of the appraised apparatus at the beginning of the year. Poor performance counseling. Performance evaluation: not all apparatus are able to meet performance standards, or their performance is poor. This may be because he is facing personal problems or he is not trying to complete his work optimally. For officers like this, the appraiser will provide counseling regarding the causes of the appraisee's low performance and make efforts to improve performance in the coming 39 years. Counseling can

be carried out before the performance evaluation if the superior can find out about the apparatus' inaction. Empowerment of apparatus Performance evaluation is a tool to empower officials to be able to climb the ladder, or career ladder. Performance evaluation determines whether an officer's performance can be used as a measure to improve his career.

1.2.2 Standard Operating Procedures (SOP)

Objectives and Advantages of Standard Operating Procedures (SOP) The primary objective of developing Standard Operating Procedures (SOPs) is to streamline work processes and reduce errors within those processes. The Statement of Purpose (SOP) was developed with the objective of enhancing the effectiveness and efficiency of all job functions. In the context of organizational management, the advantages of Standard Operating Procedures (SOP) can significantly impact the viability and longevity of a company. The objectives and benefits of implementing a Standard Operating Procedure (SOP) inside an organization have been outlined by Sailendra (2015). The purpose of implementing Standard Operating Procedures (SOPs) is to ensure consistent performance among officers, employees, teams, and work units. SOPs serve to clarify the workflow, tasks, authority, and responsibilities of each work unit, facilitating the assignment of tasks and responsibilities to employees. Additionally, SOPs aid in the control and understanding of work processes, enabling the identification of failures, inefficiencies, and potential abuses of employee authority. By avoiding errors, doubts, duplication, and inefficiencies, SOPs safeguard the organization or work unit from administrative errors. Furthermore, SOPs provide guidance on the necessary documentation for work processes and contribute to time savings in training programs due to their systematic arrangement.

1.2.3 The International Organization for Standardization (ISO)

The International Organization for Standardization (ISO) is a globally recognized standard that pertains to the implementation of a management system for assessing the quality of organizations. Certifications have a significant role in assessing the credibility of organizations seeking to engage in global competition, while also serving as a means to enhance their quality management system (Fersisiliaanggi, 2014). The International Organization for Standardization (ISO) is a prominent global development organization and publisher of International Standards. It operates through a network of national standards institutes from 157 nations, with its Secretariat Center located in Geneva, Switzerland. As per the International Organization for Standardization (ISO, 2017). In order to obtain ISO certification, it is imperative that each organization adheres to the prescribed ISO standards. The ISO requirements that are required to be adhered to are outlined by Fersisiliaanggi (2014). The objectives of this organization are as follows: (1) to engage in the development, production, and provision of products and services that exhibit enhanced efficiency, safety, and cleanliness; (2) to facilitate equitable trade between nations; (3) to establish the technical foundation for legislation pertaining to health, safety, and the environment, as well as conformity assessments; (4) to promote the sharing of technological advancements and effective management practices; (5) to disseminate innovation; (6) to safeguard consumers and users at large through the provision of reliable products and services; and (7) to simplify processes by offering problem-solving solutions.

ISO 9001 is an internationally recognized standard for quality management system certification. ISO 9001 provides a framework for companies and a set of basic principles with a real management approach to the company's routine activities. With the aim of creating

consistency in achieving customer satisfaction (Djarmiko and Junaedi, 2011). According to Syukur (2010), the benefits of implementing ISO 9001 include:

- a. Make the work system a documented standard so as to facilitate the implementation of work.
- b. There is a guarantee that the company has a QMS (Quality Management System) and that the products produced are in accordance with customer wishes.
- c. Can serve as a work standard for training new employees
- d. Ensure that the processes implemented are in accordance with the established QMS.
- e. Increase employee morale because they feel clarity at work, so they become more efficient.
- f. There is clarity in the relationship of responsibility and authority between the parts involved in carrying out the work.
- g. Can direct employees to be quality-oriented in meeting customer requests (internal and external).
- h. Improve the consistency of work quality.
- i. Get used to acting based on data.
- j. Enables stricter monitoring of quality achievements.

The following are the clauses in ISO 9001:2008.

Table 1. Clause and Indicator

Clause	Indicator
1	Introduction
2	Introduction
3	Introduction
4 Quality management system	• Documentation Requirements • Quality Guidelines • Document Control • Control of recording
5 Management Responsibilities	• Management Commitment • Focus on Customers • Quality policy • Planning • Management Review
6 Resource Management	• Provision of Resources • Human Resources • Infrastructure • Work environment
7 Product Realization	• Product Realization Planning • Customer Related Processes • Design and Development • Purchase • Production and Service Provision • Control of Monitoring and Measurement Equipment
8 Measurement, Analysis and Improvement	• Monitoring and Measurement • Control of Nonconforming Products • Data analysis • Repair

The benefits of implementing the ISO 9001 quality management system are as follows (Djarmiko and Junaedi, 2011):

1. Increase the competitiveness of products produced in connection with free trade that does not recognize regional boundaries. Only products that have high competitiveness are accepted in the market.
2. With so much competition in the free market, consumers will choose products with good and consistent quality. If the company cannot meet consumer demand for quality products, then gradually the company will experience bankruptcy because it cannot sell its products. Thus, consumer patterns in the future will tend to choose producers who have quality standard certification (ISO).
3. Implementing ISO will increase productivity, efficiency, operational effectiveness, and reduce costs resulting from defective goods (rejected) or low-quality goods and waste.
4. Implementation of ISO makes the work system in a company a documented work standard. In this way, the company has good work rules that make it easier to control.
5. Implementing ISO can increase employee enthusiasm and morale because of the clarity of duties and authority (job description) as well as the relationships between related departments. That way, employees can work efficiently and effectively.
6. Competition value and company image increase with ISO certification.
7. Implementation of ISO ensures that the processes carried out are in accordance with the established quality management system.
8. Implementing ISO makes it easier for top management to achieve targets because targets and plans for achieving them have been prepared.

1.2.4 Maturity Model

According to Wardani (2014), the maturity model is a model to control the maturity of technology processes using the COBIT Framework with information using the assessment method.

Table 2. Maturity Model (ISACA, 2012)

Maturity Level	Explanation
Level 0 – No Existent	The company was completely unaware that there was a problem that needed to be addressed
Level 1 Initial	The company has evidence that it is aware that a problem exists and that it needs to be addressed
Level 2 Repeatable But Intuitive	The company is in the process of developing procedures that should be followed to deal with such problems
Level 3 Define Process	The company has carried out standardization, documents and training
Level 4 Managed and Measurable	The company has carried out supervision and followed existing procedures to obtain an action process to resolve problems.
Level 5 Optimised	The company is at a good level and can take further action to become better.

1.2.5 Previous Research

The following is previous research related to quality management systems.

Table 3. Previous Research

1	Author(s)	Vasileios Ismyrlis and Odysseas Moschidis (2013)
	Title	The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies A multidimensional statistical analysis
	Method	ISO 9001
	Result	Improved quality systems, customer satisfaction, corporate image and market share gains
	Conclusion	Companies experience improvements in terms of their company performance
2	Author(s)	S. Karthi and S.R. Devadasan (2011)

	Title	Integration of Lean Six-Sigma with ISO 9001:2008 standard
	Method	ISO 9001-2008
	Result	It was revealed that a high level of practicality was adapted in the company in particular, the ability of this model in facilitating an organization
	Conclusion	Implementing lean six sigma requires less time and resources required by management personnel from a company.
3	Author(s)	Made Arya Wira Santosa, I.A Rai Widhiawati, Gede Astawa Diputra (2013)
	Title	Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu (ISO) 9001:2008 Pada Kontraktor PT. Tunas Jaya Sanur (Studi Kasus: Proyek Pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel)
	Method	ISO 9001-2008
	Result	The assessment results are in the Very Good category (81% Score 100%)
	Conclusion	Factors that become obstacles in implementing the ISO 9001:2008 quality management system are labor (HR), work methods or procedures, materials, and forms or documents that do not reach 100%.
4	Author(s)	Noerlina, Devi Gunawan (2012)
	Title	Evaluasi dan Pengembangan Prosedur Berbasis ISO 9001:2008 Pada PT. Puspa Pharma
	Method	ISO 9001-2008
	Result	The implementation of the quality management system and associated procedures has been executed in accordance with the company's Standard Operating Procedures (SOP).
	Conclusion	It is necessary to evaluate and improve the company's inadequate SOPs and compliance internal controls
5	Author(s)	Septantya Chandra Pamungkas dan Prof. Dr. Armanu Thoyib, S.E., M.Sc
	Title	Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang
	Method	ISO 9001:2008
	Result	The impact of HR practices, work infrastructure, and work environment on employee performance is noteworthy, hence supporting the acceptance of the first premise.
	Conclusion	The implementation of a quality management system has been found to have a favorable impact on the performance of personnel within the Regional Secretariat of the Malang City Government.

2. RESEARCH METHODOLOGY

2.1. Research Object

The author did research on data pertaining to ISO 9001:2008 at PUSDATIN of the Ministry of Public Works and Public Housing, in accordance with the specific study requirements. PUSDATIN, an organization established in 1969, currently operates from its headquarters situated in South Jakarta. The Public Works and Public Housing Information Technology Office (PUSDATIN) is a governmental entity that provides technological support to the Ministry of Public Works and Public Housing. The primary responsibilities outlined in Minister of Public Works and Public Housing Regulation No. 15/PRT/M/2015 encompass the implementation of advice, development, management, provision of data and information technology, and the establishment of information systems to facilitate effective ministry management. PUSDATIN underwent multiple name changes during its history, with the most recent occurring in 1969 when it adopted the name PUSDATIN. According to Ministerial Regulation No. 15/PRT/M/201 issued by the Ministry of Public Works and Public Housing, the responsibilities and roles of the PUSDATIN department within the ministry are outlined as follows:

Table 4. Functions and Duties of PUSDATIN

Functions PUSDATIN	Duties PUSDATIN
1. Preparation of plans and programs for coaching, development, data management and information technology,	1. Carrying out coaching,
2. Guidance and development of information systems,	2. Development,
3. Organizing and managing data and information security,	3. Management,
4. Quality control of information systems and technology;	4. Provision of data and information technology,
5. Management and provision of geospatial and statistical data and information,	5. As well as implementing an information system to support ministry management.
6. Implementation of Central administrative and household affairs.	

2.2 Research Method

The research standard employed in this study is ISO 9001:2008. The ISO 9001:2008 standard pertains to the quality management system of a corporation on an international scale. The ISO 9001:2008 standard encompasses stipulations and suggestions pertaining to the development and evaluation of a quality management system in its entirety. In accordance with Umar's (2007) findings, research design refers to a systematic blueprint and framework for conducting an investigation, with the primary objective of obtaining comprehensive responses to research inquiries. The employed research design is based on a quantitative approach. The objective of this approach is to provide a description of the nature or attributes of decisions by means of measurement. The employed research methodology is the sampling technique, wherein data collecting involves conducting on-site examinations of the organization through observations, interviews, and questionnaires. These methods are utilized to gather factual information regarding the manifestation of problematic symptoms. The data collection was conducted at the PUSDATIN government office, which is under the jurisdiction of the Ministry of Public Works and Public Housing. The following table presents the research plan that will be implemented for each study objective.

2.3 Research Variables

ISO 9001:2008 has 8 clauses consisting of clauses 1 to 3 which are the introduction, while clauses 4 to 8 are the implementation. So, the variables used start from clause 4 to clause 8. Each clause has different indicators, because each clause has different characteristics. In calculating each clause, the Linkert scale is used.

Table 5. Research Variables

Clause	Indicator	Scale
1	Introduction	
2	Introduction	
3	Introduction	
4 Quality management system	• Documentation Requirements • Quality Guidelines • Document Control • Control of recording	Likert
5 Management Responsibilities	• Management Commitment • Focus on Customers • Quality policy • Planning • Management Review	Likert

Clause	Indicator	Scale
6 Resource Management	• Provision of Resources • Human Resources • Infrastructure • Work environment	Likert
7 Product Realization	• Product Realization Planning • Customer Related Processes • Design and Development • Purchase • Production and Service Provision • Control of Monitoring and Measurement Equipment	Likert
8 Measurement, Analysis and Improvement	• Monitoring and Measurement • Control of Nonconforming Products • Data analysis • Repair	Likert

Research data was obtained through interviews and questionnaires. Primary data was obtained from the results of questionnaires, documentary observations and interviews.

- Document observation carried out by the author by collecting documents related to the clauses and ISO 9001:2008 to find out whether the completeness of the documents owned by PUSDATIN for Public Works and People's Housing is complete or not and whether they are in accordance with ISO or not.
- Interview with the Subhead of PUSDATIN Interviews were conducted based on clauses 4 to 8 of ISO 9001. Interviews were conducted at PUSDATIN Public Works and Public Housing with 13 questions, some of which were related to clauses 4 to 8.
- The questionnaire was conducted as an open questionnaire. The questionnaire used was a research sample, namely respondents taken from the total population of 52 respondents. Questionnaires were distributed to directors, staff, and employees. The questionnaire consists of 51 statements consisting of:

Table 6. Questionnaire

Clause	Statement	Item
4	Quality management system	5
5	Management Responsibilities	11
6	Resource Management	5
7	Product Realization	20
8	Measurement, Analysis and Improvement	10

From Clause 4 to Clause 8, with the following assessment criteria (Sugiyono, 2010):

Table 7. Assessment Criteria (Sugiono, 2010)

#	Category	Explanation
1	Very Bad	Absence of a quality management system, There is no documentation, There is no implementation in the field.
2	Bad	There is a quality management system in place, There is no documentation, Failure to implement in the field.
3	Netral	There is a quality management system in place, There is documentation but it is not well organized, Implementation is not carried out fully in the field.
4	Good	There is a quality management system in place, There is well-organized documentation, Implementation is not carried out fully in the field.

#	Category	Explanation
5	Very Good	The quality management and documentation system is in accordance with the ISO 9001:2008 standard, Implementation is carried out in full in the field.

The results of the questionnaire assessments from respondents that have been tabulated are then calculated using the following formula:

Table 8. Calculation Formula

Name	Formula	Explanation
Median	$Me = Tb + \frac{\frac{1}{2}n - F}{f} C$	Me = Median Tb = Lower edge of median class N= Number of frequencies F= The number of frequencies before the median frequency C = Interval
Mode	$Mo = Tb + \frac{d1}{d1 + d2} c$	Mo = Mode Tb = Lower edge of mode class (class with highest frequency) d1 = The difference between the mode frequency and the previous frequency (fMo-fb) d2 = The difference between the mode frequency and the subsequent frequency (fMo-fa) c = Class

In processing data, the formulas used are median and mode. Median is used to find out the middle value of each clause, while mode is used to find out the value that often appears in all clauses but is calculated for each respondent. By using the median and mode, the data results will be obtained.

2.4 ISO 9001:2008

The ISO 9001:2008 standard is a globally recognized standard developed by the International Organization for Standardization (ISO). The International Organization for standards (ISO) was established in 1946 in Geneva, Switzerland. It serves as an International Federation of numerous national standards bodies from throughout the globe, boasting a membership of over 157 member states. Prominent ISO products:

- ISO 9000 : Quality management system.
- ISO 14000 : Environmental Management System.
- ISO TS 17025 : Laboratory Testing & Calibration Systems.
- ISO TS 16949 : Automotive Industry Quality Management System.

To get an ISO certificate, a company must meet several requirements that have been set by the BSN (National Standardization Body). The following are the requirements of ISO 9001:2008 that companies must have:

Table 9. ISO 9001:2008 Requirements

Introduction
1. General
The use of a quality management system is a strategic decision for an organization. The design and implementation of an organization's quality management system are influenced by: - The organizational environment, changes in that environment, and the risks associated with that environment - varied needs. - Specific targets - Products provided - The processes implemented - organizational size and structure

The purpose of this International Standard is not to establish a standardized structure for quality management systems or standardize documentation. The standards of the international standard for quality management systems are intended to complement the requirements for the product. The notes provided serve as a helpful resource for comprehending and elucidating the pertinent stipulations. This International Standard has the potential to be utilized by both internal and external entities, including certification organizations, for the purpose of evaluating an organization's capacity to fulfill consumer demands and legal obligations pertaining to products, as well as the organization's internal requirements. The quality management principles delineated in ISO 9000 and ISO 9004 have been duly taken into account during the creation of this international standard.

2. Process Approach

The utilization of a process approach is advocated by this International Standard in the development, implementation, and enhancement of the efficacy of a quality management system. The primary objective is to enhance customer satisfaction by ensuring compliance with customer requirements. In order for a company to operate efficiently, it is important to establish and effectively manage a variety of interconnected operations. A process can be defined as an activity or set of activities that involves the utilization and management of resources in order to convert inputs into outputs. Frequently, the result of a given process serves as the immediate input for a subsequent process. The "process approach" can be defined as the utilization of a system of processes within an organization, encompassing the identification, interaction, and management of these processes, with the ultimate goal of achieving a desired outcome. One of the benefits of employing the process method is the implementation of ongoing control measures, which serve to maintain consistency and coherence among individual processes within a larger system of interconnected processes, encompassing their various combinations and interactions. When implemented inside a quality management system, the strategy places significant emphasis on the relevance of:

- a. Understand and fulfill the requirements,
- b. The need to consider processes that provide added value,
- c. Obtain process performance and effectiveness results, and
- d. continuous improvement of processes based on objective measurement.

Figure 2.2 illustrates the concept of a quality management system, depicting the interconnections outlined in Clauses 4 to 8. This diagram illustrates the substantial influence of the customer in establishing requirements as an input. The process of monitoring customer satisfaction include the assessment of data pertaining to consumer perceptions. The depicted model in Figure 1 encompasses all the necessary criteria outlined in this international standard, however lacking in the level of intricacy pertaining to the processes. Please take note. Furthermore, the application of a methodology called "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) is applicable to various processes. The Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle can be broadly described in the following manner.

- a. Plan: establishes the objectives and processes necessary to deliver results in accordance with customer requirements and organizational policies.
- b. Do (Do): implement processes.
- c. Check: monitor and measure processes and products against policies, targets, and requirements for products and report the results.
- d. Act: take action to continuously improve process performance.

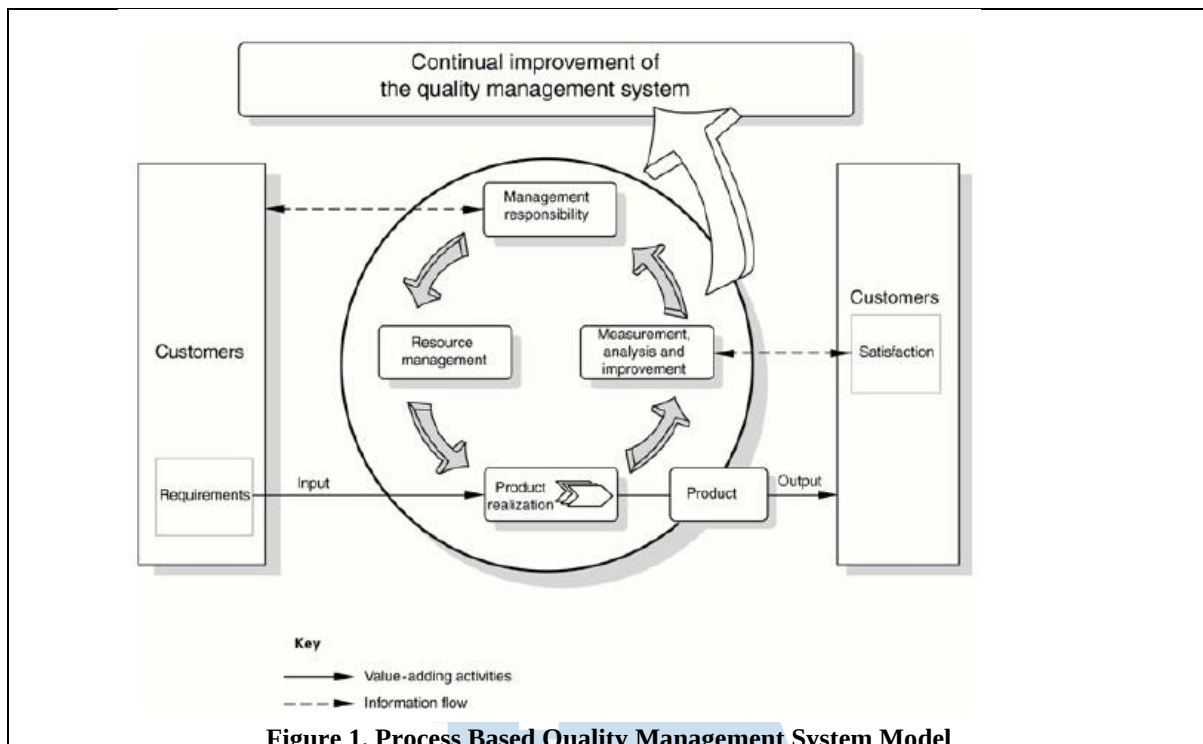


Figure 1. Process Based Quality Management System Model

3. Relationship with ISO 9004

ISO 9001 and ISO 9004 are quality management systems that can be designed to complement each other and can also be used separately. ISO 9001 specifies the requirements for a quality management system that can be used for internal implementation by an organization, for certification, or for contractual purposes. These requirements focus on the effectiveness of the quality management system to meet customer requirements. When this international standard was published, ISO 9004 was undergoing changes. The revised edition of ISO 9004 will provide guidance for management to achieve success in supporting organizations in complex, demanding, and even changing environments. ISO 9004 provides a broader focus on quality management compared to ISO 9001. This standard emphasizes the needs and expectations of all stakeholders and their satisfaction, with systematic organizational performance and continuous improvement. However, this standard is not intended for certification, regulatory, or contractual purposes.

4. Compatibility with other management systems

During the development of this international standard, some consideration was given to the provision of ISO 14001:2004 to improve conformity to both standards for the benefit of the user community. This International Standard does not include specific requirements for other management systems, such as environmental management, occupational health and safety management systems, financial management, or risk management. However, this international standard enables organizations to align or integrate their quality management system with related management system requirements. It is possible for an organization to adopt the current management system in order to create a quality management system that meets the requirements of this international standard.

After the ISO 9001:2008 requirements have been prepared, the company must also follow the stages that have been made by BSN, namely following the clauses that have been determined by BSN as a reference for the completeness of the required data. The following clauses must be applied:

Table 10. Clause of ISO 9001:2008

Clause	
1.	Scope
1.1	General
1.2	Application
2.	Normative Reference

Clause	
3.	Terms and Definitions
4.	Quality management system
4.1	General requirement
4.2	Documentation Requirements
4.2.1	General
4.2.2	Quality Guidelines
4.2.3	Document Control
4.2.4	Records Control
5.	Management Responsibilities
5.1	Management Commitment
5.2	Customer Focus
5.3	Quality policy
5.4	Planning
5.4.1	Quality Goals
5.4.2	Quality Management System Planning
5.5	Responsibility, Authority and Communication
5.5.1	Responsibilities and Authorities
5.5.2	Management Representative
5.5.3	Internal Communications
5.6	Management Review
5.6.1	General
5.6.2	Feedback Review
5.6.3	Review Output
6.	Human Resource Management
6.1	Resource Provision
6.2	Human Resources
6.2.1	General
6.2.2	Competence, Training and Care
6.3	Infrastructure
6.4	Work environment
7.	Product Realization
7.1	Product Realization Planning
7.2	Customer-Related Processes
7.2.1	Determination of Requirements Related to Products
7.2.2	Requirements Overview
7.2.3	Customer Communication
7.3	Design and Development
7.3.1	Organizational Design and Development Planning
7.3.2	Design and Development Input
7.3.3	Design and Development Output
7.3.4	Design and Development Overview
7.3.5	Design and Development Verification
7.3.6	Design and Development Validation
7.3.7	Design and Development Changes
7.4	Purchase
7.4.1	Purchase Process
7.4.2	Purchase information
7.4.5	Verify Purchased Products
7.5	Production and Provision of Services
7.5.1	Production Control and Provision of Organizational Services
7.5.2	Validation of Production Processes and Service Provision
7.5.3	Identification and Traceability
7.5.4	Customer's Property
7.5.5	Product Maintenance

Clause	
7.6	Control of Monitoring and Measurement Equipment
8.	Measurement, Analysis and Improvement
8.1	General
1.2	Monitoring and Measurement
8.2.2	Customer satisfaction
8.2.2	Internal Audit
8.2.3	Process Monitoring and Measurement
8.2.4	Product Monitoring and Measurement
8.3	Controlling Product Nonconformities
8.4	Data analysis
8.5	Enhancement
8.5.1	Continuous Improvement
8.5.2	Corrective action
8.5.3	Preventive Action

3. RESULTS AND DISCUSSION

3.1 PUSDATIN Quality Management System

The ISO 9001:2008 quality management system has been implemented by PUSDATIN Public Works and Public Housing since October 23, 2015. This implementation was carried out through the Quality System Certification Institute, which granted the ISO 9001:2008 Certificate. The accreditation for this implementation was provided by the National Accreditation Committee (KAN). Subsequently, PUSDATIN Public Works and Public Housing has been granted a charter, signifying the recognition of their establishment and upkeep of a quality management system. Based on the findings derived from the conducted interviews, it was determined that PUSDATIN had challenges in the process of augmenting its workforce. As a governmental entity, PUSDATIN is obligated to adhere to the regulations set by the governing authorities. Due to a weak understanding of the quality management system among certain employees at PUSDATIN, the organization encounters challenges in effectively managing its human resources. Due to the utilization of manual systems, PUSDATIN is required to frequently offer assistance and training pertaining to ISO 9001:2008, an online system. This is particularly necessary when accessing pre-existing data within the PUSDATIN system in accordance with the ISO 9001:2008 standard. Based on the findings derived from the conducted observations, it is evident that PUSDATIN is currently experiencing a shortage of personnel. Nevertheless, the personnel have executed this task in adherence to the ISO 9001:2008 protocols. This is evident from the comprehensive nature of the records maintained by PUSDATIN for Public Works and Public Housing. The achievement of adopting a quality management system with ISO 9001:2008 criteria, in compliance with the provisions outlined in ISO 9001:2008, is made possible via the collaborative efforts of PUSDATIN Public Works and Public Housing staff.

Interviews were undertaken with heads of departments in order to gather data regarding the implementation of ISO 9001:2008 within PUSDATIN, a division of the Ministry of Public Works and Public Housing. Based on the findings derived from the conducted interviews, it can be inferred that the PUSDATIN Ministry of Public Works and Public Housing has successfully implemented ISO 9001:2008 standards by adhering to the stipulations outlined within ISO 9001:2008. PUSDATIN endeavors to enhance the efficacy of its quality management system through the implementation of user outreach initiatives, which involve the facilitation of training sessions and seminars pertaining to ISO 9001:2008. PUSDATIN conducts internal reviews in accordance with the established agenda. The assessment is conducted to acquire the outcomes of prior activities, including any discoveries and challenges

encountered, as well as to assess the overall effectiveness of the process. The implementation of this action was undertaken by PUSDATIN with the objective of ensuring that no more discoveries would arise during the audit process. Consequently, PUSDATIN would be able to enhance its quality management system to conform with the latest ISO 9001 standards. PUSDATIN engages in the process of socialization through the implementation of training sessions and seminars. The purpose of this measure is to ensure the proper and compliant execution of ISO 9001:2008 implementation, adhering to specified protocols.

Conducting observations is an essential practice for gaining insight into the operations and dynamics of a firm. In this instance, the author conducted observations at the PUSDATIN, which is the acronym for the Ministry of Public Works and Public Housing. The author conducted an analysis of the ISO standards papers held by PUSDATIN, specifically focusing on the operational guidelines maintained by the organization. In addition to this, the author provided insights pertaining to the training conducted by PUSDATIN. The training conducted by PUSDATIN served as a means for fulfilling the organization's management obligations, and the author was fortunate enough to participate in the seminar.

As a means of acquiring research findings, the author administered questionnaires to the civil servant personnel of PUSDATIN, which is affiliated with the Ministry of Public Works and Public Housing. The conducted research pertains to a maturity model comprising six distinct levels, namely: Level 0 (nonexistent), Level 1 (initial), Level 2 (repeatable yet intuitive), Level 3 (specified process), Level 4 (controlled and measured), and Level 5 (optimal). The acquired data is subjected to analysis and processing, hence facilitating the determination of its use in the implementation of the ISO 9001:2008 quality management system at PUSDATIN for Public Works and Public Housing. Data analysis employs a Linkert scale to evaluate each clause and sub-clause, so yielding the outcomes of data processing in the following manner:

3.2 Results of Analysis of Clause 4 Quality Management System

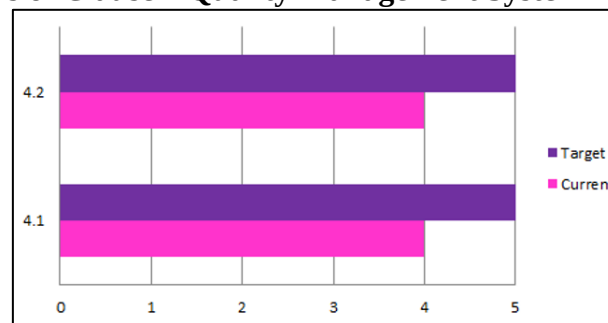


Figure 2. Result of Clause 4 Quality Management System

In clause 4 regarding quality management, Clause 4 has two indicators, namely general requirements and documentation. The first indicator, namely 4.1 General Requirements, discusses general requirements, namely:

- a. The determination of processes required by the Quality Management System (QMS) and their applications throughout the organization is undertaken by the governing body.
- b. This task involves identifying and analyzing the order and interrelationships of several activities.
- c. The essential criteria and methodologies must be determined.
- d. It is vital to provide the accessibility of the necessary resources and information.

- e. The process should be monitored, measured, and analyzed in order to adopt the appropriate activities required to attain the intended outcomes.

The second indicator, namely 4.2 Documentation Requirements, discusses documentation requirements. This is very necessary as proof of the work that has been done so far, which includes:

- a. Quality policy and quality objectives
- b. Quality guidelines
- c. Documented procedures
- d. Documents that include records specified by the organization
- e. Recording control

Based on the maturity model, clause 4 general requirements and documentation are at level 4—managed and measurable. To support quality management, PUSDATIN carries out training for staff and department heads to carry out regular updates. PUSDATIN also conducts evaluations every month to minimize the risk of findings during an audit. Every time you carry out an evaluation, PUSDATIN always makes improvements if there are findings.

3.3 Results of Analysis of Clause 5 Management Responsibilities

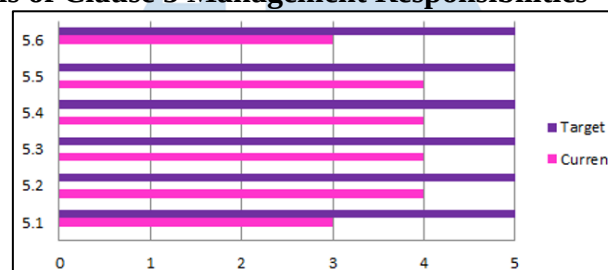


Figure 3. Result of Clause 5 Management Responsibilities

Clause 5 discusses management responsibilities. This clause has six indicators. Clause 5 has an important role in a company because it is related to the company's achievements. Therefore, clause 5 needs more attention in its implementation. The following are the indicators from clause 5. The first indicator, namely 5.1 Management Commitment, discusses management commitment, which includes:

- a. Evidence of commitment from top management in developing and improving the effectiveness of QMS by communicating throughout the organization
- b. Establish quality policies, ensure that quality objectives are set, conduct management reviews, and ensure resources are available.

The first indicator is on a scale of 3 because there are still some who do not carry out their commitments; therefore, further evaluation must be carried out in order to achieve the desired target. The second indicator, namely 5.2 Focus on Customers, discusses customer focus, which is useful for minimizing the occurrence of customers being disappointed with the products made by the company. Therefore, top management is required to implement methods to ensure that customer needs and expectations have been determined through QMS and are responsible for products, including applicable legal and regulatory requirements. The second indicator is on a scale of 4 because the organization provides customer service well and in accordance with customer wishes. In this case, the organization is running well and is close to the desired target, because in this second indicator, the company must be careful in order to

minimize the possibility of customers being disappointed with the products they make. The third indicator, 5.3 Quality Policy, discusses quality policy. This is useful so that the existing quality can meet customer demands. The quality policy must fulfill several stages, namely:

- a. According to the organization
- b. Commitment to meet requirements
- c. Provides a framework for determination or review and is reviewed for compliance.

The third indicator is on a scale of 4 because the organization always maintains quality, which has been carried out in accordance with existing procedures. In this case, it is running well and is close to the desired target. In this case, the company must continue to maintain the quality that has been implemented. The fourth indicator, namely 5.4 Planning, discusses planning. This is important in determining what will be done in the future so that the company continues to develop. To achieve this, the company must set quality targets and plan a quality management system. The fourth indicator is on a scale of 4 because the organization carries out a plan according to the existing flow and with careful planning. In this case, it is close to the desired target, which shows that the company has quite mature planning.

The fifth indicator, 5.5 Responsibility, Authority, and Communication, discusses responsibility, authority, and communication. Every company must have this because someone must be responsible, have authority, and communicate with each other so that the company runs as expected. In this case, the company must have an organizational structure to determine its responsibilities and authority, management representatives, and internal communications. The fifth indicator is on a scale of 4 because the organization carries out responsibility, authority, and communication between staff well and is conveyed. In this case, the organization has approached the desired target; it can be seen that the company has responsibility, authority, and good communication. The sixth indicator, 5.6 Management Review, discusses management reviews. This is related to the review of the QMS to ensure suitability, input for management review, and output from management review. The sixth indicator is on a scale of 3 due to a lack of evaluation from the company. In this case, it is good, but we need to monitor and evaluate the performance of the company's staff more. Based on the maturity model, the results obtained in clause 5 are at level 4 (managed and measurable). With these results, PUSDATIN is already at a good level but needs to increase its level to be at level 5.

3.4 Results of Analysis of Clause 6 Resource Management



Figure 4. Result of Clause 6 Resource Management

Clause 6 pertains to the topic of resources. Clause 6 encompasses a total of four distinct indicators, with each indicator being accompanied by a unique explanation. The initial sign, denoted as 6.1 Provision of Resources, pertains to the allocation of resources. Specifically, it

emphasizes that each resource must possess the capability to establish and sustain a quality management system. This system should aim to consistently enhance its efficacy and elevate customer satisfaction by fulfilling customer demands. The initial indicator is assigned a value of 4 due to the company's sufficient resources and adherence to established protocols. In this particular instance, the organization has made significant progress towards attaining the predetermined objective set by the corporation. However, further examination is necessary in order to fully meet this target. The second indicator, 6.2 Human Resources, pertains to the management of human resources inside the firm. In this context, it is crucial for the company to exercise careful discretion in the process of selecting human resources, ensuring that only the most suitable candidates are chosen.

- a. Responsible for carrying out work that can affect product quality
- b. Providing training to meet the required competencies,
- c. Pay attention to education, skills, and experience.

The second indicator is close to the target desired by the company; it needs more attention so that it can achieve what is desired. In the third indicator, 6.3 Infrastructure, it discusses infrastructure; in this case, the company must have adequate infrastructure to support the performance of its human resources. What is needed is to provide and maintain the infrastructure necessary to achieve conformity to product requirements, such as:

- a. Building
- b. Workspace
- c. Related facilities
- d. Process equipment (hardware and software)
- e. Support services (transportation, communications or information systems).

The third indicator is measured on a scale ranging from 1 to 3. The insufficiency of the company's infrastructure is the underlying problem. Hence, it is imperative for organizations to prioritize the development and maintenance of their infrastructure in order to effectively attain their desired objectives. The sixth indication, 6.4 Work Environment, pertains to the examination of the work environment. The impact of the current environment on the company's performance is significant, as an uncomfortable atmosphere can lead to a reduction in performance. To ensure the successful execution of operational procedures, it is imperative that the work environment aligns with the organization's predetermined criteria. Additionally, the organization must effectively identify and manage the necessary work environment to attain compliance with product specifications. The fourth indicator suggests that the current work environment is generally appropriate, however some enhancements are necessary to align with the company's overall objectives. According to the maturity model, clause 6 is classified as level 4, denoting a state of being managed and measured. This demonstrates that the implementation of Article 6 by PUSDATIN has been effective. In order to achieve a higher degree of performance, specifically level 5, PUSDATIN must undergo further development.

3.5 Analysis Results of Clause 7 Product Realization

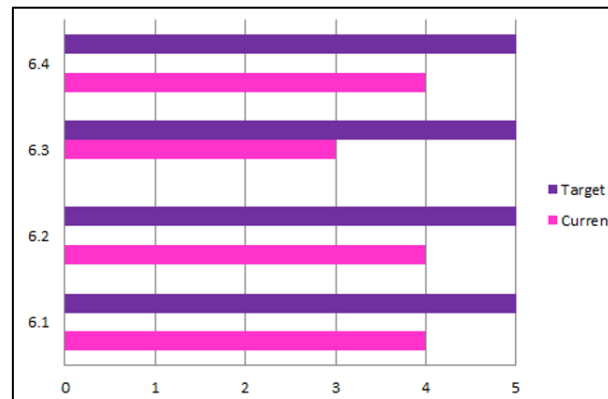


Figure 5. Result of Clause 7 Product

In clause 7, namely 7.1 Product Realization Planning, it discusses product realization; in clause 7, it discusses more about future plans for the products that will be made and the buying and selling that will be carried out. Because there is already certification, the company must do it according to the stages that have been determined. The first indicator discusses product realization. Companies that have products to realize must follow several stages, namely:

- a. Quality goals
- b. Product requirements
- c. Establish document processes
- d. Provide resources
- e. Perform verification
- f. Records required to provide evidence
- g. Consistent in product realization
- h. Check the clauses in the product realization section that cannot be applied.

The first indicator is on a scale of 4 because the product issuance is in accordance with the provisions. In terms of product realization, the company is almost on target and follows the requirements of ISO 9001:2008. The second indicator, namely 7.2 Processes Related to Customers, discusses processes related to customers. To retain customers, companies must have quality products and prioritize customers. To achieve this, the company must determine the requirements related to the product, namely:

- a. The organization has established requirements specified by the customer.
- b. Legal requirements.
- c. Provide additional requirements deemed necessary.

The subsequent step entails conducting an evaluation of the product's requirements, encompassing a comprehensive examination of the specifications associated with the product, as well as the establishment of a dedicated review phase. One crucial aspect that necessitates consideration is client communication, namely the development and execution of a proficient strategy for disseminating product information, addressing consumer inquiries, and receiving feedback. The second indicator is measured on a scale of 3, specifically assessing the necessity for several enhancements pertaining to customer-related aspects and communication with customers in order to enhance future performance. The third indicator, 7.3 Design and Development, pertains to the topic of design and development. The subject matter at hand pertains to:

- a. Design and development planning must follow current developments.

- b. Design and development input related to the required input
- c. Design and development outputs related to outputs from the document design process conform to requirements.
- d. Design and developer reviews relate to reviewing input and output that has been created as a result of record review.
- e. Carrying out design and development verification and validating design and development.
- f. Controlling design and development changes.

The third indicator is on a scale of 3, which indicates that we must be more careful in carrying out design and development and adapting to existing developments. The fourth indicator, 7.4 Purchases, discusses purchases. This indicator must have stages that must be carried out, namely the purchasing process, purchasing information, and verification of the product purchased. In the purchasing process, there are several provisions, namely:

- a. Ensure that the products purchased comply with the specified purchasing requirements.
- b. Carry out evaluations in selecting suppliers.
- c. Determine the criteria for selection.
- d. Make records of evaluation results.

The fourth indicator is on a scale of 4, which shows that in this case, the company has taken it seriously and carried out a little evaluation in order to achieve the target. The fifth indicator, namely 7.5 Production and Provision of Services, discusses processes related to products. This indicator has several provisions, including:

- a. Control of production and provision of services.
- b. Validation of production processes and service provision.
- c. Identification and traceability.
- d. Customer owned.
- e. Product preservation.

The fifth indicator is assigned a value on a scale of 4 due to the company's adherence to established procedures and the satisfaction of customers with the products and services provided. In this particular instance, the organization has already achieved a satisfactory level, although further enhancements are required in order to attain the desired objective in the future. The sixth indicator pertains to the control of monitoring and measurement equipment, denoted as 7.6. In this indication, the company is required to ascertain the monitoring and measurement activities that are conducted. In order to assure the authenticity of the results, it is imperative that the measuring equipment be utilized as appropriate.

- a. The equipment should be calibrated or verified, or both, at specified intervals or prior to use, using measurement standards that can be traced back to international or national measuring standards. In cases where such standards are not available, the method used for calibration or verification should be documented (see to section 4.2.4).
- b. Adequately adjusted or reset.
- c. The presence of identification is necessary in order to ascertain the calibration status.
- d. The instrument is securely protected from any modifications that may compromise the accuracy of the measurement outcomes.
- e. The object is safeguarded against harm and decay when being manipulated, maintained, and stored.

The sixth indicator is on a scale of 4 because the organization has implemented existing procedures and carried out regular monitoring. In this case, the sixth indicator has been implemented well. In order to achieve targets, the organization must carry out more equipment control and monitoring. Based on the maturity model, clause 7 is at level 4—managed and measurable. This shows that PUSDATIN has implemented clause 7 well, but PUSDATIN must also make developments so that it can be at the top level, namely at level 5.

3.6. Analysis Results Clause 8 Measurement, Analysis and Improvement

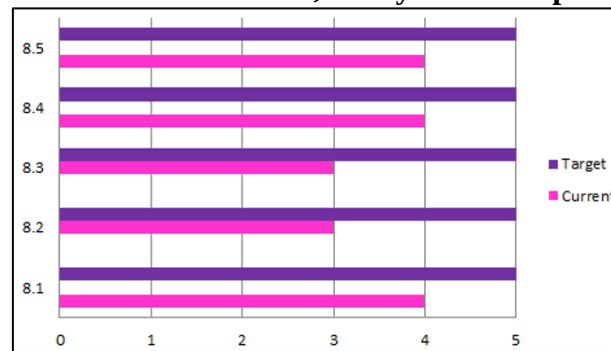


Figure 6. Result of Clause 8 Measurement, Analysis, and Improvement

Clause 8 is the last clause in the ISO 9001:2008 stage. Clause 8 discusses measurement, analysis, and responsibility. In this case, you must really pay attention to every stage. The first indicator, 8.1 General, discusses general matters for carrying out measurements, analysis, and improvements. This is done to find out what things need to be prepared, such as:

- a. The organization plans and implements monitoring.
- b. Measurement, analysis.
- c. Process improvements and the organization has established processes for measurement and monitoring activities to demonstrate conformance to product requirements.
- d. Ensure the suitability of the quality management system and determine appropriate methods.

The initial indicator exhibits a rating of 4 due to the overall adherence of the preceding phrase to the prescribed process. In this particular scenario, the indicator has positive attributes, although further evaluation is required to enhance its effectiveness and attain the intended objective. The second indicator, denoted as 8.2 Monitoring and Measurement, pertains to the topic of monitoring and measurement. This encompasses the following:

- a. Customer satisfaction
- b. internal audit.
- c. monitoring of processes and product measurements.

Customer satisfaction includes the organization's established methods to monitor related information and the information monitored to carry out QMS organizational performance measures. Internal audits include:

- a. The organization has carried out internal audits at planned time intervals.
- b. Establish documented procedures.
- c. An audit has been planned.
- d. Audit criteria have been established.
- e. Management is responsible for the audited area.

- f. Follow-up action activities.
- g. Records of audit results

Process and product measurement monitoring includes methods for monitoring and measuring processes. The second indicator is on a scale of 3, which means improvements to this indicator are needed to get maximum results according to the target. The third indicator, namely 8.3 Control of Non-Conforming Products, discusses the control of non-conforming products. This includes:

- a. The organization ensures that products that do not meet requirements are identified and controlled.
- b. Documented procedures have been established.
- c. The organization has dealt with non-conforming products.
- d. Products that do not conform must be repaired and the nature of the nonconformity recorded for follow-up.

The third indicator is on a scale of 3, indicating that several improvements are needed to get maximum results and achieve the desired targets. The fourth indicator, namely 8.4 Data Analysis, discusses data analysis. The fourth indicator has several assessments, such as:

- a. Determine.
- b. Gather.
- c. Analyze appropriate data to demonstrate suitability.
- d. The analysis should include data resulting from monitoring and data analysis that has provided information (customer satisfaction, conformity to product requirements, characteristics of the process, product, and suppliers).

The fourth indicator is on a scale of 4, which shows that the indicator is running well, but development is still needed in the future so that it is better and can achieve the target. The fifth indicator, namely 8.5 Improvements, discusses improvements. Repairs must be carried out periodically to avoid findings. Things that must be paid attention to are:

- a. Continuous improvement.
- b. Corrective action
- c. Preventive measures.
 - i. Continuous improvement has several assessments, namely that the organization has planned and managed the necessary processes continuously, uses information (such as quality policy, quality targets, audit results, data analysis, corrective and preventative actions), and has objective evidence that shows management involvement. peak.
 - ii. Corrective action has several assessments, namely that the organization has taken corrective action to eliminate the causes of nonconformity, the corrective action taken must be in accordance with the impact of the problem faced, and the organization has documented corrective action to carry out evaluation.
 - iii. Preventive actions have several assessments, namely determining actions to eliminate potential causes of nonconformities. The preventive actions taken are in accordance with the impact of the problem and must have documented procedures (determining nonconformities, evaluating needs, determining and implementing actions, recording results, and reviewing).

The fifth indicator is on a scale of 4, which shows that this indicator is good but still needs to be developed in the future so that it runs as desired and according to targets. Based on the maturity model, clause 8 is at level 4—managed and measurable. This shows that PUSDATIN has implemented clause 8 well, but PUSDATIN must also make developments so that it can be at the top level, namely at level 5.

2. Findings and Recommendations

Table 11. Findings and Recommendations

Clause	Finding	Recommendation
4 Quality management system	Lack of evaluation of ISO 9001:2008 users	PUSDATIN should carry out evaluations every month to minimize the risk of any findings.
5 Management Responsibilities	Lack of staff commitment in carrying out procedures	PUSDATIN is more explicit about staff who do not carry out their commitments by giving sanctions.
6 Resource Management	Infrastructure and human resources are less supportive	PUSDATIN provides infrastructure to support ISO 9001:2008, such as hardware and software, as well as information systems. Adding human resources who are experts in the field of quality management
7 Product Realization	Lack of service and products to customers	PUSDATIN should prioritize customers in providing product services according to customer wishes.
8 Measurement, Analysis and Improvement	Monitoring, measuring and controlling non-conforming products	PUSDATIN must monitor and measure products desired by customers more frequently to reduce the risk of customer disappointment.

From the table of recommendation results above, it can be concluded that PUSDATIN of the Ministry of Public Works and Public Housing in each clause is at level 4. PUSDATIN can be at level 4 because, from the results obtained, PUSDATIN has carried out ISO 9001:2008 procedures well. Therefore, PUSDATIN needs to make further improvements so that, in the future, it can be better and meet the desired targets. The results above were obtained from questionnaires, observations, and interviews conducted by the author at PUSDATIN, Ministry of Public Works and Public Housing.

4. CONCLUSION

The results in the PUSDATIN of the Ministry of Public Works and Public Housing about the implementation of ISO 9001:2008 are based on the issues pertaining to clauses 4 to 8. Enhancing the current research outcomes can be achieved through the consistent execution of evaluations and the incorporation of personnel capable of facilitating the adoption of ISO 9001:2008 within PUSDATIN. The findings and outcomes indicate that the Ministry of Public Works and Public Housing, specifically the PUSDATIN department, has effectively implemented ISO 9001:2008 in alignment with their stated commitment. Based on the findings, there are various areas that require enhancement and advancement in order to attain the intended objectives.

5. REFERENCES

- International Organization For Standardization. (2008). Quality Management System – Requirements ISO 9001 : 2008.
- ISACA, COBIT 5 Implementation. 2012. United States of America : IT Governance Institut.

- Ismayrlis, V., & Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis. *The TQM journal*, 27(1), 150-162.
- Johnson, P. (2015). Benefit of ISO 9000. Retrieved 22 Maret 2017, from <http://www.pjr.com/standards/iso-90012008/benefits-of-iso-9000>
- Jumaedi, H., & Djatmiko, B. (2011). Manajemen Mutu ISO 9001.
- Pedoman ISO 9001:2008. Sistem Manajemen Mutu-Prasyarat. Jakarta: Badan Standarisasi Nasional.
- Prayogo, F. (2007). Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu (ISO) 9001:2000 Pada Proyek Konstruksi, Fakultas Teknik, Universitas Udayana
- Setjenpugoid. (2016). Setjenpugoid. Retrieved 13 Maret, 2016, from <http://setjen.pu.go.id/pusdatin/>
- Sivaram, N. M., Devadasan, S. R., Muruges, R., Karthi, S., & Sreenivasa, C. G. (2014). Synergising total productive maintenance elements with ISO 9001: 2008 standard based quality management system. *The TQM Journal*, 26(6), 534-549.
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Method). Bandung: Alfabeta.
- Santosa, M.A.W., Widhiawati, I.A.R & Diputra, G.A. (2023). PENERAPAN STANDAR SISTEM MANAJEMEN MUTU (ISO) 9001:2008 PADA KONTRAKTOR PT. TUNAS JAYA SANUR (Studi kasus : Proyek Pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel). *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil*, 2(1), 1-6
- Tambunan, R. M. (2011). Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP). Jakarta: Maistas Publishing.
- Tunggal, A.W. (2011). Dasar-dasar Manajemen Mutu. Jakarta: Harvarindo.
- Wardani, S., & Puspitasari, M. (2014). Audit tata kelola teknologi informasi menggunakan framework cobit dengan model maturity level (studi kasus fakultas abc). *Jurnal Teknologi*, 7(1), 38-46.
- Wiriyodiningrat, P. (1997). ISO 9000 Untuk Kontraktor, Gramedia, Jakarta.

THE PANDEMIC INFLUENCE TO FIRM SIZE AND FINANCIAL RATIO ON LISTED COMPANIES IN THE HEALTHCARE INDUSTRY

Rani Ramdhani¹

Management Department, BINUS Business School Undergraduate Program,
Bina Nusantara University
rani@binus.ac.id

Mulyono^{2*}

Management Department, BINUS Business School Undergraduate Program,
Bina Nusantara University
mulyono@binus.ac.id

Respati Wulandari³

Business Creation, BINUS Business School Undergraduate Program,
Bina Nusantara University
d4886@binus.ac.id

Received on 5 November 2023

Accepted on 19 December 2023

Abstract - During the pandemic, the government enacted policies that restricted people's travel, impacting corporate development across the board. The study's goal is to analyze the influence of the pandemic on firm size and financial ratios of companies listed on the Indonesia Stock Exchange in the Healthcare industry. Market capitalization statistics, return on assets, and debt to equity ratios were used as study samples. To assess the research hypothesis, the Wilcoxon sign rank test was performed. According to the findings of the study, return on assets decreased significantly during the pandemic, debt to equity ratio remained stable and did not vary significantly, and company size increased significantly during the pandemic. Companies in the post-pandemic period must pay close attention to the proper composition of funding sources in order to boost profitability and gain the trust of investors.

Keywords: Debt to Equity; Financial Ratio; Firm Size; Pandemic Covid-19; Return on Asset

1. INTRODUCTION

The Covid-19 pandemic has prompted the government to enact several restrictions to mitigate the pandemic's impact, such as social distancing policies, working from home policies, and other policies (Fitriani & Nuraya, 2022). To prepare for the pandemic, the health sector is developing services such as integrating new technology in the realm of virtual health services, which is one strategy for treating many patients while limiting health-care expenditures (Biancuzzi et al. 2023). Companies in the health industry can employ their own capital or cash from the owner, as well as debt guarantees, to meet their funding needs. If the company uses loan funds, it will have to pay interest fees on a regular basis, which is a fixed expense for the company.

Every time a company conducts business, it is frequently confronted with internal challenges, one of which is the issue of company funding. Funds are the most crucial aspect of

a company since they allow it to carry out its operational activities and fulfill its commitments. Companies can use a variety of alternative sources of finance, including sources of money from within and outside the company. Companies can use retained earnings as a source of internal funding and debt, issue debt (bonds), and issue debt as a source of external funding (Mulyono & Saraswati, 2020).

Companies who choose to employ debt as supplementary capital in carrying out their operational activities can profit from a number of advantages. First, the presence of interest reduces the company's tax burden. Second, debt providers or creditors are not entitled to a portion of the company's revenues; instead, they only collect interest charges paid by the company borrowing the cash. Third, lenders do not have the right to manage the corporation unless they intervene (Brigham & Ehrhardt, 2005).

However, it is critical for businesses where the debt-equity arrangement can enhance firm performance or value. The usage of debt and equity in a business's capital structure is referred to as a special approach that managers can utilize to boost company success. Several company-specific variables, such as changes in firm size, systematic risk, industry definition, liquidity, and leverage, play an important role in explaining variations in corporate profitability and stock returns. A company's capital structure is a combination of debt and equity used to finance the company's activities (Abor & Biekpe, 2005). In general, businesses can pick from a variety of alternative capital structures by spending more or less money.

Capital structure is a critical subject or issue that must be addressed by capital owners and financial management. This issue emerges as a result of the company's restricted resources for carrying out its industrial activities. In this instance, finance decisions are critical for the company's well-being; one mistake in decision-making might result in financial difficulties or even insolvency (Eriotis, Vasiliou, & Neokosmidi, 2007). The capital structure of a firm is a mix or combination of debt and equity capital (Ross, Westerfield, Jeffe, & Jordan 2021). As a result, a company's capital structure is merely one component of its financial structure.

In addition to what has already been stated, capital structure is a specific combination of long-term debt and a company's own capital utilized to support its operating activities. In this instance, the financial management will concentrate on two primary issues: the first is the best combination of long-term debt and own capital for the company, because the combination chosen will effect the company's risk and value. Meanwhile, the second goal is to find the most cost-effective source of firm money. To acquire an ideal capital structure, a corporation must first determine how much capital it incurs for the usage of that capital, because the optimal capital structure is one that can reduce its capital costs (Eriotis, Vasiliou & Neokosmidi, 2007).

In general, the source of the capital can be considered as matching the needs for firm funding sources. This cash was obtained from two sources: internal and external to the company (Brigham & Houston, 2021). Debt from creditors is the capital structure that a firm need to enhance its capital requirements (Abor & Biekpe, 2005). This sort of debt uses the debt ratio measurement as the amount of measurement of debt owned by the company in this type of research.

According to Brigham and Houston (2021), a signal is an activity done by corporate management to provide investors with information about the company's prospects. According to Drobetz and Fix (2003), corporations will first utilize internal capital to finance new projects, and if this is insufficient, they will seek external funding by issuing cheaper securities, such as debt, then convertible bonds, and lastly new shares. Asymmetric information happens when management has more information than investors, according to Husnan (2012). As a result, management may believe that the current share price is overvalued (expensive).

Firm performance is a result or success attained by a firm in carrying out its functions and managing the company over a specific time period in order to obtain trust from society, external parties, and the government. This company's performance can be seen through the different factors that influence it, both financially and operationally. The cash flow, financial statements, profit and loss report, and balance sheet are examples of financial characteristics that must be evaluated when determining if a firm is excellent or poor (Gitman, Juchau, & Flanagan, 2015).

When allocating funds in the capital market, investors will pay special attention to a company's strong financial performance. According to various academics, debt has an impact on profitability. Companies claim that the effective use of capital is the key to growing profitability. It can be inferred that firm performance is effective in projecting a company's ability to create cash flow from its own resources (Helfel, 2003).

The gross profit margin is the percentage of each sale that remains after the company has paid for the items. The lower the items sold, the bigger the gross profit margin. Return on Assets (ROA) is another name for the company's ability to generate a return on investment, which is a complete evaluation of the company's successes. ROA represents the amount of income generated by the company's average assets. This measurement is also used as a measure of management effectiveness in seeking profits by utilizing available assets (Gitman, Juchau, & Flanagan, 2015), if the company is below the industry average, due to the company's low basic power to generate profits and high waste costs due to the company's average use of debt, which is partly caused by relatively low profits.

According to Brigham and Houston (2021), short-term debt is defined as debt with a borrowing period of one year or less. Meanwhile, Hall, Hutchinson, and Michaelas (2004) define short-term debt as the proportion of total debt that can be paid off within a year. This short-term debt comprises bank overdrafts, one-year bank loan debt, and other current loans. Based on the aforementioned definition, short-term debt is defined as debt used to cover seasonal demands and current assets that must be returned within one year or less.

Short-term debt, according to Gitman, Juchau, & Flanagan (2015), includes:

- Accruals are obligations originating from services obtained by the firm but for which payment has not been paid by the company.
- Trade payables are obligations deriving from credit purchases made by the company.
- Short-term bank loans are loans with no collateral that are made available through a process that does not need repayment.
- Commercial paper is a type of unsecured short-term debt financing issued by large, well-known corporations.

Long-term debt, according to Kieso, Weygant, and Warfield (2020), is debt resulting from obligations that are not paid within one year. Long-term debt includes notes payable, bonds, pension debt, and lease obligations. Meanwhile, Hall, Hutchinson, and Michaelas (2004) discovered in their research that long-term debt is defined as the entire debt of the organization that can be paid off in more than one year. Long-term debt comprises long-term bank loans and other long-term debt that can be repaid over time, such as director's loans, acquisitions, and lease commitments. Based on the aforementioned definition, long-term debt is defined as a company's commitments with maturities of more than one year.

According to Blainc (2004), corporations utilize debt with the hope that the income they would receive will be more than the funds spent on the debt, hence the consequence of debt is to raise the company's income. Trade credit is the most common source of short-term funding, particularly for large, legitimate businesses. Because trade credit creditors deliberately give

credit to the company, trade debt is regarded to have a favorable link with performance (Abor & Biekpe, 2005).

The impact of total debt and different types of debt, such as bank loans and trade credit, on corporate performance is negative and significant. If the company's overall debt ratio is more than its own capital, the higher the risk that the company must face, which can lead the company to go bankrupt or cause the company to go bankrupt because the firm is not disciplined in paying debts (Februansyah & Yanuarti, 2017). Roden and Lewellen (2002) discovered a positive association between profit and overall debt as a percentage of debt payments in their debt research. The greater the debt, the greater the ability to produce profits (Abor & Biekpe, 2005).

The size of the corporation can be determined by the equity value, sales value, and total asset value. The more assets a corporation uses to guarantee its debts, the more options to borrow or owe more (Mulyono, Manurung, & Suprpto, 2019). Large organizations have larger leverage ratios than small companies because large companies are more diversified, reducing the likelihood of insolvency (Kurshev and Ilya, 2005). According to Nguyen and Ramachandran (2006), large organizations can benefit from economies of scale when issuing long-term debt and even have the capacity to bargain with creditors and have more steady cash flows, hence the possibility of bankruptcy for large companies is significantly smaller than for small businesses.

Profitability, as defined by Gitman, Juchau, and Flanagan (2015), is a relationship between income and costs resulting from the utilization of corporate assets (current and fixed) in productive activities. According to Dobetz and Fix (2003), larger revenue will be obtained under pecking order theory conditions if financial leverage is low. The corporation will prioritize using retained earnings as a source of company funding and will turn to debt when the investment surpasses the company's retained earnings. If the firm's internal funding sources are regarded to be increasingly profitable, the company will be able to finance itself. Regarding profitability, the hypothesis proposed is H1: There is an influence of the Covid-19 pandemic on company profitability.

According to Padron et al. (2005), organizations with high growth prospects have a lower leverage ratio than companies with poor growth opportunities, because funding through shares is a technique that decreases investment problems associated with funding through debt. According to Driffield et al. (2005), the level of company debt and the level of growth have a positive relationship; the higher the growth of a company, the greater the need for funding, so the company is likely to experience a lack of funds to finance the company's growth rate by relying solely on internal funding. Regarding company debt, the hypothesis proposed is H2: There is an influence of the Covid-19 pandemic on company debt.

Growth opportunities, according to Ross, Westerfield, Jeffe, and Jordan (2021), are possibilities to invest in profitable projects because these projects can represent a large portion of the company's worth. According to Brigham and Gapenski (2002), companies with a high level of growth require big external sources. Typically, the cost of issuing shares will be more than the cost of issuing debt securities. As a result, organizations with strong growth rates tend to use more debt, indicating a positive association between growth potential and leverage. Regarding company size, the hypothesis proposed is H3: There is an influence of the Covid-19 pandemic on company size.

2. RESEARCH METHODOLOGY

Through hypothesis testing, this study seeks to determine the amount to which the independent factors of firm size, return on assets, and debt to equity influence the dependent variable, namely the company's profitability structure. The hypothesis testing approach is used in this research design. This method is used to explain the impact of company size, return on assets, and debt to equity on profitability of companies listed on the Indonesia Stock Exchange in the healthcare area.

Tabel 1. Healthcare Company Listed on Indonesia Stock Exchange 2019 - 2022

No	Code	Name of Company	No	Codee	Name of Company
1	DVLA	Darya-Varia Laboratoria Tbk.	9	PRDA	Prodia Widyahusada Tbk.
2	HEAL	Medikaloka Hermina Tbk.	10	PRIM	Royal Prima Tbk.
3	INAF	Indofarma Tbk.	11	PYFA	Pyridam Farma Tbk
4	KAEF	Kimia Farma Tbk.	12	SAME	Sarana Meditama Metropolitan Tbk
5	KLBF	Kalbe Farma Tbk.	13	SIDO	Industri Jamu dan Farmasi Sido
6	MERK	Merck Tbk.	14	SILO	Siloam International Hospitals
7	MIKA	Mitra Keluarga Karyasehat Tbk.	15	SRAJ	Sejahteraya Anugrahjaya Tbk.
8	PEHA	Phapros Tbk.	16	TSPC	Tempo Scan Pacific Tbk.

Purposive sampling was utilized in this study, which means that the sample was chosen based on specific criteria. This study takes into account statistics from the year before the pandemic, 2019, and the year after the pandemic, 2022. This study makes use of secondary data, which, according to Sekaran and Bougie (2016), is information gathered from existing sources. Data was gathered using information from the Indonesian Stock Exchange about the annual reports of the companies in the research sample. This study's confidence level (alpha) is 5%, or p-value 0.05.

A nonparametric test employing the Wilcoxon signed-rank test technique was employed in this study. The Wilcoxon signed rank test is used to evaluate if two samples' population mean ranks differ, to compare related samples, or to perform a test of paired differences of repeated measurements on a single sample. This test is used to compare the locations of two dependent samples, and it is also used to test the hypothesis that the median of a distribution is symmetric. This study used hypothesis testing to estimate the impact of the Covid-19 pandemic on financial ratios of organizations in the Healthcare industry. ROA (return on assets) is the financial ratio being assessed. DER (debt to equity ratio) and EPS (Earnings per Share), with the conclusion that H_0 is rejected if the p-value is 0.05.

3. RESULT AND DISCUSSION

In this study, descriptive statistics are used to translate research data into tabular form, making it easier to grasp and interpret. Researchers typically utilize descriptive statistics to provide information on the characteristics of the primary research variables. Table 2 displays descriptive statistics.

Table 2. Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ROA Before	16	5.27	7.15	-5.55	21.80
ROA After	16	0.07	0.10	-0.12	0.29
DER Before	16	0.65	0.56	0.09	1.87
DER After	16	0.93	1.19	0.06	4.57
SIZE Before	16	11.58	19.67	0.11	75.94
SIZE After	16	15.39	25.05	0.46	97.97

Based on descriptive statistical analysis of data from 16 companies, the average ROA value before the pandemic was 5.27, which was greater than the average ROA value after the pandemic, which was 0.07. Before the pandemic, the average DER value was 0.65, which was lower than the average DER value after the pandemic, which was 0.93. The average SIZE value before the pandemic was 11.58 smaller than the average SIZE value after the pandemic, which was 15.39.

Table 3. Wilcoxon Signed Ranks Test

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ROA_After - ROA_Before	Negative Ranks	13	9.15	119.00
	Positive Ranks	3	5.67	17.00
	Ties	0		
	Total	16		
DER_After - DER_Before	Negative Ranks	8	6.25	50.00
	Positive Ranks	7	10.00	70.00
	Ties	1		
	Total	16		
SIZE_After - SIZE_Before	Negative Ranks	3	5.33	16.00
	Positive Ranks	13	9.23	120.00
	Ties	0		
	Total	16		

According to the Wilcoxon Signed Rank Test results in Table 3, the ROA value has 13 negative rankings, 3 positive ranks, and 0 ties. In general, ROA values have fallen more than they have risen. The DER value has a negative rank of 8, a positive rank of 7, and a tie rank of 1. The DER value generally lowers as much as it grows. The SIZE value has three negative ranks, thirteen positive ranks, and no ties. In general, the SIZE value increases more than it lowers.

Table 4. Statistics Test

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
ROA After - ROA Before	-2.64	0.01
DER After - DER Before	-0.57	0.57
SIZE After - EPS Before	-2.69	0.01

The Asymp value is calculated using the results of the statistical test computations in Table 4. The 2-tailed sig or p-value of ROA of 0.01 is less than 0.05, hence the hypothesis decision is accepted H1, indicating that the pandemic has an impact on corporate profitability in the healthcare industry. The DER p-value of 0.57 is greater than 0.05, indicating that the hypothesis decision is rejected H2, indicating that the pandemic has no effect on firm solvency in the healthcare industry. Because the SIZE p-value is less than 0.05, the hypothesis decision is accepted H3, indicating that the pandemic has an effect on the firm size in the healthcare industry.

4. CONCLUSION

The Covid-19 pandemic, which lasted several years, prompted the government to implement policies to mitigate its impact on society and business. The government's policies include restrictions on community mobility, social distancing, and other measures. The Covid-19 pandemic also has an influence on firms in the healthcare industry, as these companies supply health services, drugs, and vitamins to Covid-19 patients.

The profitability variable (ROA) had a large fall during the pandemic, indicating that companies in the healthcare industry experienced a decline in profitability during the pandemic. Because the solvency variable (DER) is often steady and non-significant, the data shows that companies in the healthcare industry did not modify the composition of their debt during the pandemic indicating that enterprises in the healthcare industry witnessed a drop in profitability during the pandemic. The firm size variable has increased dramatically during the pandemic, indicating that investor trust in the share prices of healthcare companies has increased during the pandemic.

Companies in the healthcare business must pay attention to the right composition of funding sources in the post-pandemic phase in order to boost the company's profitability. Companies with strong profitability will cut their debt ratio in order to boost the company's potential to grow and gain the trust of investors. Researchers should perform additional research on other industrial sectors, including as transportation, which could be influenced by government laws restricting people's mobility during the pandemic.

5. RESEARCH LIMITATION

The drawback of this research is that it was only conducted on companies listed on the Indonesia Stock Exchange in the Healthcare sector, thus the results cannot be extrapolated to other companies outside the healthcare company industry and are only confined to the sample investigated.

6. REFERENCE

- Abor, J & Biekpe, N (2005). What determines the capital structure of list firm in Ghana, *African Finance Journal*, 7(1), 37-40.
- Biancuzzi, H., Dal Mas, F., Bidoli, C., Pegoraro, V., Zantedeschi, M., Negro, P. A., ... & Cobianchi, L. (2023). Economic and performance evaluation of E-health before and after the pandemic era: a literature review and future perspectives. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4038.
- Blainc, M. (2004). Comparing the Profitability of Germany, Japan and the U.S., *Management International Review*, 34, 125-148.
- Brigham, E.F & Louis, C.G (2001). *Financial Management Theory and Practice*. 8th ed., Orlando: The Dryden Press.
- Brigham, E.F. and Ehrhardt, M.C. (2005). *Financial Management: Theory and practice* 11th edition, Ohio; Tomson South Western.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of financial management: Concise*. Cengage Learning.
- Chen, J., & Strange, R. (2005). The determinants of capital structure: Evidence from Chinese listed companies. *Economic change and Restructuring*, 38, 11-35.
- Driffield, N., Mahambare, V., & Pal, S. (2005). How ownership structure affects capital structure and firm performance? Recent evidence from East Asia. *Finance 0505010, Economics Working Paper*.
- Drobetz, W., & Fix, R. (2003). What are the determinants of the capital structure? Some evidence for Switzerland. *University of Basel. WWZ/Department of Finance, Working Paper*, 4(03), 51-75.
- Eriotis, N., Vasiliou, D., & Ventoura-Neokosmidi, Z. (2007). How firm characteristics affect capital structure: an empirical study. *Managerial Finance*, 33(5), 321-331.

- Fitriani, S., & Nuraya, A. S. (2022). PENGARUH PERUBAHAN KASUS POSITIF COVID-19 DAN NILAI TUKAR TERHADAP INDEKS HARGA SAHAM DI INDONESIA. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2), 283-297.
- Febriansyah, R., & Yanuarti, I. (2017). Pengaruh financial leverage terhadap financial performance pada sektor industri manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2015. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 33-48.
- Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of managerial finance*. Pearson Higher Education AU.
- Graham, J. R., Lemmon, M. L., & Schallheim, J. S. (1998). Debt, leases, taxes, and the endogeneity of corporate tax status. *The journal of finance*, 53(1), 131-162.
- Hall, G. C., Hutchinson, P. J., & Michaelas, N. (2004). Determinants of the capital structures of European SMEs. *Journal of Business Finance & Accounting*, 31(5-6), 711-728.
- Helfel, E.A. (2003). *Techniques of financial analysis*. 11th ed., New York: Richard D. Irwin Inc.
- Husnan, S. (2012), *Dasar-Dasar management Keuangan*, Jakarta: Prehalindo.
- Kieso, D.E., Weygandt, J.J, Warfield, T.D. (2020). *Intermediate Accounting*, IFRS. 4th Edition, John Wiley & Sons.
- Manurung, A. H., & Suprpto, A. T. (2019). Innovation Organization and Free Float on Financial Performance: Empirical Study from Listed Company at Indonesia Stock Exchange. *KnE Social Sciences*, 53-69.
- Mulyono & Saraswati, N. (2020). *Investasi dan Pasar Modal*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Nguyen, T. D. K., & Ramachandran, N. (2006). Capital structure in small and medium-sized enterprises: the case of Vietnam. *ASEAN Economic bulletin*, 192-211.
- Daskalakis, N., & Psillaki, M. (2005). The Determinants of Capital Structure of the SMEs: Evidence from the Greek and the French firms. In *XXIIInd Symposium on Banking and Monetary Economics, Strasbourg*.
- Padron Y.G., Apolinario R.M.C., Santana O. M., Conception M, Martel V. and Sales L.J (2005). Determinant factor of leverage: an empirical analysis of Spanish Corporations. *Journal of Risk Finance*. Vol. 6.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. (2021). *Corporate Finance*. 13th edition, New York; Mc Graw Hill Education
- Sayilgan, G., Karabacak, H., & Kucukkocaoglu, G. (2006). The firm-specific determinants of corporate capital structure: Evidence from Turkish panel data. *Investment Management and Financial Innovations*, (3, Iss. 3), 125-139.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th edition, New York: Wiley.
- Sugiyono (2012). *Metode penelitian bisnis*, Bandung: Alfabeta.

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN BENGKEL TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN MELALUI KEPUASAN PELANGGAN PADA PT. SETIAJAYA MOBILINDO – SETIAJAYA TOYOTA DEPOK

Sonny Taufan^{1*}

Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif, Politeknik STMI Jakarta
sonny.taufan@gmail.com

Muhamad Nur Ahsan²

Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif, Politeknik STMI Jakarta
akhsanasd123@gmail.com

Diterima 6 November 2023

Disetujui 1 Desember 2023

Abstract- This research, conducted at PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok, aims to assess the impact of workshop service quality on customer satisfaction and customer loyalty. The study involves customers at PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok, with 166 samples selected using the Slovin formula and accidental sampling. Employing descriptive and quantitative methods, the study utilizes simple regression testing techniques with data processed using IBM SPSS Statistics 26. Results indicate a direct and significant influence of service quality (X) on customer loyalty (Y), with a path coefficient of 0.508 and significance value of $0.000 < 0.05$. This suggests that service quality (X) significantly affects customer loyalty (Y) at PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok. Additionally, customer satisfaction (Z) demonstrates a direct and significant impact on customer loyalty (Y), with a path coefficient of 0.497 and significance value of $0.000 < 0.05$. Furthermore, there is a direct influence of service quality (X) on customer satisfaction (Z) with a path coefficient of 0.632 and significance value of $0.000 < 0.05$. Importantly, the research reveals an indirect effect of service quality (X) on customer loyalty (Y) through customer satisfaction (Z) with a coefficient of 0.461. This indicates that customer satisfaction (Z) serves as an intervening variable, contributing to customer loyalty (Y). The Sobel test validates the indirect impact, with a calculated t-value of $13.345 > 1.974$. In summary, the study provides insights into the significant influence of service quality on customer satisfaction and loyalty, emphasizing the role of customer satisfaction as an intermediary factor in the relationship between service quality and customer loyalty. The research contributes valuable findings for enhancing customer loyalty strategies in the automotive service industry.

Keywords: Customer Satisfaction; Customer Loyalty; Service Quality,

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan industri otomotif yang semakin berkembang pesat dan maju, mobil sebagai sarana transportasi semakin penting bagi kehidupan masyarakat saat ini. Dalam melakukan setiap mobilitasnya dalam aktivitas yang padat dan banyaknya tempat yang harus dikunjungi setiap harinya membuat minat masyarakat untuk memiliki mobil. Semakin banyak jumlah produsen mobil terus bertambah di Indonesia, persaingan untuk mendapatkan pelanggan pun semakin ketat dan tidak dapat dihindari. Para pelaku industri otomotif juga harus terus melakukan inovasi baru untuk menghasilkan produk yang inovatif dan bersaing untuk memenangkan persaingan di pasar otomotif. (Gaikindo, 2023). Pertumbuhan industri otomotif global selama beberapa tahun terakhir telah mencerminkan sejumlah tren dan dinamika yang signifikan. Meskipun industri ini telah menghadapi tantangan, seperti fluktuasi harga bahan bakar, ketidakpastian ekonomi global, dan kekhawatiran terkait lingkungan,

namun pertumbuhan yang stabil terus terjadi. Pendorong utama pertumbuhan tersebut meliputi meningkatnya urbanisasi, perkembangan teknologi mobil listrik, peningkatan daya beli di negara-negara berkembang, dan tren mobilitas berbagi. Selain itu, pergeseran menuju kendaraan yang lebih ramah lingkungan dan inovasi terus-menerus dalam konektivitas dan otonomi mengarah pada evolusi industri otomotif global. Meskipun dampak pandemi COVID-19 pada rantai pasokan dan produksi mobil pada awalnya menciptakan tantangan, sektor otomotif terus beradaptasi dan mengalami pemulihan, dengan fokus yang semakin besar pada transformasi menuju mobilitas berkelanjutan dan teknologi canggih. (Utama, 2017). Perkembangan industri otomotif di Indonesia sangatlah pesat membuat jumlah penjualan mobil di Indonesia menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Menurut data Gaikindo dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah penjualan mobil pada tahun dari tahun 2019 - 2023 bulan Februari kembali meningkat walaupun sempat mengalami penurunan pada saat pandemi covid-19 dari tahun 2020 sampai tahun 2021 penjualan mobil meningkat pesat pada tahun 2022. Persaingan dalam industri otomotif sangat ketat, didorong oleh perusahaan-perusahaan global yang bersaing untuk menghasilkan inovasi terkini, meningkatkan efisiensi, dan memenuhi tuntutan konsumen yang terus berkembang.

Tabel 1. Penjualan Mobil di Indonesia dari tahun 2019-2023 bulan Februari

TAHUN	UNIT
2019	1.030.126
2020	532.027
2021	887.202
2022	1.048.040
2023	181.077

Sumber : GAIKINDO

Penjualan mobil yang terus meningkat ini menjadikan para pelaku bisnis harus lebih kreatif dan inovatif agar dapat terus menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang loyal. Tujuan utama setiap perusahaan harus berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berpotensi untuk mencapai loyalitas pelanggan, hal ini menjadikan setiap perusahaan tidak hanya meningkatkan penjualan tetapi juga meningkatkan loyalitas pelanggan.

Loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek atau pemasok berdasarkan sikap yang positif dan tercermin dalam pembelian ulang yang konsisten (Agiesta, et.al, 2021). Terciptanya loyalitas pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya: (Irawan, 2018)

- 1) Sensitivitas konsumen terhadap harga menjadi rendah,
- 2) Penghematan biaya untuk mendapatkan pelanggan baru,
- 3) Meningkatkan profitabilitas perusahaan,
- 4) Bisa mengarahkan pelanggan,
- 5) Mengurangi dampak keluhan pelanggan, dan
- 6) Kesadaran yang besar terhadap merek

Loyalitas juga ditunjukkan dengan pembelian berulang yang dilakukan secara konsisten, dimana minimal harus terjadi dua kali pembelian agar seseorang merasa puas terhadap merek atau produk tertentu. Namun, kepuasan tersebut tidak selalu berarti seseorang akan menjadi loyal terhadap merek atau produk tersebut. (Sholihin, 2019)

Signifikansi loyalitas pelanggan sangat terkait dengan kelangsungan perusahaan dan terhadap kuatnya pertumbuhan perusahaan di masa datang. Oleh karena itu, agar perusahaan mampu mempertahankan tingkat laba yang stabil, saat pasar mencapai kematangan atau

kedewasaan dan persaingan bisnis begitu tajam, strategi definisi seperti berusaha untuk mempertahankan pelanggan yang ada saat ini lebih penting dibanding strategi agresif seperti memperluas ukuran pasar dengan menggaet konsumen potensial (Fornell, 1992). Kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan diharapkan akan membuat pelanggan loyal dengan perusahaan. Hal ini relevan dengan penelitian sebelumnya oleh Muwarni (2004) menemukan bahwa kualitas pelayanan secara langsung dan tidak langsung dapat memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervensi.

PT. Setiajaya Mobilindo – Setiajaya Toyota Depok merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dan sebagai salah satu dealer resmi Toyota yang berfokus pada bidang *sales, service dan spare part* untuk mobil Toyota. Sebelumnya peneliti telah melakukan praktik kerja industri di perusahaan ini pada divisi CRC (*Customer Relation Coordinator*) berdasarkan temuan masalah yang ditemukan peneliti selama masa praktik kerja industri yang dilakukan selama 1 tahun lebih banyak komplain pelanggan mengenai pelayanan bengkel, membuat penelitian ini dilakukan pada bagian bengkel dari PT. Setiajaya Mobilindo – Setiajaya Toyota Depok.

Tabel 2. Tabulasi Prasurvei Variable yang Mempengaruhi Loyalitas Pelanggan

No	Variabel	STS (1)		TS (2)		S (3)		SS (4)		Total Frekuensi	Total Skor	Skor Ideal	Persentase
		F	N	F	N	F	N	F	N				
1	Brand Image	1	1	3	6	9	27	7	28	20	62	80	78%
2	Ekspetasi Pelanggan	2	2	2	4	11	33	5	20	20	59	80	74%
3	Kualitas Produk	2	2	3	6	4	12	11	44	20	64	80	80%
4	Kualitas Pelayanan	0	0	1	2	7	21	12	48	20	71	80	89%
5	Harga	3	3	2	4	5	15	10	40	20	62	80	78%
6	Kepuasan Pelanggan	1	1	1	2	3	9	15	60	20	72	80	90%

Ket: F : Frekuensi N : Skor

Sumber : Data diolah penulis, 2023

Melihat dari hasil pra survei yang telah dilakukan mencakup:

1. Waktu Pelaksanaan: Survei dilakukan dalam periode 2 jam untuk meminimalkan kelelahan responden dan memastikan keterlibatan yang optimal.
2. Sasaran Survei:
 - Remaja usia 13-18 tahun.
 - Inklusif terhadap berbagai latar belakang sosial dan pendidikan.
3. Ukuran Sampel dan Pemilihan Responden:
 - Sampel sekitar 20-30 responden untuk mencapai keragaman pendapat.
 - Pemilihan responden dengan pendekatan acak untuk representativitas.
4. Versi Tas Responden:
 - Menggunakan formulir survei online atau kertas untuk kenyamanan.
 - Pertanyaan disajikan dengan bahasa yang akrab dan gaya yang menarik bagi remaja.
5. Diversitas:
 - Memastikan partisipasi dari berbagai kelompok etnis, sosial, dan pendidikan untuk hasil yang lebih komprehensif.
6. Pertimbangan Etika:
 - Menjaga privasi dan anonimitas responden.

- Menyediakan informasi yang jelas tentang tujuan survei.

Disini peneliti mendapatkan hasil bahwa terdapat masalah terhadap loyalitas pelanggan bengkel PT Setiajaya Mobilindo-Setiajaya Toyota Depok, adanya rasa ketidakpuasan pelanggan menjadi suatu masukan yang harus diatasi secepatnya oleh pihak perusahaan dengan melakukan evaluasi kualitas pelayanan yang berikan guna memberikan manfaat yang lebih baik terhadap loyalitas pelanggan pengguna jasa bengkel. Hasil ini menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh dugaan penurunan total loyalitas pelanggan pada PT Setiajaya Mobilindo-Setiajaya Toyota Depok yaitu kualitas pelayanan (89%) dan kepuasan pelanggan (90%). Dalam mengevaluasi pengaruh faktor-faktor terhadap kepuasan pelanggan, perlu diakui bahwa selain ekspektasi pelanggan, brand image, dan harga memiliki nilai persentase, kualitas pelayanan tetap menjadi elemen yang lebih dominan. Meskipun ekspektasi pelanggan dan faktor lain seperti citra merek serta harga memegang peran penting, fokus pada kualitas pelayanan dan pemenuhan kepuasan pelanggan terbukti memiliki dampak yang lebih signifikan dalam membangun hubungan positif dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, strategi yang memprioritaskan kualitas pelayanan dapat menjadi kunci utama dalam memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan pengalaman mereka.

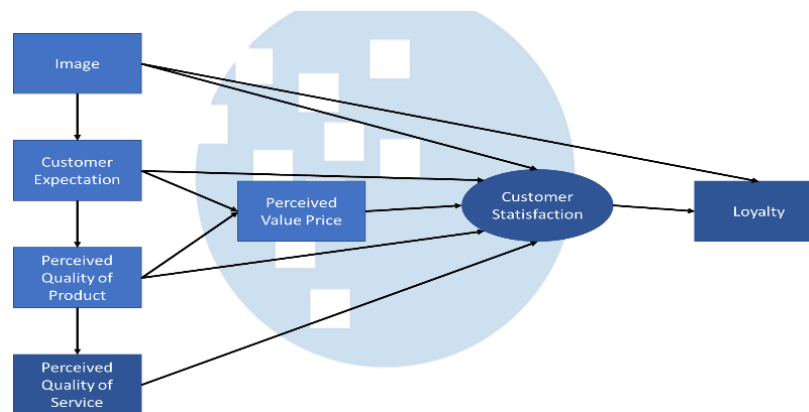
Dari sini, dapat diprediksi pelanggan yang melakukan perbaikan mobil di PT Setiajaya Mobilindo-Setiajaya Toyota Depok pada tahun 2021 hingga 2023 mengalami kenaikan dan penurunan persentase loyalitas pelanggan persemester pada pelanggan yang melakukan perbaikan mobilnya selama lebih atau sama dengan 2x service mobil di PT Setiajaya Mobilindo-Setiajaya Toyota Depok. Dapat diketahui bahwa terjadi penurunan tingkat loyalitas pelanggan servis pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2021 dan pada tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2022. Hal ini diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor tersebut diduga karena turunnya kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Kepuasan pelanggan menjadi faktor pendukung untuk membentuk pelanggan yang loyal, menurut Widiaswara dan Sutopo dalam (Agiesta et al., 2021) bahwa saat pelanggan mempunyai rasa puas, secara tidak langsung mereka secara terus menerus akan membeli produk dan jasa dari perusahaan.

Data diatas merupakan tabulasi kepuasan pelanggan terhadap service yang dilakukan di PT. Setia Jaya Mobilindo Depok selama tahun 2022. Dapat dilihat bahwa setiap bulannya mengalami peningkatan dan juga penurunan. Hal Ini terjadi karena pelanggan memberi penilaian yang rendah terhadap tingkat kualitas pelayanan bengkel yang diberikan serta ada ketidakpuasan akan hasil perbaikan mobil yang diterima. Kepuasan pelanggan mengacu pada perasaan pelanggan tentang suatu pelayanan yang disajikan dibanding sesuai perasaan yang diinginkan, pada waktu yang sama jika hasil tidak sesuai maka timbul ketidakpuasan (Lubis et al., 2018). Saat sebuah pelayanan jasa tidak sesuai harapan pelanggan, kepuasan pelanggan terhadap kinerja suatu pelayanan akan sulit didapatkan (Agiesta et al., 2021). Maka dari itu, dalam konteks PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok, diperlukan upaya optimalisasi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Khususnya, perlu ditekankan pada sektor pelayanan after-sales untuk mencegah dampak buruk terhadap loyalitas pelanggan. Langkah-langkah perbaikan atau peningkatan dalam pelayanan after-sales, seperti perbaikan proses klaim garansi, layanan perbaikan yang efisien, dan komunikasi yang baik dengan pelanggan pasca-pembelian, dapat menjadi strategi penting dalam memastikan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan dan meminimalkan risiko penurunan loyalitas pelanggan. (Galleta, et.al, 2019)

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengangkat permasalahan diatas dalam tugas akhir dengan judul “Pengaruh Kualitas Pelayanan Bengkel Terhadap

Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan hubungan yang ada di antara variabel-variabel kunci yang relevan dalam konteks pelayanan pelanggan. Pertama, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh langsung dan signifikan dari kualitas pelayanan (X) terhadap tingkat kepuasan pelanggan (Z). Kedua, penelitian ini juga bertujuan untuk memahami dampak langsung dan signifikan dari kepuasan pelanggan (Z) terhadap tingkat loyalitas pelanggan (Y). Selanjutnya, penelitian ini akan menganalisis pengaruh langsung dan signifikan dari kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y). Terakhir, penelitian ini ingin mengidentifikasi bagaimana pengaruh tidak langsung dan signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui mediasi kepuasan pelanggan (Z). Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang hubungan variabel-variabel tersebut, memberikan kontribusi pada literatur manajemen pemasaran, dan memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi bisnis dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. (Chen, et.al, 2019)

1.2 Tinjauan Literatur



Gambar 1. Grand Theory Komponen loyalitas pelanggan

Sumber : Anderson dan Formell dalam (Nguyen, 2020)

Pada gambar 1 merupakan *grand theory* loyalitas pelanggan menurut Anderson dan Fornell dalam (Indriyati et al., 2018) yang berpendapat loyalitas terbagi kedalam beberapa indikator variable yaitu citra merek, harapan pelanggan, persepsi kualitas produk, persepsi kualitas pelayanan, dan persepsi nilai harga melalui kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan juga merupakan aspek yang harus diperhatikan, jika pelanggan merasa puas dengan pelayanan diberikan tentu saja akan menimbulkan dampak psikologis yang positif, yang mungkin akan berdampak pada loyalitas terhadap perusahaan yang memberikan kepuasan tersebut. Jika pelanggan telah memiliki perasaan puas akan pelayanan yang diberikan, dapat dipastikan pelanggan tersebut takan menjadi pelanggan yang loyal dan tidak akan berpaling pada jasa pelayanan yang lain. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ada konsensus di antara peneliti-peneliti tersebut tentang hubungan positif antara kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Pratiwi (2010), Sinaga (2011), Prahastuti (2011), dan Widyaningtyas (2010) semuanya menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat loyalitas pelanggan. Hasil ini memberikan dukungan kuat terhadap pandangan bahwa kepuasan pelanggan memainkan peran kunci dalam membentuk dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dapat dianggap sebagai strategi yang efektif untuk memperkuat tingkat loyalitas pelanggan dalam konteks penelitian ini.

1.2.1. Kualitas Pelayanan

Menurut Kuntari (2016) dalam Purnama (2006:19), “Kualitas pelayanan adalah perbandingan antara pelayanan yang dirasakan (persepsi) pelanggan dengan kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan”. Kualitas layanan dipandang sebagai faktor yang perlu dipahami bisnis karena memiliki kekuatan untuk menarik klien baru dan dapat mengurangi kemungkinan klien yang sudah ada akan beralih penyedia. Untuk memenuhi harapan pelanggan tersebut dan memuaskannya, kualitas pelayanan didefinisikan sebagai upaya untuk memenuhi persyaratan yang disertai dengan keinginan konsumen dan ketepatan cara penyampaian (Tjiptono, 2008). Sepuluh faktor standar umum yang menentukan kualitas layanan menurut SERVQUAL, yaitu: Tangibles (bukti fisik), Reliability (keandalan), Responsiveness, Kompetensi, Kesopanan dalam interaksi langsung, Kredibilitas, Keselamatan, Akses, Komunikasi yang efektif, dan Memperhatikan pelanggan. Pentingnya faktor-faktor ini terletak pada dampaknya terhadap pengalaman pelanggan dan loyalitas mereka. Kualitas layanan yang baik, seperti bukti fisik yang memadai, keandalan, dan responsibilitas yang cepat, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Keselamatan, akses yang mudah, dan komunikasi yang efektif juga berkontribusi pada citra positif perusahaan, menciptakan kepercayaan, dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Oleh karena itu, memahami dan menerapkan prinsip-prinsip SERVQUAL menjadi kunci untuk mencapai tingkat kualitas layanan yang diinginkan dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

1.2.2. Kepuasan Pelanggan

Menurut Amin (2014) Ukuran keberhasilan produk keseluruhan organisasi dibandingkan dengan sejumlah persyaratan pelanggan disebut "kepuasan pelanggan". Kepuasan pelanggan dan keunggulan layanan terkait erat, dan pelanggan yang bahagia lebih mungkin untuk membentuk hubungan yang langgeng dengan bisnis. (Artha, 2019). Menurut penelitian Kristianto (2010), kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan metode Importance-Performance Analysis (IPA). Metode Importance-Performance Analysis (IPA) adalah sebuah alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu layanan atau produk berdasarkan persepsi pelanggan. Metode ini membantu mengidentifikasi sejauh mana atribut-atribut tertentu dianggap penting oleh pelanggan dan sejauh mana kinerja aktual dari atribut tersebut. Enam atribut hadir dalam kuadran B diagram Cartesien, dimana kuadran B merupakan faktor yang harus dijaga karena sesuai dengan harapan pelanggan. Lebih dari 90% pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh bengkel, berdasarkan temuan perbandingan antara tingkat kinerja bengkel dengan tingkat minat atau harapan klien. Kemudian, penelitian yang memiliki sama hubungan tetapi beda perspektif penelitian saja menurut (Nguyen, 2020) menjelaskan bahwa terdapat 3 dimensi kepuasan pelanggan yang dapat dijabarkan sebagai berikut;

1. Kepuasan Terhadap Kualitas (*Satisfaction Toward Quality*)
Dimensi ini merupakan kepuasan pelanggan terhadap kualitas yang diberikan oleh produk atau perusahaan tertentu, contohnya seperti kualitas produk atau kualitas pelayanan untuk perusahaan jasa.
2. Kepuasan Terhadap Harga (*Satisfaction Toward Value*)
Dimensi ini merupakan kepuasan pelanggan terhadap harga yang diberikan oleh sebuah produk atau perusahaan. Pelanggan akan membandingkan harga yang mereka keluarkan dengan dengan kualitas yang diterima.
3. Keyakinan Produk Sebagai yang Terbaik (*Perceived Best*)

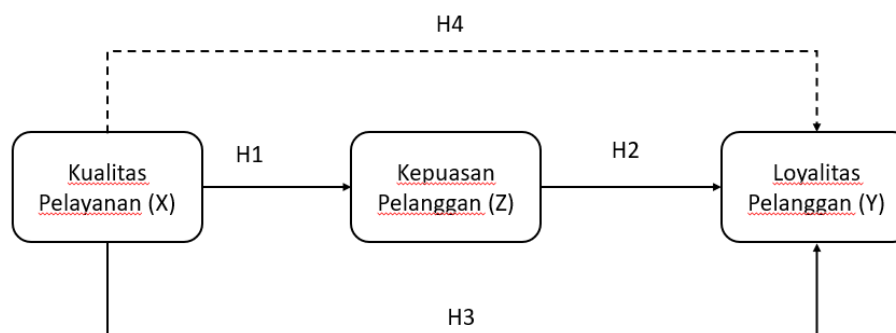
Dimensi ini merupakan kepuasan pelanggan yang didasari untuk mengetahui keyakinan pelanggan mengenai merek produk atau jasa yang digunakan merupakan yang terbaik kualitasnya dibandingkan dengan merek produk atau jasa pesaing lainnya.

1.2.3. Loyalitas Pelanggan

Amin (2014) mengklaim bahwa loyalitas pelanggan didefinisikan sebagai kesediaan seseorang untuk menggunakan barang dan jasa perusahaan dalam jangka panjang, idealnya secara eksklusif, dan secara sukarela menyarankan produk tersebut kepada teman dan rekan kerja mereka. Pelanggan yang berjanji untuk secara konsisten menggunakan produk atau layanan perusahaan dikatakan setia. Kemudian, berbeda penelitian dari indikator loyalitas pelanggan menurut Evanschitzky dan Wunderlich (2006, dalam Bobâlcă dkk, 2012) sebagai berikut;

1. Cognitive Loyalty (Loyalitas kognitif) didefinisikan sebagai evaluasi pelanggan terkait dengan kinerja perusahaan atau atribut produk.
2. Affective Loyalty (Loyalitas afektif) didefinisikan sebagai evaluasi umum yang melibatkan emosi pelanggan.
3. Conative Loyalty (Loyalitas konatif) didefinisikan sebagai niat perilaku pelanggan untuk terus membeli produk satu perusahaan baik dengan komitmennya terhadap perusahaan.
4. Action Loyalty (Loyalitas tindakan) termasuk mengatakan hal-hal positif tentang perusahaan, mengungkapkan preferensi untuk suatu perusahaan daripada produk atau perusahaan lain, dan melakukan pembelian ulang.

1.2.4. Hipotesis Penelitian



Gambar 2. Hipotesis Penelitian

Dalam konteks analisis *Importance-Performance Analysis* (IPA), kepuasan pelanggan tidak berperan sebagai variabel mediasi. Kepuasan pelanggan dianggap sebagai variabel utama yang dievaluasi secara langsung, tidak memediasi hubungan antara variabel lain. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan adalah variabel terpisah yang diukur dan dievaluasi untuk memahami sejauh mana pelanggan merasa puas dengan atribut-atribut tertentu dari produk atau layanan, tanpa menjadi perantara dalam hubungan antarvariabel lainnya. Dalam penelitian, posisi hipotesis sangat penting. Para peneliti harus menentukan bagaimana hipotesis akan digunakan di penelitian. Berikut rumusan hipotesis yang dirumsukan oleh peneliti;

Dasar perumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat ditemukan dalam hubungan antar variabel yang telah dijelaskan. Pertama, didasarkan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang tinggi berkontribusi positif terhadap kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa:

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z). Selanjutnya, kepuasan pelanggan telah diketahui sebagai faktor prediktor kuat untuk loyalitas pelanggan berdasarkan teori dan temuan penelitian sebelumnya. Dengan demikian, diasumsikan bahwa:
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y). Sejalan dengan temuan literatur manajemen, kualitas pelayanan juga diidentifikasi sebagai faktor yang memengaruhi loyalitas pelanggan secara langsung. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa:
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y). Terakhir, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dapat bertindak sebagai mediator antara kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa:
- H4 : Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z).

Dengan merumuskan hipotesis-hipotesis ini, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara statistik hubungan antar variabel-variabel tersebut, sehingga dapat memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan target dari objek penelitian yang dilakukan. Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota perkumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah pelanggan bengkel PT Setiajaya Mobilindo-Setiajaya Toyota Depok yang melakukan perbaikan mobil lebih dari 1x dari bulan Januari 2023 sampai bulan Juni 2023 sebanyak 285 orang. Untuk alasannya berhubungan disini:

1. Kepercayaan: Dipilihnya bengkel mungkin karena reputasi yang baik dan kepercayaan pelanggan pada kualitas layanan.
2. Rekomendasi dan Ulasan Positif: Ulasan positif atau rekomendasi dari orang lain dapat mempengaruhi pilihan.
3. Kemudahan Akses: Lokasi dan aksesibilitas bengkel juga menjadi pertimbangan.
4. Harga yang Bersaing: Harga perbaikan yang bersaing atau sesuai anggaran juga berpengaruh.

Menurut Suharsimi Arikunto (2013:174) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Yang dimaksud dengan menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode sampling yang dimana metode ini merupakan metode dari kelompok *nonprobability sampling*. Besarnya sampel yang digunakan ditetapkan menggunakan rumus slovin, karena ini paling mudah digunakan dan akurat dibanding lain sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = total responden/ sampel yang akan digunakan

N = total populasi

$$n = \frac{e}{1 + \frac{e}{285(5\%)^2}} = \text{parameter kesalahan (\%)}$$

$$n = 166$$

Berdasarkan total populasi pelanggan yang melakukan perbaikan mobil di bengkel PT Setiajaya Mobilindo-Setiajaya Toyota Depok lebih dari 1x dari bulan Januari 2023 hingga bulan Juni 2023 sebanyak 285 orang, maka sampel yang digunakan peneliti sebanyak 166 responden

2.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu kuisioner menurut Sugiyono (2015), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengumpulan data di PT Setiajaya Mobilindo – Setiajaya Toyota Depok melalui penyebaran angket kuisioner dengan menggunakan pengukuran skala likert yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam memilih responden, pendekatan kriteria spesifik seperti pengalaman dengan layanan bengkel mobil atau kendaraan Toyota digunakan, dan sampel diambil secara acak atau dengan metode stratifikasi untuk mencerminkan populasi secara keseluruhan. Penyebaran survei dilakukan melalui platform online, dengan menggunakan saluran seperti email, WhatsApp, dan media sosial untuk menyebarkan kuesioner. Pesan penyebaran harus jelas dan menarik. Proses merumuskan pertanyaan melibatkan identifikasi tujuan survei, penggunaan indikator kepuasan seperti kualitas pelayanan, harga, dan kepercayaan, serta penggunaan skala penilaian, seperti skala Likert, untuk mengukur tingkat kepuasan. Pertanyaan terbuka dan tertutup digunakan untuk mendapatkan wawasan mendalam dan data kuantitatif. Uji coba survei dilakukan melalui pilot test, dan pertanyaan disesuaikan berdasarkan umpan balik dari uji coba tersebut.

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

3.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan beberapa pelanggan yang melakukan pembelian kendaraan roda empat di PT. Setiajaya Mobilindo – Toyota Depok. Jumlah pelanggan yang dijadikan sebagai responden penelitian ini sebanyak 172 pelanggan di PT. Setiajaya Mobilindo – Toyota Depok. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan melalui google form. Adapun deskripsi respondennya adalah sebagai berikut;

Tabel 5. Gambaran Umum Responden

	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	87	52%
Perempuan	79	48%
Usia		
21-25 Tahun	80	48%
26-30 Tahun	60	36%
31-35 Tahun	17	10%

>35 Tahun	9	6%
Domisili		
Jakarta	66	40%
Bogor	5	3%
Depok	88	53%
Tangerang	4	2%
Bekasi	3	2%

3.2. Uji Validitas

validitas instrument dengan menggunakan SPSS. Berikut hasil uji validitas SPSS versi 26:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas SPSS Versi 26

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kualitas Pelayanan (X)	1	0,314	0,1524	Valid
	2	0,463		
	3	0,593		
	4	0,768		
	5	0,712		
	6	0,611		
	7	0,574		
	8	0,539		
	9	0,768		
	10	0,712		
Kepuasan Pelanggan (Z)	1	0,805	0,1524	Valid
	2	0,677		
	3	0,627		
	4	0,616		
	5	0,699		
	6	0,805		
Loyalitas Pelanggan (Y)	1	0,291	0,1524	Valid
	2	0,778		
	3	0,733		
	4	0,654		
	5	0,618		
	6	0,580		
	7	0,778		
	8	0,733		

Sumber: Data Olahan (2023)

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa masing-masing item kuesioner untuk variabel kepuasan pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan juga layak untuk digunakan sebagai instrument penelitian. Hal ini dikarenakan $r_{hitung} > r_{tabel}$, dimana r table di dapati (df=n-2; $\alpha=5\%$) untuk total 166 responden yakni sebesar 0,1524.

3.3 Uji Reliabilitas

Berikut rekap dari hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel :

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronach's Alpha
1	Kualitas Pelayanan	0.807
2	Kepuasan Pelanggan	0.800
3	Loyalitas Pelanggan	0.799

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa variabel Kualitas Pelayanan (X), Kepuasan pelanggan (Z), dan Loyalitas Pelanggan (Y) memiliki nilai *cronbach's alpha* masing-masing $> 0,60$. Hal ini berarti setiap variabel dalam penelitian ini memiliki item-item kuesioner yang reliabel, dimana jika kuesioner diujikan berulang, maka akan menghasilkan kesimpulan yang sama atau konsisten.

3.4 Uji Koefisien Determinasi

Pada penelitian ini penulis menggunakan koefisien determinasi untuk menganalisis angka yang menunjukkan seberapa besar kontribusi yang diberikan variabel bebas terhadap naik turunnya variabel terikat. Berikut hasil koefisien determinasi menggunakan SPSS versi 26 sebagai berikut:

1. Koefisien determinasi kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z)

Tabel 8. Koefisien Determinasi X terhadap Z**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.859	.858	1.25763

a. Predictors: (Constant), Kualitas Pelayanan (X)

b. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan (Z)

Dengan hasil perhitungan diatas menunjukkan sebuah nilai koefisien determinasi atau R-Square yang diperoleh adalah 0,859 atau 85,9%. Maka dapat disimpulkan bahwa kontribusi atau pengaruh yang diberikan oleh variabel kualitas pelayanan (X) adalah bernilai sebesar 85,9% dan sisanya yaitu sebesar 14,1% adalah kontribusi atau pengaruh dari variabel lain di luar model regresi yang ada atau penelitian yang dilakukan.

2. Koefisien determinasi kualitas pelayanan (X) dan kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y)

Tabel 9. Koefisien Determinasi X,Z terhadap Y**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.987 ^a	.974	.974	.66871

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Pelanggan (Z), Kualitas Pelayanan (X)

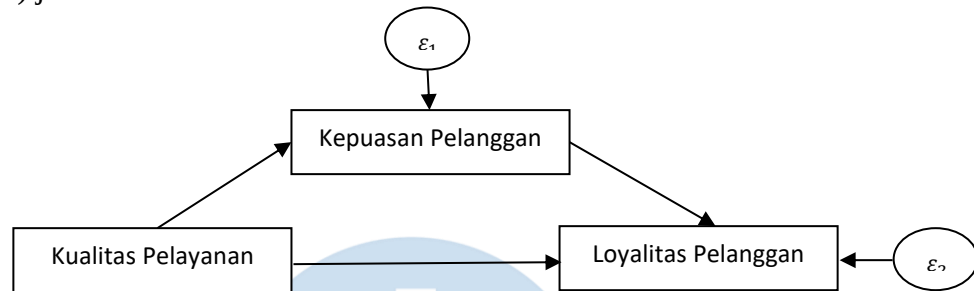
b. Dependent Variable: Loyalitas Pelanggan (Y)

Dengan hasil perhitungan diatas menunjukkan sebuah nilai koefisien determinasi atau R-Square yang diperoleh adalah 0,974 atau 97,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa kontribusi atau pengaruh yang diberikan oleh variabel kualitas pelayanan (X) dan kepuasan

pelanggan (Z) adalah bernilai sebesar 97,4% dan sisanya yaitu sebesar 2,6% adalah kontribusi atau pengaruh dari variabel lain di luar model regresi yang ada atau penelitian yang dilakukan.

3.5 Uji Path Analysis

Peneliti menggunakan path analysis atau analisis jalur sebagai metode penelitian yang digunakan pada tugas akhir ini. Analisis jalur memiliki tujuan untuk mengetahui suatu pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari variabel independent terhadap variabel dependen yang ada dalam penelitian ini. Berikut model analisis yang ada pada penelitian memiliki 2 (dua) jalur :



Gambar 3. Model Analisis Jalur

3.5.1 Struktur Analisis Jalur Pertama

Pada model struktur analisis jalur, peneliti menggunakan model struktur pertama untuk membahas hubungan pengaruh antara variabel kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z). Pengolahan data model struktur pertama menggunakan aplikasi SPSS versi 26 dengan menghasilkan koefisien jalur sebagai berikut :

Tabel 10. Tabel Summary Analisis Jalur Pertama

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.859	.858	1.25763

a. Predictors: (Constant), Kualitas Pelayanan (X)

b. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan (Z)

Besarnya nilai R square yang terdapat pada tabel diatas yaitu sebesar 0,859, hal ini berarti menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z) adalah sebesar 85,9% sementara sisanya yaitu 14,1% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Sementara untuk nilai ε_1 dapat dicari dengan memasukkan rumus sebagai berikut :

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R \text{ Square}}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,859}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{0,141}$$

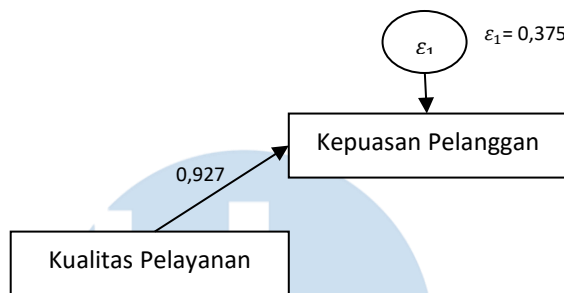
$$\varepsilon_1 = 0,375$$

Tabel 11. Coefficient Analisis Jalur Pertama
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.126	.631		-1.784	.076
	Kualitas Pelayanan (X)	.632	.020	.927	31.632	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan (Z)

Sesuai dengan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) dengan besar pengaruh secara langsung sebesar 0,927 atau sebesar 92,7%, sedangkan sisanya yaitu 7,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berikut disajikan model analisa jalur pertama :



Gambar 4. Hasil Analisa Jalur Pertama

3.5.2 Struktur Analisis Jalur Kedua

Pada model struktur analisis jalur, peneliti menggunakan model struktur pertama untuk membahas hubungan pengaruh antara variabel kualitas pelayanan (X) dan kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y). Pengolahan data model struktur pertama menggunakan aplikasi SPSS versi 26 dengan menghasilkan koefisien jalur sebagai berikut :

Tabel 12. Tabel Summary Analisis Jalur Kedua

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.987 ^a	.974	.974	.66871

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Pelanggan (Z), Kualitas Pelayanan (X)

b. Dependent Variable: Loyalitas Pelanggan (Y)

Besarnya nilai R square yang terdapat pada tabel diatas yaitu sebesar 0,974, hal ini berarti menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh kualitas pelayanan (X) dan kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y) adalah sebesar 97,4% sementara sisanya yaitu 2,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Sementara untuk nilai ε_2 dapat dicari dengan memasukkan rumus sebagai berikut :

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R \text{ Square}}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,974}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{0,026}$$

$$\varepsilon_2 = 0,161$$

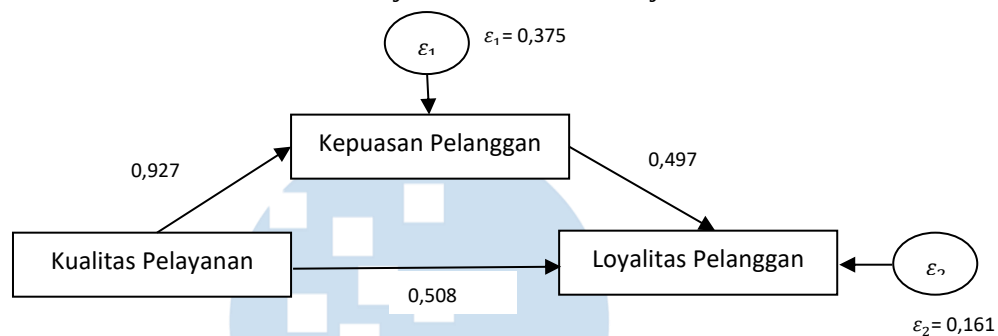
Tabel 13. Coefficients Analisis Jalur Kedua

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.030	.339		-.089	.929
	Kualitas Pelayanan (X)	.428	.028	.508	15.093	.000
	Kepuasan Pelanggan (Z)	.613	.042	.497	14.766	.000

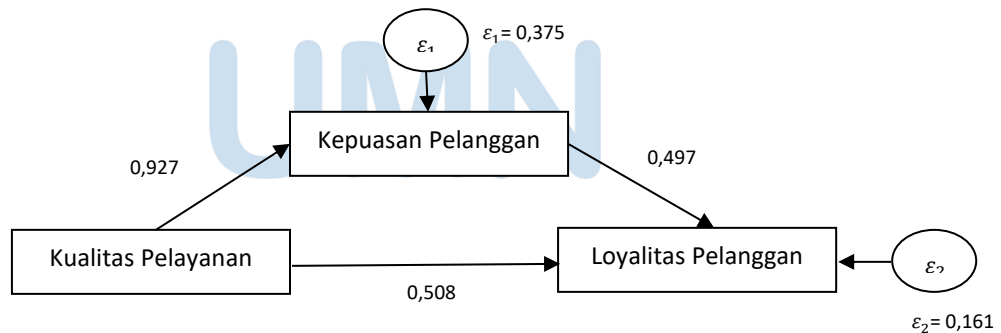
a. Dependent Variable: Loyalitas Pelanggan (Y)

Sesuai dengan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y) dengan besar pengaruh secara langsung sebesar 0,508 atau sebesar 50,8% dan kepuasan pelanggan (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y) dengan besar pengaruh secara langsung sebesar 0,497 atau sebesar 49,7. Berikut disajikan model analisa jalur kedua

**Gambar 5. Hasil Analisa Jalur Kedua**

3.5.3 Kesimpulan Analisis Jalur

Berdasarkan 2 (dua) model struktur di atas, maka dapat disimpulkan mengenai hasil analisis jalur yang ada pada penelitian ini, sebagai berikut :

**Gambar 6. Analisis Jalur**

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui hubungan pengaruh langsung antar kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan kerja adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = \rho_{x_2x_1} + \varepsilon_1 = 0,927 + 0,375\varepsilon_1$$

$$\hat{Y} = \rho_{yx_1} + \rho_{yx_2} + \varepsilon_2 = 0,508 + 0,497 + 0,161\varepsilon_2$$

Berdasarkan rumus di atas dapat diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara kepuasan pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z), sebagai variabel intervening yaitu:

Pengaruh secara tidak langsung variabel kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z) dengan rumus $\rho_{x_2x_1} \times \rho_{yx_2} = 0,927 \times 0,497 = 0,461$. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan pelanggan (Z) pada kualitas

pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan adalah benar variabel intervening dikarenakan total perkalian $\rho x_2 x_1$ dan $\rho y x_2$ lebih kecil dibanding dengan standar koefisien $\rho y x_1$ yaitu sebesar $0,461 < 0,508$.

Dengan begitu, penulis mengetahui pengaruh secara langsung ataupun tidak langsung dari masing-masing variabel, sebagai berikut :

Tabel 14. Ringkasan Hasil Perhitungan Model Path Analysis

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung melalui Z	Total
X-Y	0,508	0,508	0,461	0,969
X - Z	0,927	0,927	-	0,927
Z - Y	0,497	0,497	-	0,497
ε_1	0,375	0,375	-	
ε_2	0,161	0,161	-	

3.6 Uji Hipotesis

3.6.1 Uji T

Pada penelitian ini peneliti menggunakan uji t sebagai uji hipotesis yang dilakukan pada tugas akhir ini. Uji t bertujuan sebagai pembuktian hipotesis yang akan digunakan yaitu kualitas pelayanan (X) dan kepuasan pelanggan (Z) berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan di PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok secara langsung maupun secara simultan.

3.6.1.1 Uji T Model Sub Struktur I

Pada sub struktur I menggunakan persamaan antara kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z), dimana pada uji t memiliki ketentuan sebagai berikut :

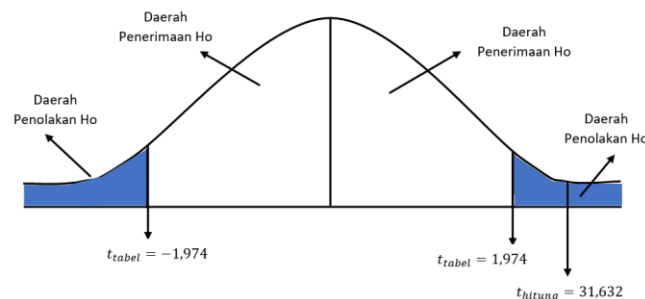
Jika probabilitas $> 0,05$ dan apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima

Jika probabilitas $< 0,05$ dan apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak

Dengan hipotesis, berikut ini :

- H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z)
- H_a : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z)

Nilai t hitung pada variabel kualitas pelayanan yaitu sebesar 31,632 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena $31,632 > 1,974$ dan $0,000 < 0,05$ maka artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan yakni terdapat pengaruh positif antara kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z).



Gambar 7. Diagram Uji T Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan

3.6.1.2 Uji T Model Sub Struktur II

Pada sub struktur II menggunakan persamaan antara kualitas pelayanan (X) dan kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan, dimana pada uji t memiliki ketentuan sebagai berikut :

Jika probabilitas $> 0,05$ dan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika probabilitas $< 0,05$ dan apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Dengan memiliki 2 (dua) hipotesis, berikut ini :

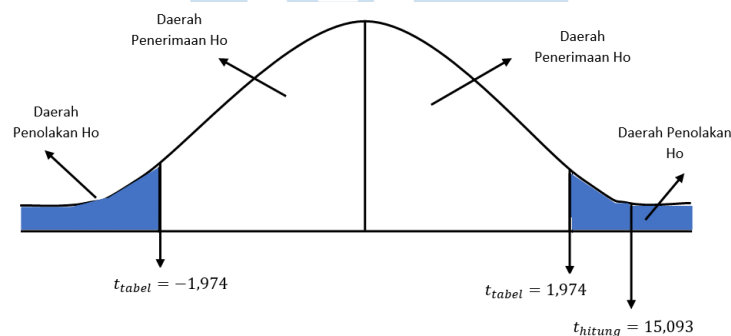
- H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y)

H_a : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y)
- H_0 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y)

H_a : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y)

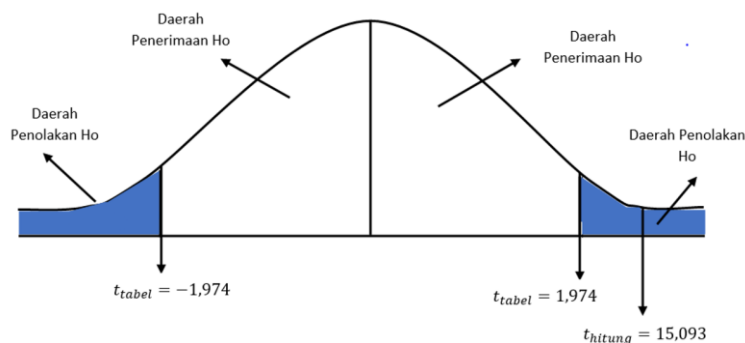
Berdasarkan tabel coefficients, didapatkan hasil dari :

- Nilai t hitung pada variabel kualitas pelayanan yaitu sebesar 15,093 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena $15,093 > 1,974$ dan $0,000 < 0,05$ maka artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan yakni terdapat pengaruh positif antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y).



Gambar 8. Diagram Uji T Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan

- Nilai t hitung pada variabel kepuasan pelanggan yaitu sebesar 14,766 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena $14,766 > 1,974$ dan $0,000 < 0,05$ maka artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan yakni terdapat pengaruh positif antara kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y)



Gambar 9. Diagram Uji T Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan

3.7 Uji Sobel

Pada penelitian ini penulis menggunakan uji sobel untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel intervening terhadap hubungan antara variabel independent dan variabel dependen. Untuk mengetahui koefisien yang ada pada masing-masing variabel menggunakan aplikasi SPSS versi 26 dengan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh intervening. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung antara kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z). Berikut adalah uji sobel yang dilakukan dalam penelitian ini :

Hipotesis yang digunakan pada uji sobel ini adalah:

Ho : Diduga kualitas pelayanan tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan

Ha : Diduga kualitas pelayanan berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan

Berikut hasil coefficient dari SPSS versi 26 :

Tabel 15. Hasil Coefficients Kualitas Pelayanan (X) Terhadap Kepuasan Pelanggan (Z)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.126	.631		-1.784	.076
	Kualitas Pelayanan (X)	.632	.020	.927	31.632	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan (Z)

Tabel 16. Hasil Coefficients Kualitas Pelayanan (X) dan Kepuasan Pelanggan (Z) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.030	.339		-.089	.929
	Kualitas Pelayanan (X)	.428	.028	.508	15.093	.000
	Kepuasan Pelanggan (Z)	.613	.042	.497	14.766	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Pelanggan (Y)

Berdasarkan 2 (dua) tabel coefficient diatas, maka dapat dihitung uji sobel dengan rumus sebagai berikut :

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2Sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan :

Sab = Pengaruh tidak langsung

Sa = *Standard error* koefisien a

Sb = *Standard error* koefisien b

a = X1 - Z

b = Z - Y

$$sab = \sqrt{(0,613)^2(0,020)^2 + (0,632)^2(0,042)^2 + (0,020)^2(0,042)^2}$$

$$sab = \sqrt{(0,376)(0,0004) + (0,399)(0,00176) + (0,0004)(0,00176)}$$

$$sab = \sqrt{0,00015 + 0,00070 + 0,000}$$

$$sab = \sqrt{0,00085}$$

$$sab = 0,029$$

Berdasarkan perhitungan Sab, maka didapatkan perhitungan t hitung statistic pengaruh mediasi variabel kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan dengan rumus sebagai berikut :

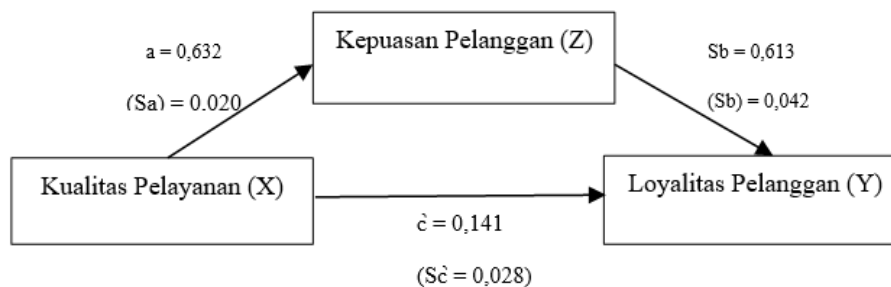
$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,632 \times 0,613}{0,029}$$

$$t = \frac{0,387}{0,029}$$

$$t = 13,345$$

Berdasarkan dari perhitungan hasil uji t yang dilakukan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $13,345 > 1,974$ dengan nilai signifikansi 0,05. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga kualitas pelayanan berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan. Berikut disajikan dalam bentuk model sebagai berikut :



Gambar 10. Model Analisis Jalur

3.8 Pembahasan Hasil

1. Pengaruh Langsung Kualitas Pelayanan (X) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y)

Sesuai dengan perhitungan dan pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka diperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur mengenai pengaruh secara langsung variabel kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) yaitu sebesar 0,508 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan menunjukkan hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $15,093 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (X) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y), Yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mendukung hipotesis awal yang diajukan penelitian ini yaitu terdapat pengaruh kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

2. Pengaruh Langsung Kepuasan Pelanggan (Z) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y)

Sesuai dengan perhitungan dan pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka diperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur mengenai pengaruh secara langsung variabel kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y) yaitu sebesar 0,497 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan menunjukkan hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $14,766 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan (Z) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y), Yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mendukung hipotesis awal yang diajukan

penelitian ini yaitu terdapat pengaruh kepuasan pelanggan (Z) terhadap loyalitas pelanggan (Y) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

3. **Pengaruh Langsung Kualitas Pelayanan (X) terhadap Kepuasan Pelanggan (Z)**

Sesuai dengan perhitungan dan pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka diperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur mengenai pengaruh secara langsung variabel kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z) yaitu sebesar 0,632 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan menunjukkan hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $31.632 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z), Yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mendukung hipotesis awal yang diajukan penelitian ini yaitu terdapat pengaruh kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan pelanggan (Z) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

4. **Pengaruh Tidak Langsung Kualitas Pelayanan (X) terhadap Loyalitas Pelanggan (Y) melalui Kepuasan Pelanggan (Z)**

Sesuai dengan perhitungan dan pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka diperoleh hasil bahwa nilai koefisien jalur mengenai pengaruh secara tidak langsung variabel kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z) yaitu sebesar 0,461. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan (Z) mampu menjadi variabel *intervening*, karena total nilai koefisien jalur secara tidak langsung lebih kecil dari nilai koefisien jalur secara langsung yaitu $0,461 < 0,508$. Dan menunjukkan hasil nilai t pada uji sobel menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $13,345 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (X) berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z), Yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mendukung hipotesis awal yang diajukan penelitian ini yaitu kualitas pelayanan (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan utama (bottom line) dari survei ini adalah bahwa peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan di PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok berperan krusial dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. Ditemukan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan secara langsung memengaruhi loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan juga bertindak sebagai perantara antara kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, fokus pada peningkatan pengalaman pelanggan dan pelayanan yang lebih baik dapat menjadi strategi yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan di lingkungan layanan bengkel mobil ini.

Sesuai dengan penelitian dan pengujian yang penulis lakukan pada tugas akhir ini berjudul “Pengaruh kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan”, maka penulis dapat memberikan kesimpulan antara lain:

Terdapat pengaruh kualitas pelayanan (X) secara langsung dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y). Dengan nilai koefisien jalur sebesar yaitu sebesar 0,508 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan menunjukkan hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $15.093 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (X) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

Terdapat pengaruh kepuasan pelanggan (Z) secara langsung dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y). Dengan nilai koefisien jalur yaitu sebesar 0,497 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan menunjukkan hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $14.766 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan (Z) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

Terdapat pengaruh kualitas pelayanan (X) secara langsung terhadap kepuasan pelanggan (Z) yaitu sebesar 0,632 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan menunjukkan hasil uji t menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $31.632 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Z) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

Terdapat pengaruh secara tidak langsung variabel kualitas pelayanan (X) terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z) yaitu sebesar 0,461. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan (Z) mampu menjadi variabel intervening, karena total nilai koefisien jalur secara tidak langsung lebih kecil dari nilai koefisien jalur secara langsung yaitu $0,461 < 0,508$. Dan menunjukkan hasil nilai t pada uji sobel menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $13,345 > 1,974$. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (X) berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Y) melalui kepuasan pelanggan (Z) pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

5. BATASAN DAN SARAN PENELITIAN

5.1 Batasan Penelitian

Mengingat luasnya bidang pada penelitian ini maka dibuat pembatasan masalah agar penelitian ini lebih terarah dan untuk menghindari pembahasan yang tidak sesuai dengan pokok permasalahan pada penelitian ini. Batasan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini dilakukan di PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok yang berlokasi di Jalan Margonda Raya No. 348, Pondok Cina, Beji, Kemiri Muka, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat 16424.
2. Batas waktu penelitian dimulai pada bulan Maret sampai Agustus tahun 2023.
3. Fokus penelitian penulis adalah kualitas pelayanan, kepuasan dan loyalitas pelanggan bengkel di PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok .
4. Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner kepada pelanggan bengkel PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok.

5.2 Saran Penelitian

1. Berdasarkan hasil penelitian pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok dalam hal kualitas pelayanan pada indikator daya tanggap memiliki rata-rata nilai indikator yang paling rendah dalam deskripsi variabel penelitian. Hal ini berarti perusahaan diharapkan mampu meningkatkan dan menjaga daya tanggap terhadap apa yang dibutuhkan konsumen diharapkan dapat memberikan kepuasan konsumen dan akhirnya mereka tetap loyal pada pelayanan dan produk yang ditawarkan oleh perusahaan
2. Berdasarkan hasil penelitian pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok dalam hal kepuasan pelanggan pada indikator kesesuaian harapan memiliki rata-rata nilai indikator yang paling rendah dalam deskripsi variabel penelitian. Hal ini berarti perusahaan memperhatikan kesesuaian harapan dalam pelayanan dengan memberikan

ketanggapan dan pemahaman pada pelayanan bengkel agar terpenuhinya keinginan dan harapan konsumen.

3. Berdasarkan hasil penelitian pada PT Setiajaya Mobilindo - Setiajaya Toyota Depok dalam hal loyalitas pelanggan pada indikator Cognitive Loyalty memiliki rata-rata nilai indikator yang paling rendah dalam deskripsi variabel penelitian. Hal ini berarti perusahaan mampu membuat konsumen menjadi loyal dengan Perusahaan dengan cara menciptakan kualitas layanan yang berbeda dengan pesaing.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Amin, H. R. N., Yulianto, E., & Abdillah, Y. (2014). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Dampaknya Pada Loyalitas Pelanggan (Survei Pada Pelanggan Bengkel Ahas 0347 Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(1).
- Artha, I. N. A. G. J., & Seminari, N. K. (2019). Peran Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan. *E-Jurnal Manajemen*. 8 (1), 7458–748.
- Chen, K. Y., Chang, C. W., & Wang, C. H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172.
- Dehghan, A., Shahin, A., & Zenouzi, B. (2011). Service quality gaps & six sigma. *Management Research*, 4(1).
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of marketing*, 56(1), 6-21.
- Gaikindo, (2023). "GAIKINDO: Penjualan Mobil Februari 2023 Tumbuh 7,3 Persen". Link to Source: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.gaikindo.or.id/gaikindo-penjualan-mobil-februari-2023-tumbuh-73-persen/&ved=2ahUKEwj9_MffoMGDAxVj1zgGHUAJDKIQFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw0jzPfVwJ5601casTDINAs2, diakses pada 3 Januari 2024
- Galletta, M., Portoghese, I., Melis, P., Gonzalez, C. I. A., Finco, G., D'Aloja, E., ... & Campagna, M. (2019). The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: A multilevel modeling approach. *BMC nursing*, 18(1), 1-9.
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11(4-6), S509.
- Griffin, J. (2005). Customer loyalty: Menumbuhkan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan. *Jakarta: erlangga*.
- Harto, B. (2015). Analisis tingkat kepuasan pelanggan dengan pendekatan fuzzy servqual dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan (studi kasus di bengkel resmi bajaj padang). *Jurnal Teknoif Teknik Informatika Institut Teknologi Padang*, 3(1), 20-30.
- Irawan, H. (2018). "10 Prinsip Kepuasan Pelanggan." Elex Media Komputindo.
- Kuntari, B. D., Kumadji, S., & Hidayat, K. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (Survei Pada Pelanggan Bengkel PT Astra International Tbk–Daihatsu Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol*, 36(1), 196-202.

- Lupiyoadi, R & A.hamdani. (2013). "Manajemen pemasaran jasa." Edisi kedua. *Jakarta, Salemba Empat*
- Maskur, M., Qomariah, N., & Nursaidah, N. (2016). Analisis pengaruh kualitas pelayanan, harga, dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan (studi kasus pada Bengkel Mobil Larasati Lumajang). *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2).
- Muwarni, F. D. (2004). Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan sebagai Penentu Loyalitas Pelanggan: Kajian Teoritis dan Metodologis untuk Penelitian. *Ekonomi Bisnis Thn*, 9.
- Nguyen, T. T. N. (2020). Developing and validating five-construct model of customer satisfaction in beauty and cosmetic E-commerce. *Heliyon*, 6(9)
- Purnomo, W., & Riandadari, D. (2015). Analisa Kepuasan Pelanggan Terhadap Bengkel dengan Metode IPA (Importance Performance Analysis) di PT. Arina Parama Jaya Gresik. *Jurnal Teknik Mesin*, 3(3), 54-63.
- Salim, F. F. (2014). Pengaruh brand image dan perceived quality terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan mobil toyota di Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 2(1), 1-8.
- Sholihin, U. (2019). Pengaruh 5 Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah*, 1(1), 72-97.
- Siregar, S. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS. Edisi. Pertama. *Kencana*.
- Tjiptono, F., (2008). Manajemen pelayanan jasa. *Penerbit Andi, Yogyakarta*.
- Utama, M. A. Y. (2017). *Analisis pengaruh kualitas pelayanan, harga dan lokasi terhadap loyalitas pelanggan bengkel mobil toyota setiajaya parung* (Bachelor's thesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2017).
- Wibowo, S., A. (2013). Pengaruh Harga, Kualitas Pelayanan Dan Nilai Pelanggan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Rumah Makan Di Kota Purwokerto. Skripsi. Universitas Negeri Semarang: Semarang.



COMPETENCY-BASED PASSION AND VALUE-BASED DEDICATION INDONESIAN ENTREPRENEURIAL PERSISTENCE AMID THE COVID-19 PANDEMIC

Fransiskus Xaverius Husni
Universitas Pelita Harapan
fxhusni@gmail.com

FX Suwanto
Universitas Esa Unggul
fx.suwanto@yahoo.com

Evo Sampetua Hariandja
Universitas Pelita Harapan
evo.hariandja@uph.edu

Jacob Donald Tan
Universitas Pelita Harapan
jacob.tan@uph.edu

Received on 12 November 2023
Accepted on 1 December 2023

Abstract- In 2021, Indonesia's national income significantly decreased as a result of the COVID-19 pandemic. During that time, a large number of SMEs failed, although some managed to recover. The goal of the research is to acquire experience with entrepreneurial tenacity and turn it into explicit knowledge. Using Interpretative Phenomenological Analysis to analyse the persistence experiences of ten entrepreneurs with COVID-19 bounce-back experience. Informants are selected with purposive sampling based on multiple perspective approach. In-depth interviews were conducted for data collection. Two stages of coding is used for theming process, which are followed by conceptualization process. Confirmation of notions is achieved by elaborate coding. Research indicate that the drivers for the perseverance of Indonesian entrepreneurs amidst the COVID-19 pandemic can be attributed to Competencies-based passion and Value-based dedication. Entrepreneurs persevere because they are passionate about their industry and have faith in their ability to thrive. Another motivator is their commitment to enduring because of the beliefs or principles they cherish. Entrepreneurs that are persistent will have greater opportunities, particularly since they would have more time to become familiar with the challenges posed by COVID-19. The effects of COVID-19 are also diminishing over time. It is their competency- based passion and value-driven determination that enable entrepreneurs to persevere in the face of adversity. Perseverance and resilience must be combined when business transformation is mandatory.

Keywords: COVID-19 Pandemic; Indonesia; Competency-Based Passion; Persistence Experience; Value-Based Dedication

1. INTRODUCTION

1.1 Research Background

For Indonesian business people, the COVID-19 pandemic period presents a significant challenge. According to IMF projection, the COVID-19 pandemic will reduce Indonesia's GDP growth from 5% to 0.5% (Olivia et al., 2020). In 2020, the economic growth rate slumped to minus 2.1% (Miranti et al., 2022). The UN predicts that Indonesia's foreign direct investment flows could decrease by 5% to 15% as a result of the slump in activity, bringing them to their lowest level since the 2008–2009 global financial crisis (<https://www.csis.org/analysis/global-economic-impacts-COVID-19>). The revenues of SMEs decreased in up to 84% of cases (Sri & Afriza, 2021). Revenues declined for up to 84% of SMEs (Sri & Afriza, 2021).

The contribution of SMEs to GDP fell from 60% to less than 30%. (<https://dailysocial.id/post/tren-digitalisasi-umkm-di-Indonesia-2023-tantangan-danpeluang>). About 30 million MSMEs filed for bankruptcy in 2020 as a result of cash flow issues brought on by the Covid-19 pandemic. With 64.7 million MSMEs in total in 2019 (<https://www.cnbcindonesia.com/news/20210326144212-4-233127/sad-30-juta-umkmroll-tikar-because-corona>), this figure represents nearly 50% of MSMEs overall.

Entrepreneurial persistence is essential for those who must deal with financial restrictions, supply chain disruptions brought on by lockdowns, and market uncertainty. It is a fact that many business owners experience significant losses but manage to survive. Research on the experiences of Indonesian entrepreneurs who have demonstrated great endurance throughout the COVID-19 outbreak is lacking. This is in line with the claim made by Doern et al. (2019) that there is a dearth of research focusing on internal crises and the personal crisis experiences of entrepreneurs. Changes in consumer behavior during this time period also helped some entrepreneurs, according to several studies conducted during COVID-19 in the context of Indonesian entrepreneurs (Hartini et al., 2021). According to study, there is hope for the survival of small and medium-sized enterprises in Indonesia (Sri & Afriza, 2021). alterations to business models and initiatives to foster innovation (Morgan et al., 2020; Sari, 2020; Scheidgen et al., 2021). To gain experience with entrepreneurial tenacity and transform it into explicit knowledge is the aim of the research.

1.2 Literature Review

Persistence is a crucial element of successful entrepreneurship because it allows one to keep going in the face of numerous challenges and alternate business opportunities (Caliendo et al., 2020). Persistence can be grouped into persistence despite difficulty, persistence despite fear, and inappropriate persistence (Howard & Crayne, 2019).

The research objective is to gain detailed knowledge about entrepreneurial persistence during the COVID-19 pandemic in Indonesia. Entrepreneurial persistence is related to several important management theories, such as Resource Based View (Estensoro et al., 2022), Psychological Capital (Tang, 2020), Social Cognitive Theory (Schunk & DiBenedetto, 2020), Effectuation Theory (Donizete, 2023), Motivation Theory (Kaufman, 2023) and Goal Theory (Brandstätter & Bernecker, 2022).

In the Resource-Based View (RBV), entrepreneurs leverage specific qualities such as passion, dedication, including persistence as important company resources. Treating entrepreneurial persistence as a competency (Bird, 2019) is a resource-based view approach. Psychological Capital (PsyCap) is a psychological advantage that provides benefits in the future. Passion and dedication can be associated with components of PsyCap, such as resilience and optimism. The discussion of self-efficacy which contributes to motivation (Schunk & DiBenedetto, 2021) is in the context of psychological capital, as is the discussion of passion as

a predictor of entrepreneurial persistence (Kiani et al., 2021). The decision to persist is based on the level of anticipated adversity (Holland & Shepherd, 2013) and business operations typically in the form of cognitive planning and creating styles, enhancing persistence (Adomako et al., 2016) is effectuation theory research. Cognitive knowing style (Adomako et al., 2016), and assessment (Syed & Mueller, 2014) reduce persistence related to motivation theory. Concerning achievement and commercial objectives (Sibin et al., 2007) and Anticipated regret (Huang et al., 2022) which influence persistence are related to goal theory.

This research focuses on the experience of entrepreneurial persistence, so the relevant concepts are entrepreneurial persistence (Caliendo et al., 2020) and the theory of form and process in experiencing (Paulsen, 2020).

2. METHODOLOGY

The application of Interpretative Phenomenological Analysis sheds light on the resilience of entrepreneurs within the COVID-19 pandemic. The phenomenological branch of IPA investigates the ways in which individuals interpret their experiences. (Starks & Trinidad, 2007), and the idiographic side will provide rich and important information while preserving individual uniqueness (J. Smith, 2018). This is not easy to do because it contains dualism, namely building a theme while maintaining an idiographic approach. (Fiona et al., 2021). What this research seeks to discover will explain why entrepreneurs continue to persist in the Covid-19 pandemic.

The selection of informants was done through purposeful sampling. Based on the criterion of small and medium-sized business owners on the island of Java who had been in operation for over 10 years and had managed to escape the COVID-19 pandemic, informants were chosen. The multiple perspective approach is used by choosing a different type of business for each informant. Informants who are directly involved in the same experience, but are expected to provide views that tend to vary, as one of the metaphors in a multi-perspective approach, namely "all surf the same wave" (Larkin, Shaw & Flowers, 2019).

IPA studies usually have a small number of participants, and the goal is to reveal something of the experience of each individual (Smith, Flowers & Larkin, 2009). Samples in IPA studies are usually small, which enables a detailed and very time consuming case-by-case analysis. According to Turpin et al. (1997) the clinical psychology doctoral programs in Britain recommend that six to eight participants is appropriate for an IPA study, as this sample size gives an opportunity to examine similarities and differences between individuals. (Pietkiewicz & Smith, 2014). Table 1 shows informants of this study.

Semi-structured interviews were carried out in-depth. Interviews centre on the following question: Why do you continue during the COVID-19 pandemic? In April and May of 2022, interviews lasting roughly an hour were done. The analysis procedure, which comprised coding, theme creation, idea elaboration, and concepts formation, was conducted using the researcher's perceptions as well as the transcripts of the interviews.

Table 1. Informants' Profiles

No.	Informant	Business	Market	Operation
1	Amin	Metal casting and fabrication	Indonesia	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
2	Asiang	Original design manufacturer	Indonesia & International	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
3	Bin	Agricultural machinery	Indonesia & International	More than 15 years, bounce-back from COVID-19

No.	Informant	Business	Market	Operation
4	Bob	Financial software	Indonesia & International	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
5	Hadi	Rural banking	Central Java, Indonesia	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
6	Lili	Hotel and property	Indonesia	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
7	Mey	Dentist and medical clinic	Bogor, West Java, Indonesia	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
8	Steve	Helment spare manufacturer	Indonesia	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
9	Sugi	Eco-friendly plastic manufacturer	Indonesia & International	More than 15 years, bounce-back from COVID-19
10	Yusuf	Housing contractor	Indonesia	More than 15 years, bounce-back from COVID-19

As shown in the Data Analysis Process (Figure 1), Content analysis of interview transcription (stage one) and narrative interpretation of the author (stage two) using descriptive, axial and theoretical coding with NVivo 12. Themes resulted from these analysis are positive emotions, passion, personal competence, negative emotions, and value orientation as shown in Table 2. Description of Themes and Sub-themes

Table 2. Description of Themes and Sub-themes

Names	Description
Positive emotions enthusiastic proud grateful hope optimistic	Positive emotions caused by a business condition Great interest in something, full of passion and enthusiasm Feel happy and heartened Giving thanks or receiving gratitude for God's providence Expect with confidence Hopefull and confident about the future
Passion goal orientation job fit needs	Likes and enthusiasm for what one does Persevering because of the goals you want to achieve The suitability of a job with abilities Things to live everyday life
Personal competence learning experience effective behavior skills	Competence in the form of behavior, potential and performance The experience of learning The habit of doing effective work Skills to do something special
business strategy vision	Planned activities to achieve goals The ability to determine the big picture and goals for the future
Negative emotions confused concerned depression worry embarrassed panic	Negative emotions that arise in the process of facing various business difficulties Don't know for sure what to do Feeling concerned about something that is happening Feelings of anxiety due to excessive pressure Feeling anxious about a situation Feelings of discomfort about the conditions faced The sudden appearance of excessive fear or anxiety

Names	Description
sad	Emotion of a sense of misfortune, loss and helplessness
tense	An uncomfortable feeling as if under threat
Value orientation	Persevering because of the values you believe in

Note: Themes are developed from 70 codes

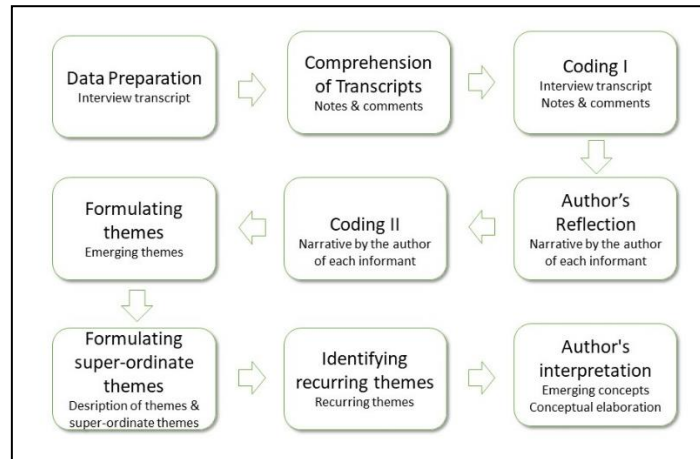


Figure 1. Data Analysis Process

Themes are synthesising into two concepts Values-based dedication and Competencies-based passion. Elaborative coding is used to analyse competencies-based passion and values-based dedication, breaking it down into sub-concepts. Figure 2. Conceptual Synthesis Process shows the concepts of Personal competence, Positive Emotion and Passion with synthesis analytic process are transformed into a new concept, namely Competencies-based passion. According to the Competency-based passion concept's intuitive reasoning, entrepreneurs persist because they have a positive outlook, enjoy the challenges they face, and believe they can solve problems. The same process produces the concept of Value based-dedication from the concepts of value orientation and negative emotion. Value-based dedication describes entrepreneurs who don't like the challenges they face, but are dedicated to not giving up because of the value system they believe in and practice. The claim that Value-based dedication and Competencies-based passion will carry the research to this point is essentially an example of abductive reasoning.

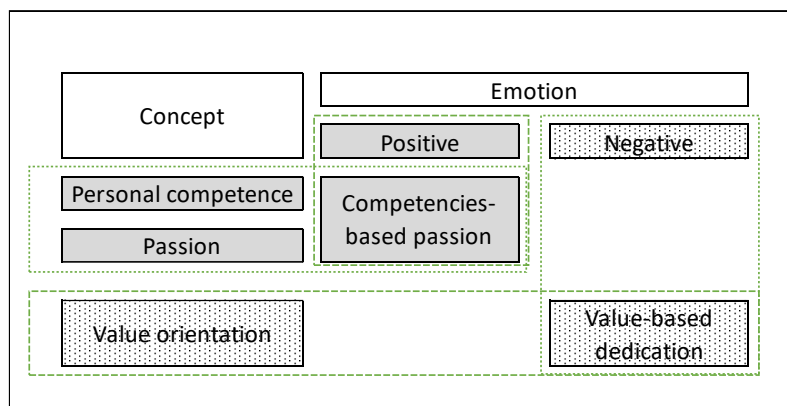


Figure 2. Conceptual Synthesis Process

Elaborative coding is done to verify that the assertions made by informants align with the reasoning's conclusions. Table 3 and Table 4 shows the results of the elaborative coding

Table 3. Competency-based Passion

Competency-based passion: High enthusiasm (passion) based on experience and competence encourages informants not to stop trying	
<u>Dreams</u> Dreams since childhood gave the informant great encouragement when he had to face a crisis. Survive because you don't want to lose your dreams.	From the start I wanted to do business, but I also wanted to gain knowledge in financial institutions (Amin) Call you Laupan, then you decide whether you have time, you have fate and you have life (Steve) In addition to not being practical, 97% of inventions worldwide fail to obtain a successful patent. That means that not only is it impossible to profit from the patent to market it, the revenue earned is insufficient to cover the cost of the patent. My research's patentability and viability make me proud. (Sugi)
<u>Execute the concepts</u> Apply the ideas of beliefs, routines, or behaviours that the informant considers useful for resolving issues or adding value.	How self-governing. Since we are all in the corporate world, it is important for us to put leadership above all else and recognise our humanity. We can comprehend taking care of things when we comprehend being a new person. I believe that after you have mastered it, it will become evident to you that entering the corporate world will be much simpler.. (Asiang) Each week, the work team meets to investigate new concerns that need to be handled. (Bin) Making settlement schemes is something I know how to do. Restructuring the firm while implementing a financial plan. (Lili)
<u>Feelings of like or pleasure.</u> Having a feeling of joy and enthusiasm is a driving force for surviving a crisis	When things grow uncomfortable, we'll consider leaving if we don't enjoy what we're doing. However, if we're content, then this field is great, man. (Bob) However, the doctor instead talked enthusiastically about the various new activities being carried out and how they had an impact on customers. (Mey)
<u>Challenges</u> Viewing challenges as the other side of opportunities increases creativity and competitiveness	It makes us proud. Our natural tendencies are such that we become more creative and energetic when faced with new problems. Thoughts and strength of will will be shown. Our creativity and enthusiasm are heightened by the presence of competition (Hadi) Now let us examine the case study. How many decades before success, Ciputra? Taher, William Suryajaya, and Sudono Salim all took the same action. It takes time, therefore it does need to be done gradually. It will fall fast if we hurry. (Bob)

Table 4. Value-based Dedication

Value-based dedication: Dedication in the context of doing something that is not very popular, but is still done because of the importance of the work and also the values adhered to	
<u>Religion.</u> The impact of religious doctrine on perceptions of one's career and actions	In business, I emphasize the importance of money (DUIT), namely d for prayer (Doa), u for business (Usaha), i for charity (Infaq , sadakah , Jariah). And t is faith (Tawakal). (Amin) Blessings. Many things can be completed because of blessing (Yusuf)
<u>Improvement</u> Efforts to become better are an important trigger to keep trying and persist	Naturally, there have been issues for the previous 23 years at every turn, at every phase. The challenge lies in the fact that we are aware of what needs to be done in the future to prevent this from happening. (Asiang)
<u>Culture</u> A group's habits and values influence many things, including work	I feel called. I have to fight until the end, I will not back down. (Mey) Since no business can exist without risk; burdensome business practises, fierce industry competition, and narrow margins are inevitable outcomes. (Yusuf)
<u>Pride</u> The need to maintain pride and self-respect is what triggers people to persist in work	There was a time when I wanted to jump off a tall building and kill myself. I reasoned that if I leaped, people would probably view it as unfortunate that he had failed. Maybe my gravestone will read, "He failed, he failed." I would like my gravestone to be engraved HE DID IT, AT LAST. (Bob) My goal is to achieve in whatever is given to me as it makes me proud.a (Hadi)
<u>Ethics</u> The choice to do better according to the values of a group or organization	It makes us proud. Our natural tendencies are such that we become more creative and energetic when faced with new problems. Thoughts and strength of will will be shown. Our creativity and enthusiasm are heightened by the presence of competition. (Hadi) I think you have to be tenacious, persistent and never give up. But even with that, not many people are successful. (Bin)
<u>Maintaining</u> Maintaining in the context of maintaining long-term sustainability influences dedication	And it turns out I receive the profits now, the harvest now. I wouldn't have gotten this if I hadn't persevered. (Bob) With COVID-19, it turns out there are no problems, everything can be done well. (Mey) We always maintain the hope that the family must survive, so it must survive until COVID disappears or subsides. The patients will come back in time. So this is all just temporary, soon conditions will be better. (Mey)

4. FINDINGS AND DISCUSSIONS

Table 5 below displays the sub-concepts that were generated through the process of elaborative coding based on Competency-based passion and Value-based dedication. Competency-based passion stems from the ability that entrepreneurs have to maintain perseverance, particularly since what they do is genuinely a dream come true for them—a challenge that allows them to put their competency into practise. On the other hand, Value-based dedication is more predicated on principles, convictions, and a pride-related desire to assist. Associated with the category of tenacity (DeTienne et al., 2008) Persistence despite difficulty and potentially Persistence despite fear are two categories of entrepreneurial tenacity during the COVID-19 epidemic.

Table 5. Concepts and Sub-concepts

Concepts	Sub-Concepts
Competency-based passion	Dreams Execute the concepts Feelings of like or pleasure. Challenges
Value-based dedication	Religion Culture Ethics Maintaining Improvement Pride

At the concepts synthesis stage, there is a process of leveraging personal competence (passion, dedication) as valuable resources for persistence. Passion, dedication, emotions can be psychological capital and transformed into valuable resources according to the resource based view theory. The sub-concepts obtained can be said to be in line with motivation theory, especially for the sub-concepts pride, dreams, challenges, execution, maintaining and improvement. Self-actualization events often involve qualities such as those described by sub-concepts. The recorded informants' statements also indicate a learning process, so effectuation theory is also relevant.

Since there isn't any precise equivalent research, the comparison between decision-making persistence for underperforming enterprises and entrepreneurial persistence during the COVID-19 pandemic was made. According to research on underperforming businesses (DeTienne et al., 2008), decisions to stay with an underperforming company are influenced by a number of factors, including perceived collective efficacy, personal investment, personal options, and environmental munificence. Competency-based passion is more akin to personal investment, personal options, and prior organisational success. The remaining acts of environmental generosity and group effectiveness are more akin to values-based commitment.

5. CONCLUSION

5.1 Limitations

Smaller numbers of informants are typically used when using the Interpretative Phenomenology Analysis approach because it necessitates a longer analysis process. With the goal of gathering a variety of viewpoints, the study involved ten informants from various backgrounds. Especially when it comes to discussing themes like persistence experiences, the quality of the informants truly determines the quality of the research. An important factor in raising the quality of research is the researcher's interviewing skills. Another weakness is that there is no standard science research design, each researcher takes a slightly different approach.

A multiple perspective strategy was used to pick informants based on the criteria while also choosing informants who had a good rapport with the researchers, in an effort to mitigate limitations resulting from the quantity and quality of respondents. Because informants are intimate friends of researchers, researchers believe that they can supply high-quality information. Three sources are consulted in the research design, which aims to minimise the limitations of the chosen Interpretative Phenomenological Analysis approach: 'From bad through good to excellent, Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) studies' presenting set of criteria to evaluate IPA papers and to provide high-quality future research (Kacprzak, 2017); 'Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis' (Cope, 2011); and Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research

(J. A. Smith et al., 2009) When it comes to the standards for high-quality scientific study or publications, Kacprzak is a researcher who is well regarded. Smith is credited with creating IPA, and Cope is a renowned expert on the subject of crisis management education.

5.2. Suggestions for Future Research

It is believed that Competency-based passion and Value-based dedication will offer a comprehensive and holistic picture when it comes to explaining why entrepreneurs are resolute in overcoming the COVID-19 pandemic's problems. An overview of the prevalent values among Indonesian entrepreneurs can be obtained through Value-based dedication.

Additional research using a quantitative approach may be able to lessen the issue of generalisation and provide practical consequences for businesses. In times of crisis, perseverance only solves part of the problem. Change-requiring circumstances necessitate resilience. Perseverance and resilience research will yield more insights.

5.3 Conclusion

Recent studies indicate that the COVID-19 pandemic was a unique occasion for Indonesian business owners to demonstrate perseverance. Deep understanding gained from consistent experience would benefit entrepreneurs as a guide for handling calamities in the future. Scholarly study hopes that Competency-based passion and Value-based dedication as forms of entrepreneurial perseverance will spark more extensive and in-depth studies.

The Competency-based passion and Value-based dedication concepts are strong because they are straightforward, simple to comprehend, and comprehensive in nature. This means that these concepts embody most of the perseverance involved in overcoming adversity. Because it begins with cognitive activities—knowledge and competency—as well as emotional activities—both good and negative emotions—it is incredibly comprehensive and all-encompassing. But because generalization is a problem, more study is still required.

Much broader ramifications, such as the dark side of persistence, can be expected from the abundance of similar research that yet to be conducted. It is said—and true—that individuals who exhibit excessive tenacity are comparatively hard to modify. More extensive and in-depth studies using Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) are required to broaden our understanding of related topics. These include entrepreneurial resilience, which is recognized as a parent of entrepreneurial persistence, and the development of the application of the concepts of Competency-based passion and Value-based dedication. Improved practices and theoretical frameworks related to entrepreneurship can be achieved through the comprehensive knowledge provided by the qualitative depth of IPA, which will unveil intricate experiences.

6. REFERENCE

- Adomako, S., Danso, A., Uddin, M., & Damoah, J. O. (2016). Entrepreneurs' optimism, cognitive style and persistence. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(1), 84–108. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2015-0158>
- Alexander, W., & Layman, C. V. (2021). Flow Experience Dan Entrepreneurial Satisfaction Dalam Bisnis Berkelanjutan Di Indonesia Era Covid19. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 242–255. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i2.2151>
- Bird, B. (2019). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 21, 115–131. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021011>

- Brandstätter, V., & Bernecker, K. (2022). Persistence and Disengagement in Personal Goal Pursuit. *Annual Review of Psychology*, 73, 271–299. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-110710>
- Caliendo, M., Goethner, M., & Weißenberger, M. (2020). Entrepreneurial persistence beyond survival: Measurement and determinants. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 617–647. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1666532>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure : An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(604–623).
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2008). The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.09.004>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Donizete, A. (2023). Effectuation and identity in entrepreneurship : A systematic review Efetuação e identidade no empreendedorismo : Uma revisão sistemática Efectuación e identidad en el emprendimiento : Una revisión sistemática. *Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management*, 1–21.
- Estensoro, M., Larrea, M., Müller, J. M., & Sisti, E. (2022). A resource-based view on SMEs regarding the transition to more sophisticated stages of industry 4.0. *European Management Journal*, 40(5), 778–792. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.001>
- Fiona, G., Wagstaff, C., Nolan, M., Wilson, T., Tweedlie, J., Phillips, E., & Holland, F. (2021). *The accordion and the deep bowl of spaghetti : Eight researchers ’ experiences of using IPA as a methodology The Accordion and the Deep Bowl of Spaghetti : Eight Researchers ’ Experiences of Using IPA as a Methodology*.
- Hartini, S., Gunawan, S., & Husin, S. N. (2021). The impact of the covid-19 pandemic on retail consumer behavior. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 5(1), 79–88.
- Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., & Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041–1079. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>
- Hasan. (2023). Impact Of Covid-19 Pandemic On Adoption Of Omni-Channel In Millennial Consumers Through Omni-Interaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 147–165.
- Holland, D. V., & Shepherd, D. A. (2013). Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs’ decision policies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), 331–358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00468.x>
- Holland, D. V. (2011). Utility maximization? An expectancy view of entrepreneurial persistence. *Management Research Review*, 34(3), 337–352. <https://doi.org/10.1108/01409171111116349>
- Howard, M. C., & Crayne, M. P. (2019). Persistence: Defining the multidimensional construct and creating a measure. *Personality and Individual Differences*, 139(November 2018), 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.005>
- Huang, M. J., Li, Z. Bin, & Su, X. F. (2022). Anticipated Regret, Entrepreneurial Cognition,

- and Entrepreneurial Persistence. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.788694>
- Kacprzak, K. (2017). From bad through good to excellent Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) studies – presenting set of criteria to evaluate IPA papers and to provide high-quality future research. *Journal of Education Culture and Society*, 8(2), 53–68. <https://doi.org/10.15503/jecs20172.53.68>
- Kaufman, S. B. (2023). Self-actualizing people in the 21st century: Integration with contemporary theory and research on personality and well-being. *Journal of Humanistic Psychology*, 63(1), 51–83.
- Kiani, A., Ali, A., Biraglia, A., & Wang, D. (2023). Why I persist while others leave? Investigating the path from passion to persistence in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2818–2848.
- Larkin, M., Shaw, R., & Flowers, P. (2019). Multiperspectival designs and processes in interpretative phenomenological analysis research. *Qualitative Research in Psychology*, 16(2), 182–198. <https://doi.org/10.1080/14780887.2018.1540655>
- Miranti, R., Sulistyaningrum, E., & Mulyaningsih, T. (2022). Women's Roles in the Indonesian Economy during the COVID-19 Pandemic: Understanding the Challenges and Opportunities. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 58(2), 109–139. <https://doi.org/10.1080/00074918.2022.2105681>
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(5), 369–379. <https://doi.org/10.1177/0266242620936590>
- Neumann, W. P., & Dul, J. (2010). *Human Factors : Spanning the Gap between OM & HRM E RASMUS R ESEARCH I NSTITUTE OF M ANAGEMENT REPORT SERIES*.
- Newman, A., Obschonka, M., Moeller, J., & Chandan, G. G. (2021). Entrepreneurial Passion: A Review, Synthesis, and Agenda for Future Research. *Applied Psychology*, 70(2), 816–860. <https://doi.org/10.1111/apps.12236>
- Olivia, S., Gibson, J., & Nasrudin, R. (2020). Indonesia in the Time of Covid-19. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 56(2), 143–174. <https://doi.org/10.1080/00074918.2020.1798581>
- Paulsen, M. K. (2020). Appearance of Experience as Form and Process. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 54(4), 861–879. <https://doi.org/10.1007/s12124-020-09526-3>
- Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2014). A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology. *Czasopismo Psychologiczne Psychological Journal*, 20(1), 7–14. <https://doi.org/10.14691/cppj.20.1.7>
- Sari, E. T. (2020). INNOVATION BASED ON PERSONALITY TRAITS AMONG YOUNG JAVANESE PEOPLE IN THE COVID-19 PANDEMIC ERA. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(12), 266–276.
- Scheidgen, K., Aslan, A., & Günzel-jensen, F. (2021). Crises and entrepreneurial opportunities : Digital social innovation in response to physical distancing. *Journal of Business Venturing Insights*, 15(January), e00222. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00222>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory.

- Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2021). Self-efficacy and human motivation. *Advances in Motivation Science*, 8(November), 153–179.
<https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
- Sibin, S., Matthews, S., & Dagher, G. K. (2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, 30(12), 928–941.
<https://doi.org/10.1108/01409170710833358>
- Silva, E., Beirão, G., & Torres, A. (2023). How Startups and Entrepreneurs Survived in Times of Pandemic Crisis: Implications and Challenges for Managing Uncertainty. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 84–97. <https://doi.org/10.53703/001c.72084>
- Smith, J. (2018). Participants and researchers searching for meaning: interpretative phenomenological analysis and the experience of pain. *Qualitative Research in Psychology*, 16(2), 166–181.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd 33.
- Sri, E., & Afriza, D. (2021). INDONESIAN SMALL MEDIUM ENTERPRISE (SME) CAN SURVIVE DURING COVID-19: *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(3), 44–53.
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372–1380. <https://doi.org/10.1177/1049732307307031>
- Syed, I., & Mueller, B. (2014). *FINDING THE PASSION TO PERSEVERE: AN EXPLORATION OF THE MECHANISMS BY WHICH PASSION FUELS ENTREPRENEURIAL GRIT*. 34(6). <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss6/1>
- Tang, J. J. (2020). Psychological Capital and Entrepreneurship Sustainability. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00866>
- Yusrin, N. A., & Sugianto, N. (2021). Analisis Hubungan Enjoyment, Entertainment, Education, Flow Dan Design Background Dalam Virtual Tourism Selama Covid-19. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 99–102.
<https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i1.1987>

THE ANALYSIS OF RICE MASSIVE IMPORTING IN INDONESIA BASED ON MACROECONOMICS, MICROECONOMICS, INTERNATIONAL ECONOMICS AND POLITIC ECONOMICS

Nur Amalya Yusrin

Business Management, Pradita University

nur.amalya@pradita.ac.id

Received on 22 November 2023

Accepted on 28 December 2023

Abstract - Rice is a crucial staple food in Indonesia, and the country's decision to import 3 million tonnes of rice has significant implications for its economy, agriculture sector, and food security. This study aims to analyze the benefits and drawbacks of this massive rice importation through a comprehensive examination of macroeconomics, microeconomics, international economics, and political economics. The main objectives are to provide recommendations for managerial stakeholders and to develop a vision for rice self-sufficiency. The background problems include the potential impact on Indonesia's trade balance, foreign exchange reserves, market consumption, and the socio-economic effects on local farmers. The novelty of this study lies in the lack of adequate research on the enduring effects of extensive rice imports and the need to explore options for achieving a balance between imports and domestic production. The research methods involve a literature review and analysis of scholarly articles and journals, focusing on economic indicators, trade statistics, and agricultural production data. The findings highlight the macroeconomic and microeconomic implications of rice imports, including potential disruptions in the agricultural industry, income distribution, and market dynamics. The conclusion emphasizes the need for comprehensive policies to address the challenges of rice importation and achieve a balance between food security and economic sustainability. The implications of the research underscore the importance of strategic decision-making to harmonize the needs of customers, farmers, and the broader economy, while safeguarding overall economic stability and social welfare.

Keywords: Export; Import; International Economics; Macroeconomics; Microeconomics; Politic Economics; Rice Self-Sufficiency

1. INTRODUCTION

1.1 Research Background

Given that rice cultivation is labour-intensive and necessitates a considerable amount of water, regions characterised by moderate temperatures, affordable labour, and abundant precipitation are well-suited for this staple food. Additional favourable variables consist of substantial amounts of precipitation. Asia is native to a large number of the countries and regions that meet these criteria. A substantial number of Asian cultivators can be traced backwards to their birthplaces and current places of residence, which are both underdeveloped regions of the continent. However, in Indonesia, the prices of rice sold in retail market is rising (in retail, national average: 5.6 percent month-on-month; 18.4 percent year-on-year) because to the anticipated decrease in harvest caused by El Niño (world bank, 2023). The El Nino weather phenomena led in a drop in productivity. The peak of El Nino is forecasted by the Meteorology,

Climatology, and Geophysics Agency (BMKG) to reach during August-September 2023 (J, 2023). El Nino, a meteorological phenomenon characterised by less precipitation, can lead to drought, which can have detrimental effects on seasonal food crops that rely on adequate water supply. Consequently, agricultural productivity may decrease.

The prohibition of non-basmati rice exports by India and the suspension of Russia's Black Sea Grain Initiative have had a detrimental impact on the global food supply. These two causes worsen the "clouds" around food supplies, a situation that El Nino is anticipated to improve. Because of this reason, The Indonesian government plans to import 1.5 million tonnes of rice, largely from Thailand and Vietnam (Noor, 2023).

This decision aims to strengthen domestic rice reserves and regulate prices. It is in addition to the 2 million tonnes of rice imports already allocated to the State Logistics Agency earlier this year, as well as the 300,000-tonne surplus from last year's import plan. Unfortunately, Rizky (2023) explained Indonesia will once again engage in substantial rice imports in 2024. Following the issuance and implementation of 2 million tonnes of rice import permits in early 2023, Indonesia is now making arrangements to import an additional 3 million tonnes of rice by 2024 (Rizky, 2023). Budi Waseso, the Chief Director of Perum BULOG, stated that there will be an additional 1.5 million tonnes of rice imports on 2023 (Rizky, 2023). However, out of that total, BULOG will only import 1 million tonnes. It is because to the fact that Perum BULOG has the capacity to only import and contract 1 million tonnes of rice. He stated that out of the predicted additional 1.5 million tonnes by the end of 2023, 1 million tonnes have been acquired through contracts, with only 600 thousand tonnes expected to be fulfilled within this year (by the end of 2023) (Rizky, 2023). The other 400 thousand tonnes would be delivered thereafter. The inability of the 500 thousand tonnes of rice to enter or the loss of the quota was attributed to Indonesia's insufficient loading and unloading capability. Additionally, the government was also taking into account the price and quality of the rice (Rizky, 2023). Budi Waseso also emphasised that the government's decision to import an extra 2 million tonnes of rice in 2024 was a direct result of the extension of the food aid programme, specifically in the form of rice, until June 2024. In addition, the government has assigned an import of 2 million tonnes of rice in 2024 due to the postponement in the planting and harvest seasons (Rizky, 2023; Rachmawati, 2023).

The issue of Indonesia's failure to achieve rice self-sufficiency, while being an agrarian country, is definitely a complex and diverse dilemma. Multiple reasons contribute to this problem, and tackling it necessitates a comprehensive approach that encompasses agricultural practises, infrastructural development, farmer support, and consistent government policies (Rizky, 2023). Insufficient investment in agricultural technology, outdated farming practices, and inadequate infrastructure contribute to lower rice yields (Rizky, 2023). The fragmented nature of the agricultural sector, with a substantial portion being smallholder farmers, makes it challenging to implement modern and efficient farming methods on a large scale (Rizky, 2023). Additionally, unpredictable weather patterns and climate change impact crop yields, creating a further hurdle for consistent and sustainable rice production (Rizky, 2023). To overcome these barriers, Indonesia needs a comprehensive strategy that includes increased investment in agricultural technology, widespread adoption of modern farming practices, and targeted infrastructure development to support the agricultural sector.

Moreover, policy inconsistencies and a lack of stable, long-term strategies exacerbate the challenge. Frequent changes in government policies related to agriculture, trade, and subsidies can create uncertainties for farmers and hinder sustained efforts towards self-sufficiency (Rizky, 2023). To address this, Indonesia requires coherent and stable policies that prioritize the needs of farmers, encourage sustainable practices, and provide a conducive environment

for long-term planning and investment in the agricultural sector (Rizky, 2023). Overall, achieving rice self-sufficiency necessitates a concerted effort to address these structural and policy-related challenges that have hindered progress in the agricultural landscape (Rizky, 2023).

Based on the discussion above, we can conclude the act of extensively importing rice to Indonesia entails both advantages and disadvantages. Importing rice has the advantage of mitigating immediate shortages in local supplies, so assuring that the nation can satisfy the need for this vital staple. It acts as a safeguard against any crop failures, natural catastrophes, or any other events that could impede local output. The act of importing rice can additionally aid to maintaining price stability, thereby averting sudden surges in rice costs and guaranteeing reasonable accessibility for consumers. Moreover, this enables Indonesia to broaden its suppliers, thus ensuring more advantageous pricing and conditions in the international rice market.

Nevertheless, there are notable drawbacks associated with extensive rice imports. Indonesia's massive demand on imports presents a threat to the nation's food security, since it exposes the country to the uncertainties of global market swings, trade disruptions, and geopolitical tensions that might potentially disrupt the supply chain (Noor, 2023). This interdependence can also have an adverse effect on the sustenance of local farmers, resulting in reduced earnings and possible joblessness in the agriculture industry. Furthermore, the importing of commodities on a big scale might potentially lead to trade imbalances and put pressure on foreign currency reserves, which can have a negative impact on the general economic stability of the country (Noor, 2023).

Further research on the enduring effects of extensive rice imports on Indonesia's agricultural sector, economy, and food security would be highly beneficial for future studies. Further inquiry is necessary in order to explore options for achieving a balance between the need for imports and the goal of strengthening domestic production. This investigation should also examine the socio-economic effects on local farmers and evaluate the effectiveness of government policies in regulating these imports. In addition, gaining insight into the geopolitical and global trade dynamics that impact rice imports and their consequences for Indonesia's overall economic situation will enhance a thorough analysis.

In general, the problems discussed are:

1. Is macroeconomic aspect, is the 3 million tonnes rice importing could affect to Indonesia?
2. In microeconomic aspect, is the 3 million tonnes rice importing could affect to market consumption in Indonesia?
3. In international economics aspect, is the 3 million tonnes rice importing affecting to Indonesia?
4. In politic economic aspect, is the 3 million tonnes rice importing affecting to Indonesia?

1.2 Research Problem

1.2.1 In Macroeconomic Aspect

The importing of 3 million tonnes of rice to Indonesia presents several macroeconomic issues and risks (Rozaki, 2021). To begin with, the country's trade balance is at danger due to the significant import, which may create additional strain on foreign exchange reserves and potentially lead to a trade imbalance (Rozaki, 2021). Consequently, this could have an influence on the general stability of Indonesia's macroeconomic climate, so impacting its capacity to fulfil global financial commitments and sustain a steady currency. Furthermore, Indonesia's reliance on imported rice exposes it to susceptibility to shifts in the worldwide

market. Any disturbances in the exporting nations or alterations in international rice prices could have substantial consequences on Indonesia's economic situation imbalance (Rozaki, 2021). This vulnerability may present difficulties in guaranteeing consistent and reasonably priced food rates inside the country, perhaps resulting in inflationary forces (Rozaki, 2021). Furthermore, the immense scale of the import could potentially burden the country's economic resources, necessitating meticulous handling of subsidies and budget allocations to minimise negative impacts on the government's finances (Rozaki, 2021). In summary, these macroeconomic risks emphasise the significance of implementing thorough and precisely adjusted strategies to manage the challenges related to substantial rice imports and sustain a stable economic climate in Indonesia.

1.2.2 In Microeconomic Aspect:

A significant issue arises from the possible distortion in the dynamics of the local rice market. If the price of imported rice is cheaper than domestically produced rice, consumers may switch their preferences to the cheaper imported rice, leading in a reduction in demand for local rice (Hermawan , Fitrawaty, & Maipita, 2017). It possibly leads to the loss of local rice farmer's revenue. The consequent decrease in demand for rice produced domestically might potentially trigger a chain reaction that impacts the whole domestic supply chain, including sectors like transportation, storage, and retail (Hermawan , Fitrawaty, & Maipita, 2017). Additionally, a notable change in consumer preferences favouring imported rice has the potential to upset the established market framework, posing a risk to the economic sustainability of local enterprises engaged in the rice industry (Hermawan , Fitrawaty, & Maipita, 2017).

1.2.3 In International Economic Aspect:

The international economic implications of importing 3 million tonnes of rice into Indonesia pose numerous problems and potential risks. First and foremost, the extensive imports could potentially exert pressure on Indonesia's trade balance and foreign exchange reserves, thereby affecting the country's position in international commerce (Jakarta Post, 2023). Indonesia's economy may become increasingly susceptible to disruptions in specific export markets due to its increased dependence on certain exporting countries, which is influenced by the terms of trade and the source of imports (Jakarta Post, 2023). Furthermore, the increased need for rice imports may have an impact on world rice prices, thereby influencing the dynamics of international trade. As a result, this could impact other countries that import rice, perhaps resulting in heightened competition and elevated pricing in the international market (Jakarta Post, 2023). Moreover, Indonesia's heavy reliance on a solitary commodity for a significant number of imports could potentially make the country vulnerable to geopolitical and economic dangers linked to the main rice-exporting countries (Jakarta Post, 2023).

1.2.4 In politic economic aspect:

The importation of 3 million tonnes of rice into Indonesia raises significant political and policy-related economic concerns (Rizky, 2023). The administration may encounter political reaction from home farmers and other groups reliant on agriculture. There may be political discourse over the optimal approach to reconcile the need for food security by importing food and protecting the interests of local producers. The potential displacement of indigenous rice cultivars by imported types may give rise to economic fragility and self-sufficiency apprehensions, impacting public sentiment and maybe leading to political unrest.

1.3 LITERATURE REVIEW

1.3.1 Macro economics

1.3.1.1 Analysis of Macro Economics

Macroeconomics investigates an economy's overall behaviour and performance (Tsai, 2019). The focus is on analysing and understanding economic figures including GDP, unemployment, inflation, and national income. Macroeconomics studies sectoral interactions and dynamics to understand economic development, employment, price stability, and government policy consequences. It allows politicians and economists to plan and influence a country's or region's economic performance (Tsai, 2019).

The examination of the macroeconomic impact of importing 3 million tonnes of rice to Indonesia commences with an assessment of the nation's trade balance (Rizky, 2023). An import of such magnitude might create trade imbalances, possibly resulting in a trade deficit if the value of rice imports exceeds the value of exports. The deficit has a direct impact on Indonesia's foreign exchange reserves, since the substantial outflow of foreign currency required to purchase the rice may put pressure on the country's capacity to fulfil its international financial commitments. Ensuring economic stability necessitates effective management of the trade balance and foreign exchange reserves.

The impact of inflation on the domestic agricultural industry is significant in terms of macroeconomics. The relative competitiveness of imported rice in comparison to domestically produced varieties can have an impact on the dynamics of inflation. Lower-priced imported rice has the potential to stabilise or decrease overall rice prices, hence affecting the inflation rate. Nevertheless, there are difficulties that arise within the domestic agricultural industry. The potential threat of imported rice, due to its large cost advantage, may jeopardise the income and livelihoods of local farmers, so impacting the general stability of the agricultural workforce and income distribution.

The examination explores the domain of public finances. Ensuring the affordability of rice for consumers, particularly when subsidies are necessary to maintain competitive prices, can put a burden on government finances. Assigning financial resources for subsidies or support programmes is a crucial component of macroeconomic policy. The repercussions on government finances have wider ramifications for public expenditure, fiscal strategies, and the general economic well-being of the nation.

Comprehending the worldwide framework is imperative. Indonesia's rice imports are a component of the broader international rice market. Volatility in global rice prices, shifts in worldwide supply and demand, and geopolitical considerations can have a substantial impact on the macroeconomic circumstances related to rice imports. To effectively navigate these global trends, it is crucial to strategically analyse and adjust to ensure that Indonesia maintains a favourable position in the broader international rice trade.

The macroeconomic analysis highlights the primary objectives of ensuring access to sufficient and stable food supplies. Although the importation of rice might provide immediate benefits for food security, it is crucial that the macroeconomic approach is in line with wider national goals. It is crucial to guarantee a reliable and enduring supply chain, while also taking into account the social and economic consequences for local farmers. An all-encompassing strategy that combines macroeconomic policies with national development objectives is essential for effectively addressing the complex difficulties linked to the importation of 3 million tonnes of rice into Indonesia.

Indonesia is not only an Asia contingent country who imports rice massively, another Asia country, Philippines, also imports massive number of rice. When considering the Philippines' substantial rice imports, it highlights the shared difficulties that both countries

encounter in managing both food security and financial stability (Muhamad, 2023). Both Indonesia and the Philippines are facing the challenge of securing a sufficient food supply for their large populations, and their dependence on imported rice presents comparable macroeconomic vulnerabilities (Muhamad, 2023). The act of importing a significant amount of rice can exert pressure on the trade balance and foreign exchange reserves, hence contributing to economic vulnerabilities such as trade deficits and currency value volatility. Indonesia, with its larger and more diverse economy, may be better equipped to handle the macroeconomic consequences of significant rice imports compared to the Philippines (Muhamad, 2023). Nevertheless, both nations can glean valuable insights from one another's experiences. An example of this is the Philippines' struggle with trade imbalances and currency devaluation due to significant rice imports. This emphasises the significance of meticulous financial management for Indonesia (Muhamad, 2023). Gaining insights from both the achievements and failures of the Philippines can guide Indonesia in its strategy for implementing policies. (Muhamad, 2023) This will help ensure that appropriate measures are established to safeguard the welfare of domestic farmers, effectively handle inflationary pressures, and reduce dependence on a single source of rice supply to minimise geopolitical risks (Muhamad, 2023).

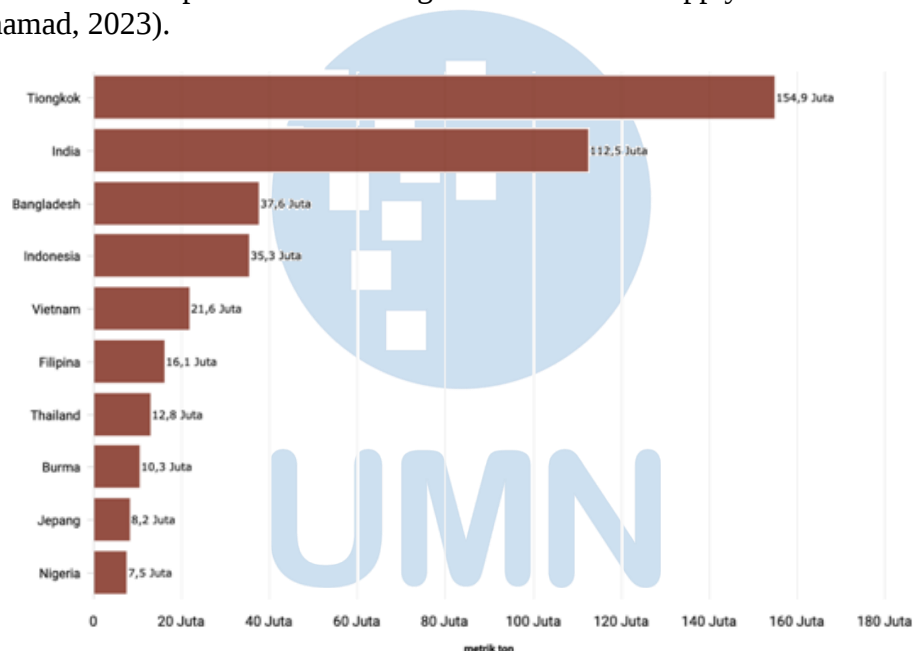


Figure 1. 10 Highest Volume Country Rice Consumption in 2022-2023

Source: (Muhamad, 2023)

1.3.1.2 Journal Analysis of Macro Economics Aspects

Pudjiastuti et al. (2023) analysed the rice consumption in Indonesia. The consumption of rice in Indonesia has been on the rise as a result of population expansion, while the domestic output has been experiencing a decline (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023). Consequently, Indonesia has resorted to importing rice in order to fulfil its local requirements. Although short-term imports can satisfy current consumption requirements, prolonged dependence on imports can disturb the equilibrium of the rice trade (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023). The government has enacted a range of rules to regulate rice pricing and ensure market stability. Nevertheless, additional actions are required to encourage the expansion of food variety, enhance agricultural infrastructure, and bolster local food production. Emphasising the importance of prioritising research and innovation in rice farming technology is crucial for

enhancing productivity and mitigating the decrease in production area (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023). In addition, import duties might be implemented as trade measures to safeguard the native rice sector and decrease dependence on imports. In order to attain rice self-sufficiency and guarantee food security in Indonesia, it is necessary to use a comprehensive approach (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

Through this journal, it is clear the reason why Indonesia keeps importing the rice. Indonesia remains importing rice despite its domestic production due to insufficient capacity to meet the country's demands. During 2010 to 2019, the annually increase rate of rice productivity has been 2.0%, however the area utilised for cultivation and the amount of rice produced have been decreasing by 1.8% and 1.6% respectively each year. The decrease in the producing area has led to a scenario where domestic production surpasses domestic consumption. Nevertheless, the current level of output remains insufficient to satisfy the rising demand for rice as a result of population expansion. Consequently, Indonesia depends on rice imports to fill the difference between its local production and consumption. Imports might provide a temporary solution for meeting current consumption demands. However, over time, depending heavily on imports can negatively impact the trade balance of rice and give rise to economic challenges (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

The continuous import of rice can considerably affect a country's trade balance. In the case of Indonesia, the increasing imports of rice can result in a trade imbalance. If a country's rice imports surpass its rice exports, it results in a deficit in the rice trade balance. As a result, the nation's spending on rice imports exceeds its revenue from rice exports. The deficit could lead to economic implications by putting pressure on the nation's foreign exchange reserves and fostering a dependence on external sources for rice procurement. Moreover, an uneven distribution of trade in rice might have an impact on the overall trade a state of equilibrium which represents the disparity between a nation's exports and imports of all commodities and services. Achieving equilibrium in a nation's rice commerce is crucial to guarantee a steadfast and enduring economy (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

Several policies have been implemented to control rice pricing in Indonesia. The first phase of policies, implemented from 1967 to 1996, involved government intervention to control rice prices and maintain price stability. This was done through market intervention and the establishment of the BULOG, a government-owned institution responsible for food distribution and price control. The government also regulated rice imports and tariffs to bridge the gap between domestic production and consumption (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

In 1995, Indonesia joined the World Trade Organization (WTO) and implemented the Agreement on Agriculture (AoA). As per the AoA, Indonesia was required to open its market to products from other WTO member countries and reduce agricultural input subsidies. The rice pricing was set at 160% of the import cost, and a minimum annual quota of 70,000 tons of rice imports was established (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

The second phase, from 1997 to 2000, saw the liberalization of the rice market due to pressure from the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank. Agricultural subsidies, including rice pricing policies, were removed, and the BULOG lost its import monopoly. Import tariffs were reduced to 0%, leading to a significant increase in rice imports (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

Since 2001, the Indonesian government has gradually reintroduced rice market controls with modifications. The aim is to address the negative impact of market liberalization on rice producers and consumers. The government has focused on stabilizing rice prices through the privatization of the BULOG and implementing a rice import tariff for farmer protection

(Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023). Overall, the policies implemented include market intervention, import regulations, tariff controls, and government purchasing prices to incentivize farmers. These policies aim to maintain price stability, protect farmers, and ensure food security in Indonesia (Pudjiastuti, Aris, & Krisnandika, 2023).

Silaban et al (2023) analysed the influence of rice commodity prices and inflation on the import value of North Sumatra Province. It uses a quantitative approach and data analysis techniques such as descriptive analysis and path analysis. The results show that an increase in rice commodity prices will increase the value of imports, while an increase in inflation will reduce the value of imports (Silaban, Indriani, & Pasaribu, 2023). The study findings indicate that a rise in rice commodity prices will result in a corresponding increase in import values. Conversely, a rise in inflation does not exert a substantial impact on the import value variable. Nevertheless, when both variables are concurrently taken into account, the research discovered that the collective impact of rice commodity prices and inflation accounts for 31.9% of the import value variable (Silaban, Indriani, & Pasaribu, 2023). What makes this finding is interesting is, an upward trend in rice commodity prices has a favourable and substantial effect on the import value. Consequently, a rise in the price of rice commodities results in a corresponding increase in the value of imports (Silaban, Indriani, & Pasaribu, 2023). The increase in rice commodity prices has a favourable and substantial effect on the import value due to rice being a fundamental food item in Indonesia. When the price of rice increases, it indicates a rising demand or a shortages of rice in the local market. In order to satisfy the demand, the country must expand its rice imports, thereby resulting in a rise in the import value. The study's findings show a positive correlation between rice commodity prices and import value. The regression coefficient indicates that higher rice prices result in increased import value (Silaban, Indriani, & Pasaribu, 2023). The contradiction also found in this study, it stated that the impact of inflation on the import value is not significant. The regression coefficient for inflation is negative, indicating that an increase in inflation does not have a significant effect on the import value variable (Silaban, Indriani, & Pasaribu, 2023). It is predicted because the research was conducted specifically in north sumatera.

1.3.2 Micro economics

1.3.2.1 Analysis of Micro Economics

Microeconomics is a branch of economics that focuses on the study of individual economic agents and their interactions in specific markets. It examines how individuals, households, firms, and small economic units make decisions regarding resource allocation, production, consumption, and pricing within a particular economic setting. Microeconomics is concerned with the "small-scale" aspects of the economy and seeks to understand the behaviours and choices of economic actors within these smaller units (Jehle & Reny, 2011).

The microeconomic analysis of importing 3 million tonnes of rice to Indonesia commences by examining the behaviour and preferences of consumers. The major factors are upon the affordability and price dynamics of rice in the domestic market. If the imported rice is priced more competitively than locally produced kinds, buyers may enjoy advantages in the form of reduced pricing, which could enhance their ability to make purchases. Nevertheless, it is crucial to thoroughly examine the influence on consumer decisions and the broader market dynamics, taking into account variables such as consumer inclinations, income brackets, and the responsiveness of rice demand.

The microeconomic analysis encompasses the impact on local rice producers as well as the wider agriculture industry. The rise in competition from imported rice could provide difficulties for local farmers, potentially resulting in a decrease in their revenue and

profitability. The investigation explores the possible replacement of rice varieties produced locally, investigating the consequences for farmers' lives and the long-term viability of the domestic agriculture sector. To comprehend the microeconomic influence on the agricultural landscape, it is crucial to take into account the efficiency, competitiveness, and adaptation of local producers.

The introduction of imported rice can impact the levels of employment and the distribution of income within the agriculture sector. If local farmers encounter difficulties as a result of heightened competition, there could be repercussions for employment prospects and the overall economic welfare of rural communities reliant on agriculture. Microeconomic analysis assesses the possible changes in how revenue is distributed and how employment is structured, taking into account the subtle effects on various groups of people involved in the rice production and distribution process.

It also impacts on industries that come after in the production process and the wider network of suppliers. The transportation, storage, and retail industries could undergo variations in economic activity due to fluctuations in the demand and distribution of rice. The analysis examines the possible economic prospects or difficulties for firms involved in the rice supply chain, highlighting the interdependence of many economic actors and industries impacted by the importation of a substantial amount of rice.

1.3.2.2 Journal Analysis of Micro Economics Aspects

Wahyudi et al. (2019) explained the factors influencing the frequency of consumers' purchases of locally-produced rice in Jakarta Province, Indonesia. The results showed that gender, age, occupation, income, label, and price significantly influenced the frequency of purchases. Specifically, males purchased locally-produced rice more frequently than females. Younger consumers tended to purchase less frequently, while education level and the color of the rice had a negative impact on frequency. On the other hand, promotion and income had a positive impact. The findings suggest that improving the quality of locally-produced rice, offering affordable prices, and implementing effective marketing strategies can increase consumer purchases of locally-produced rice (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019). When thinking about the one who responsible for shopping household needs, woman comes first on mind, However, this study shows different result. Gender has a significant impact on the frequency of purchases of domestically-produced rice. The survey revealed a higher frequency of local rice purchases among males compared to females. This can be ascribed to the cultural norm in Indonesian households where women traditionally assume the role of buying and food preparation, which includes the task of cooking rice. Nevertheless, it is noteworthy that while women are more engaged in shopping, they have a lower inclination towards locally-sourced rice in comparison to males (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019).

Income plays a substantial influence on customers' buying behaviour (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019). The journal revealed a strong and important correlation between customers' yearly income and the frequency at which they purchase locally-produced rice. Increased income levels have a clear correlation with improved purchasing power, consequently empowering consumers to acquire goods and services. Regarding domestically-produced rice, the extent of purchases is contingent upon money, given that rice serves as a fundamental dietary staple and a primary necessity for the majority of Indonesians (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019). The affordability of domestically-grown rice was found to be a significant determinant in its purchase, with consumers of higher income levels exhibiting a greater propensity to purchase domestically-grown rice on a regular basis.

Hence, income plays a crucial role in influencing customers' capacity and inclination to buy domestically-produced rice (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019).

To improve the frequency of purchases of locally-produced rice, marketing tactics can be employed, targeting many crucial elements (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019). First and foremost, enhancing the calibre of rice produced locally is of utmost importance. Training and providing capacity-building support to farmers can help improve their production practises and ensure the cultivation of high-quality rice. Furthermore, providing a comparatively more affordable product in contrast to imported rice has the potential to entice consumers and foster a greater inclination towards choosing domestically-produced rice on a more regular basis. This can be accomplished by implementing input subsidies for farmers, which would effectively lower the price of domestically-grown rice on the market. Furthermore, it is crucial to have efficient product promotion. Utilising promotional tactics such as discounts, online initiatives, and targeted marketing might enhance customers' inclination to buy domestically-sourced rice. It is crucial to promote knowledge about rice produced locally through diverse platforms such as television, internet, social media, newspapers, and magazines. Through the implementation of these marketing tactics, the frequency of consumers' purchases of locally-produced rice can be enhanced, resulting in mutual benefits for both farmers and consumers (Wahyudi, Kuwornu, Gunawan, Datta, & Nguyen, 2019).

In the farmer aspect, this study explains different results. Octastefani and Kusuma (2015) stated there is no significant impact to the farmer because of the importing policy from Indonesia government. The impact of rice imports on farmers is detrimental. The increase in rice imports has had a negative effect on the well-being of farmers and the agricultural industry. The result indicates a considerable rise in rice imports, accompanied by a decline in rice exports. These findings indicate that farmers are encountering difficulties in satisfying the domestic rice requirement and are being impacted by the dependence on imported rice. In addition, government policies like as the privatisation, liberalisation, and deregulation of agriculture have heightened the reliance on imported rice, thus jeopardising the livelihoods of farmers (Octastefani & Kusuma, 2015).

1.3.3 International Economics

International economics focuses on economic relationships and interdependencies between nations. It covers international trade such as export and import, finance, and the movement of goods, services, capital, and resources. International economics studies trade imbalances, currency rates, and how foreign policies affect nations' economies.

1.3.3.1 Analysis of the international rice economics

The highest quantity of paddy produced in Indonesia in 2023 happened in March, with 9.15 million metric tonnes. Indonesia is a major global rice producer, which achieved a rice paddy production of over 54 million metric tonnes in 2022 (Statista, 2023). Given that rice provides as the primary sustenance in the diets of numerous Indonesians, the production of rice in Indonesia plays a vital role in ensuring the nation's food security. The global rice trading market is quite limited, which is a fascinating fact considering its status as a commonly traded commodity. Based to research studies conducted by the World Bank, just 5% of the global rice come is traded on foreign markets. This shows the considerable level of price volatility in response to changes in the supply and demand for the specific product or service being provided (indonesia investments, 2017).

Furthermore, the entirety of rice traded in the world market is exclusively produced by three countries, including Thailand, India, and Vietnam (Indonesia investments, 2017). These countries have the sole ability to export rice. The rapid changes in trade policy implemented by these three exporting countries probability to demonstrate the capacity to stimulate rice-importing nations to participate in stockpiling and speculating, thereby resulting in a substantial surge in the price of rice and presenting a notable peril to developing nations in Asia (where rice serves as the primary sustenance for the underprivileged).

In 2008, a situation unfolded where the price of rice experienced a significant surge, resulting in a rise in the poverty rate across Asia. Multiple Asian countries have signed the ASEAN Plus Three Emergency Rice Reserve (APTERR) pact in order to address the current crisis. The agreement states that a total quantity of 0.78 million tonnes of rice will be stored by the participating countries, which include ASEAN countries as well as the China, Japan, and Korea. The stockpiled rice will be used in reaction to the fluctuation of the global rice price or in times of natural calamities or other requirements for humanitarian aid. The participation of China, Japan, and South Korea has made the most significant contributions to the deal.

Eventhough Indonesia is the third largest rice producer in the world, Indonesia nevertheless needs to import rice almost every year to maintain the rice reserve needs. This situation occurs due to farmers employing inefficient agricultural techniques, along with high per capita rice consumption (due to a large population).

Indonesia has one of the highest per capita rice consumption rates in the world. The per capita rice consumption in Indonesia was recorded at almost 150 kilogrammes (rice, per person, per year) in 2017. Only Three countries that has higher per capita rice consumption than Indonesia, they are Myanmar, Vietnam, and Bangladesh.

Rice farming in Indonesia is predominantly carried out by small-scale farmers, rather than large private or state-owned companies. Small-scale farmers contribute around 90% of the entire rice production in Indonesia. Each farmer has an average land area of less than 0.8 hectares. In 2023, the forecast rice production in Indonesia for the period during January to September 2023 is estimated to be 45.33 million tonnes of GKG, which represents a decrease of 0.23 percent compared to the 45.43 million tonnes produced in 2022 (BPS & BRIN, 2023). The September 2023 KSA Survey predicts that there will be a total of 8.30 million tonnes of Gross Kernelled Grain (GKG) of rice produced over the period of October to December 2023, taking into account the different phases of rice development. In 2023, the estimated rice production is to be 53.63 million tonnes of GKG, which is a reduction of 1.12 million tonnes (2.05 percent) comparing to the production 2022 which reached 54.75 million tonnes. The previously peak of rice output is projected to occur in March of both 2022 and 2023, followed by a decline in December 2023. The peak on march 2023, the rice production was reached a total of 8.92 million tonnes of GKG. Based on the reduction prediction, it is expected rice production in December 2023 reaches 1.93 million tonnes of GKG (BPS & BRIN, 2023).

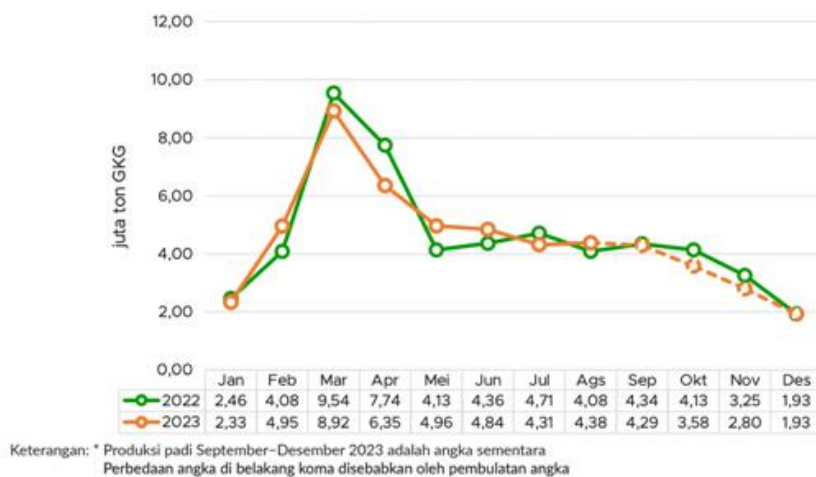


Figure 2. Rice Production by Months in Indonesia (thousand tonnes GKG), 2023
Source: (Badan Pusat Statistik, 2023)

In 2023, Java Province, including East Java, West Java, and Central Java, will be the leading production of rice. The provinces of Riau Islands, DKI Jakarta, and West Papua have the lowest rice production. There will be a substantial decline in rice production in central South Sulawesi, West Java, and Central Java by 2023. On the contrary, there has been a rise in rice production in West Nusa Tenggara, West Sumatra, and Central Sulawesi.

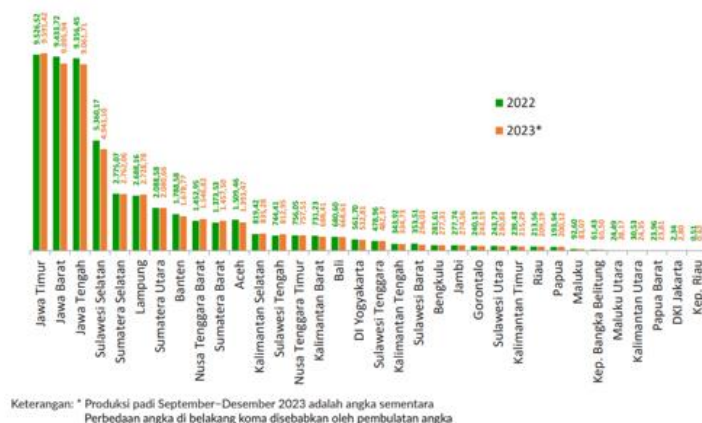


Figure 3. Rice Production by Province in Indonesia (thousand tonnes GKG), 2023
Source: (Badan Pusat Statistik, 2023)

Considering that Indonesian consumes a large quantity of rice, and recognising the risks of being a rice importer when food prices rise (which burdens poor households as they spend over half of their total expenditure on food), Indonesia places a high priority on achieving rice self-sufficiency.

Additionally, Indonesia has the ambition to become a rice exporter where is not executed yet due to several reason explained in this paper. Indonesia has struggled for several decades to achieve self-sufficiency in rice production, but only succeeded in the mid-1980s and in 2008-2009. In recent years, Indonesia has needs to import approximately 3 million tonnes of rice annually, primarily from Thailand and Vietnam, in order to secure the country's rice reserves.

This import is carried out by BULOG (the National Logistics Agency of Indonesia). BULOG monopolies on the import and export of rice, regulates the distribution process, and

maintains price stability of rice in Indonesia. BULOG typically maintains a rice reserve of between 1.5 tonnes and 2 tonnes by purchasing rice from domestic producers and foreign importers. BULOG (the National Logistics Agency of Indonesia) plays a crucial role in managing rice exports and imports in Indonesia, contributing significantly to the country's food security and economic stability. BULOG overseeing the import and export of rice to guarantee food security and maintain stable prices within the country. BULOG has the power to strategically import rice when domestic production is inadequate to fulfil demand, thereby preventing shortages and stabilising prices. The agency participates in global trade discussions to ensure the acquisition of rice imports and oversees the logistical aspects of rice importation into the country. In contrast, when there is an excess of rice, BULOG supports exports to effectively handle inventory and bolster Indonesia's involvement in international trade. BULOG's efforts are in accordance with government policies that aim to achieve self-sufficiency in rice production, maintain stable prices, and conduct subsidy programmes to ensure the affordability of rice for consumers while providing support to local farmers. In addition, BULOG oversees the logistical infrastructure required for the storage, transportation, and distribution of rice throughout the varied archipelago, guaranteeing a streamlined and dependable supply chain. Essentially, BULOG plays a crucial role in the import and export of rice, which is vital for achieving the broader objectives of ensuring food security and maintaining economic stability in Indonesia.

1.3.3.2 Journal Analysis of International Economics Aspects

Ruvananda and Taufiq (2022) examines the determinants of rice imports in Indonesia between 2006 and 2020. The variables under investigation include rice production, rice consumption, exchange rate, and local rice prices. The analysis revealed that all of these variables exert a substantial influence on rice imports. More precisely, rice production has an adverse impact, whereas rice consumption, currency rate, and local rice pricing have a favourable impact on rice imports. The findings indicate that by enhancing rice production and effectively regulating local rice prices, Indonesia can potentially decrease its reliance on rice imports (Ruvananda & Taufiq, 2022). This study also a study revealed a notable and adverse impact of the currency rate on rice imports in Indonesia since 2006 until 2020. Therefore, an increase in the exchange rate results to a decrease in the volume of rice imported into the country. The exchange rate is a crucial factor of the price of imported rice, which is adjusted according to local rice prices. High exchange rates result in elevated prices for imported rice, which then causes a decline in the demand for rice imports. This discovery aligns with previous research investigations by Silban et al (2023) that have similarly identified a detrimental and substantial effect of the exchange rate on rice imports in Indonesia.

Septiadi and Joka (2019) analysed the historical data from the earliest period on 1988 – 2017. The findings indicate that the demand for rice in Indonesia is impacted by various factors, including the retail price of rice, per capita income, population size, rice production, and the previous demand for rice. The examination of the response indicates that the population variable is the sole independent variable that exhibits elastic elasticity ($E > 1$) in both the short and long term. Both the short-term and long-term elasticity of the variables, namely retail rice price, per capita income, and rice output, is inelastic ($E < 1$) (Septiadia & Jokab, 2019).

1.3.4 Politic Economics

1.3.4.1 Analysis of Politic Economics

Political economy is a multidisciplinary field that combines economics and politics to evaluate the relationship between government and economic systems. This approach examines

how political processes, institutions, and structures affect economic policies and outcomes. Political economy studies the involvement of governments in the economy, political ideology's impact on economic decision-making, and political power and economic interests.

The agricultural sector is vital to human life. The agricultural industry is crucial to reaching the second Sustainable Development Goals (SDGs) of zero hunger, food security, nutrition, and sustainable agriculture. Indonesia's agriculture sector is the third largest contributor to GDP and a vital driver of economic growth. Indonesia's agricultural, forestry, and fisheries sector contributed 12.40% to the economy in 2022, according to BPS data.

Despite Indonesia's economic recession during the COVID-19 pandemic, agriculture grew. This sector has grown at 1.77 percent in 2020, 1.87 percent in 2021, and 2.25 percent in 2022. According to the August 2022 National Labor Force Survey, the agriculture sector absorbs 28.61% of all jobs, demonstrating its strategic importance.

Rice harvest area data was collected using standard methods in the Agricultural Statistics (AS) list before Area Frame Sampling (AFS). Subjective metrics including seed use, irrigation water usage (water block), farmer and village official information, and naked eye observation are still used to collect harvest area statistics. Though simple to use, the approach has limitations like low accuracy and long data gathering times.

Since 2018, the Central Statistics Agency (BPS) has worked with the Agency for the Assessment and Application of Technology (BPPT) and the National Institute of Aeronautics and Space (LAPAN), which have merged into the National Research and Innovation Agency (BRIN), the Ministry of Agrarian and Spatial Planning/National Land Agency (Ministry of ATR/BPN), and the National Geospatial Information Agency to improve rice harvest calculation. The obtained data gets more accurate and timelier.

Besides the import-export policy (as explained in international economics), the Indonesian government employs some methods to achieve rice self-sufficiency, or at least to reduce the number of rice import. The Indonesian government allocated a larger portion of the state budget, generated by the reduction of fuel subsidies in 2013-2014, for agricultural infrastructure development starting in 2015. The goal of this programme is to enhance rice production through funding initiatives for the adoption of new and innovative technologies, in details they are (Galuh Octania, 2021):

1. The government is encouraging farmers to enhance their production by promoting technological innovation and providing subsidised fertilisers.
2. The government is attempting to reduce rice consumption among the population through campaigns such as "one day without rice" (every week), while promoting the consumption of other staple foods such as casava and corn.
3. The government frequently implements subsidy schemes to bolster rice producers and maintain price stability. These subsidies encompass the provision of fertilizers, seeds, and other inputs at reduced rates, together with the implementation of price support mechanisms to guarantee that farmers obtain fair prices for their agricultural products.
4. Enhancing rice farming operations through the implementation of advanced technologies, superior seedlings, and efficient irrigation systems has played a pivotal role in boosting yield. The objective is to enhance the efficiency and resilience of rice farming in response to variables such as weather changes.
5. Investments in rural infrastructure, including irrigation networks, roads, and storage facilities, play a crucial role in supporting the entire rice production cycle. Enhanced infrastructure facilitates the transportation of farmers' produce to the market with greater efficiency, hence diminishing post-harvest losses.

6. The government has allocated funds towards research and development efforts aimed at creating novel rice cultivars that exhibit enhanced resistance against pests and diseases, increased productivity, and improved adaptability to the specific environmental circumstances of the region.
7. Land Use Policies: Land use policies are enacted to ensure the efficient and effective utilization of agricultural land. This encompasses strategies aimed at preventing the transformation of fertile agricultural land for non-agricultural purposes.
8. Trade Policies: The government has the authority to oversee and control the importation of rice in order to safeguard the interests of local producers and foster a state of self-reliance. This may entail the implementation of tariffs, quotas, or other trade measures to regulate the influx of rice into the nation.
9. Social safety nets are occasionally established to provide assistance to vulnerable communities during periods of fluctuating food prices. These schemes may encompass focused subsidies or direct aid to individuals need assistance.

These strategies are partially successful. Although most Indonesians resist substituting rice with substitutes for food, rice production has indeed increased significantly after 2014, driven by the government's efforts to improve rice paddy field infrastructure (irrigation).

1.3.4.2 Journal Analysis of Economics Politics

Nuryantia et al (2017) analysed the implementation of political economics especially the policy by BULOG. BULOG's price instrument policy and import policy has resulted in market failure, as demonstrated by the creation of economic rent and deadweight loss. The participation of BULOG in the rice self-sufficiency plan clearly disrupted the rice market and resulted in a loss of welfare. This finding substantiated the concerns that achieving rice self-sufficiency is economically inefficient due to the production of societal costs. The government should reassess the pricing and import regulations in order to address market inefficiencies. Reducing societal costs resulting from BULOG's price policy and import policy is of utmost importance. It is recommended that the government focus on directing income distribution rather than stabilising prices. Immediate action is necessary to supply and enhance irrigation amenities, agricultural thoroughfares, postharvest technologies, and marketing infrastructure. These operational strategies have the potential to not only mitigate the financial uncertainty faced by producers, but also enhance the buying capacity of consumers. Given that import is one of the sources of economic rent, it is recommended to cease it (Nuryantia , Hakim, & Sire, 2017).

2. RESEARCH METHODOLOGY

This qualitative research method employs a structured literature review methodology focusing on academic journals. The approach involves systematically identifying, evaluating, and synthesizing relevant scholarly articles to comprehensively explore a specific research topic. Initially, stringent criteria are established to select pertinent literature, ensuring credibility and relevance. The process includes database searches, keyword identification, and thematic analysis to extract key insights, trends, and divergent viewpoints from the collected articles. This method enables the creation of a coherent framework that organizes and interprets the findings.

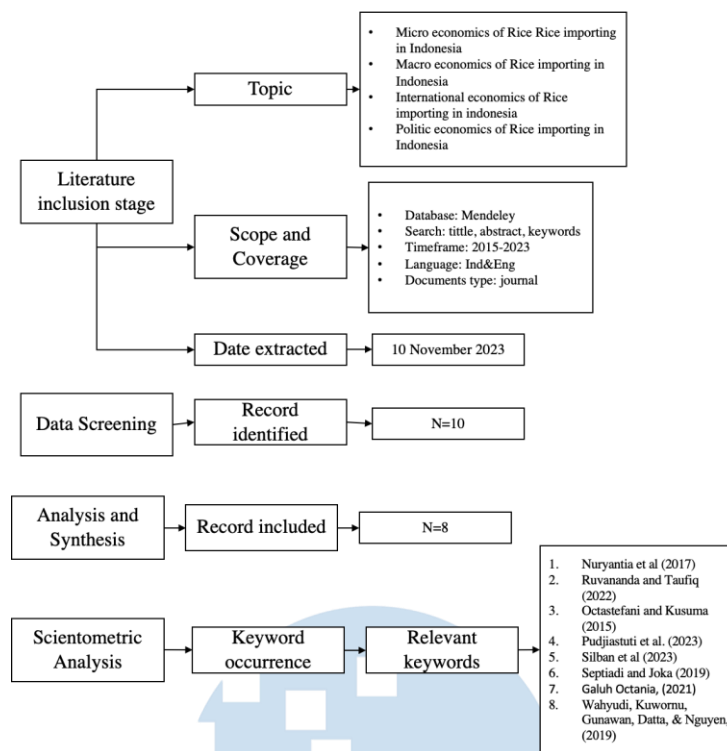


Figure 4. Search Systematic Literature Framework

3. RESULT AND DISCUSSION

3.1 Macroeconomic discussion

Indonesia's massive importation of rice generates substantial macroeconomic implications. First, it impacts the country's trade balance by placing pressure on foreign exchange reserves due to the significant amount of rice that needs to be imported. This can result in a deficit of trade, that possibly has a negative effect on Indonesia's overall economic stability. In addition, the dependence on imported rice has an impact on inflation trends, as it has the capacity to either stabilise or worsen prices depending on the effectiveness of distribution systems and the competitiveness of imported rice in comparison to locally grown types. The macroeconomic implications have an impact on the home agricultural industry, which might potentially disrupt farmers' livelihoods and jobs. The increased competition from lower-priced imported rice may pose a threat to the sustainability of local agriculture. In addition, the government should take into account financial provisions for subsidies to ensure the affordability of rice for consumers, which in turn impacts the overall economic well-being. Moreover, the implications of rice imports extend to wider economic and societal aspects.

The effect on the distribution of income is significant, especially in rural regions where agriculture is predominant. Increased competition from inexpensive imported goods may lead to local farmers experiencing heightened competition, resulting in the widening of income disparities and potential impact on the social fabric. The government's capacity to effectively handle the issues of substantial rice imports is closely linked to public view of its management of food security and economic stability, which in turn can impact political and social stability. Furthermore, the macroeconomic impacts also influence the nation's overall growth path, where effective administration has the potential to enhance economic stability, while poor management or unanticipated external circumstances may provide obstacles to growth. Essentially, the macroeconomic ramifications of rice imports for Indonesia include a careful

juggling of priorities, necessitating shrewd policy choices to provide food security while safeguarding overall economic stability and social welfare.

3.2 Microeconomics Discussion

Importing 3 million tonnes of rice into Indonesia would have various implications at the microeconomic level. To begin with, consumers are expected to endure fluctuations in the cost and accessibility of rice. If the imported rice is sold cheaper than domestically produced rice, consumers may purchase the lower price product, which could enhance their purchasing power. They can use the spare money to buy other needs. The shifting consumer behaviour by purchasing the cheaper one, will lead to negative influence of local rice farmers who face difficulties in competing with price, potentially resulting in decrease revenue for local farmers. The magnitude of this influence would be contingent upon the effectiveness of the distribution system and the level of competition of the imported rice in the domestic market. Furthermore, the microeconomic impacts also encompass the employment and income levels specifically within the agricultural sector. Local farmers may encounter a decrease in income and probable employment layoffs due to heightened competition from imported rice. Consequently, this can have a significant impact on the general economic prosperity of rural areas that rely largely on agriculture.

On the other hand, industries that come after in the supply chain, such as transportation and retail, could see benefits because of the rise in economic activity linked to the distribution and sale of the imported rice. The microeconomic implications underscore the necessity of meticulous policy deliberations to strike a balance between the concerns of consumers, local farmers, and the overall economy following the influx of substantial rice imports.

3.3 International economic discussion

The import of 3 million tons of rice by Indonesia may have several unfavourable implications for the country's global economic situation. Firstly, it possesses the capability to contribute in the rising of in Indonesia's trade imbalance. The importing in such a large amount of rice requires a significant loss of foreign currency reserves, which might potentially affect the country's total trade surplus. Indonesia's economic stability and management of foreign exchange could face problems, which may result in a greater dependence on external financing. Furthermore, the substantial influx of rice imports could heighten Indonesia's susceptibility to global market volatility and disturbances. Depending exclusively on one commodity, especially a crucial one like rice, makes the country vulnerable to fluctuations in prices and possible disruption in the supply chain. Fluctuations in global rice prices or disruptions in the nations that export rice could have a negative impact on Indonesia's economic situation, causing uncertainty in local markets and affecting the country's capacity to maintain stable and reasonable food prices for its people. The significance of diversity and careful management of international trade partnerships is underlined by these negative consequences, which serve to protect against economic weaknesses.

3.4 Politic economic discussion

Evaluating Indonesia's policies and government initiatives to achieve food self-sufficiency requires a comprehensive and subtle analysis. Indonesia has made significant progress in improving agricultural output, executing subsidy programs, and investing in rural infrastructure. These strategies have resulted in a rise in rice production and improved food security for numerous individuals. Nevertheless, there are ongoing difficulties, such as the vulnerability of agriculture to climate change, the requirement for sustained technical progress, and the possible consequences of global market volatility. Especially the El Nino in 2023.

According to the statistics from BMKG, the intensity of El Nino is projected to reach its maximum level in August and September 2023. Simultaneously with the presence of the El Nino phenomena, there are indications of the development of the Indian Ocean Dipole in the Indian Ocean, which is presently moving toward a constructive phase. In 2019, these two natural occurrences resulted to a reduction in rainfall in most regions of Indonesia, resulting in drier than normal conditions. The decrease in rainfall and the rise in aridity significantly affect agricultural practices in Indonesia, particularly rice cultivation. On Augusts 2023, rice cultivation is in the concluding phase of the second season. It is anticipated that the occurrence of El Nino will result in crop failure for farmers in various areas. During the third planting season, farmers typically cultivate tolerant of drought crops like rice paddy because of the water shortages and desert conditions. As the upcoming planting season commences, farmers are compelled to defer rice production due to the lateness of the rainy season, extending beyond the ideal timeframe of October to April 2024. It impacts of the shortage of rice and push the government to import the rice.

Moreover, the effectiveness of specific policies, such as subsidies, can be a topic of debate due to concerns about their long-term sustainability and lasting impact on market dynamics. In order to achieve food self-sufficiency, Indonesia must consistently assess and modify its tactics to navigate the complex and always evolving environment. Furthermore, the efficacy of these programs hinges on addressing socio-economic disparities and ensuring fair allocation of the benefits of improved food production, including for small-scale farmers. In order to prevent potential threats, it is imperative for the government to prioritize the maintenance of a delicate equilibrium between strengthening domestic agriculture and efficiently managing foreign trade partnerships. Periodic assessments of the outcomes and impacts of these policies, along with flexible adjustments to emerging challenges, will be critical factors in determining the overall success of Indonesia's efforts to attain food self-sufficiency.

4. CONCLUSION

4.1 Conclusion

This part will explain the conclusion and recommendation for stakeholders in every aspect of advanced managerial. Macroeconomics is the study of the overall behaviour and performance of an economy, including factors such as inflation, unemployment, and economic growth. Indonesia could simultaneously consider diversifying its trade portfolio while importing a substantial amount of rice. Decreasing reliance on a solitary commodity can alleviate the effects on the trade balance and foreign exchange reserves. Facilitating the expansion of non-agricultural product or service exports can contribute to achieving macroeconomic equilibrium.

As explained above, microeconomics is the study of individual economic units and their behaviour, such as households, firms, and markets. By creating laws that protect the welfare of local farmers impacted by the rise in rice imports will help the farmers to focus in improving the quality of the farming process were resulting a good output. This could entail the implementation of specific subsidies, agricultural extension initiatives, and technological investments aimed at strengthening the competitiveness of native agriculture. Assisting small-scale farmers will help maintain rural livelihoods and reduce any potential adverse effects on income distribution. In term of consumers, as we know that rice is a staple product where consumers is intent to purchase the most affordable one. By giving the subsidiary for local products and building a great awareness about local pride, it potentially shifts the behaviour

and purchasing the local products even the price is higher. Government and stakeholders need to create brand evangelist in local products.

Additionally, there is currently a significant and widespread transfer of land for the purpose of cultivating rice fields. Several former rice fields have been converted into ports, airports, or industrial zones. The expansion of ports, airports, and infrastructure is a major contributing factor to our need for rice imports. Given the existence of supply and demand dynamics, how can we effectively regulate pricing in a scenario where the supply of rice is constrained and we are reliant on imports? To address this issue, we can implement a strategy that involves procuring rice directly from farmers, ensuring that at least fifty percent of the excess supply is purchased. Subsequently, allocate rice fields based on their intended purpose. Alternatively, it is imperative to maintain equilibrium while converting rice fields for industrial or port purposes. Must possess the ability to optimise the yield of rice cultivation in current rice fields. In addition, we may optimise the use of high-quality seeds to enhance both the yield and quality of rice. Alternatively, we can employ advanced agricultural technologies that enable rice production without the need for extensive land area. We should employ advanced technology, similar to that seen in affluent nations like Singapore, to enhance the cultivation of vegetables and other crops.

In the context of international economics, it is advisable for the Indonesian government to actively pursue diplomatic negotiations in order to secure advantageous conditions for the importation of rice. It is essential to establish robust commercial partnerships, investigate bilateral agreements, and uphold equitable trade practises. Indonesia should concurrently explore the option of diversifying its sources of rice imports in order to decrease its susceptibility to interruptions in particular markets.

Create and enforce comprehensive policies that tackle both immediate food security need and long-term economic sustainability. It could entail implementing a blend of specific financial aid for at-risk demographics, allocating resources towards agricultural research and advancement, and employing strategic decision-making to harmonise the needs of customers, farmers, and the broader economy. Furthermore, as mentioned in micro economics, government need to create a long-term awareness project to create brand evangelist in local rice. even though the import rice product could have cheaper price, the consumers till will purchase the local farmer rice because the local pride and the relevancy of their heart.

4.2 Limitation

The subject of Indonesia's readiness to confront an influx of 3 million tonnes of imported rice offers numerous avenues for additional scholarly investigation, while also recognising specific constraints and potential difficulties. Further research might focus on investigating the macroeconomic consequences of a substantial rice import on Indonesia's trade balance, foreign exchange reserves, and general economic stability. Another option for comprehensive research is to examine how this increase in population may affect local rice growers, including potential disruptions in the agricultural industry and implications for income distribution. The available research may be limited by insufficient knowledge regarding the particular parameters of the rice import deal, potential geopolitical factors, and the long-term viability of this approach. Furthermore, conducting a more thorough analysis could be advantageous in comprehending the microeconomic dynamics involved, including the impact on local market consumption patterns and the interconnected downstream industries associated with rice production. Additional research might also investigate the policy and governance dimensions, assessing the efficacy of governmental efforts in addressing the difficulties linked to this significant rice import and safeguarding food security while upholding the concerns of local

farmers. To summarise, conducting thorough research and correcting the existing restrictions will contribute to a better understanding of the various implications of Indonesia's readiness to handle a substantial increase in imported rice.

5. REFERENCE

- Aimé, R. S., Premananto, G. C., & Rakotoarisoa, S. (2022). The Marketing Mix, Customers' Attitude, and Purchasing Intention in Social Commerce with Internet Access as a Moderating Variable. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 15(1), 63-78.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Luas Panen dan Produksi Padi di Indonesia 2023 (Angka Sementara). Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bashynska, I., Lytovchenko, I., & Kharenk, D. (2019). Sales Tunnels in Messengers as New Technologies for Effective Internet-Marketing in Tourism and Hospitality. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(12), 594-598.
- BPS, & BRIN. (2023). Luas Panen dan Produksi Padi di Indonesia 2022: Hasil Kegiatan Pendataan Statistik Pertanian Tanaman Pangan Terintegrasi dengan Metode Kerangka Sampel Area. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing 8th ed. United Kingdom: Pearson.
- Chaffey, & Ellis-Chadwick. (2019). Digital Marketing 7th ed. United kingdom: Pearson.
- CNBC Indonesia. (2023, September 29). Rahasia Akhirnya Terbongkar, Pemicu Tanah Abang Sepi Parah. Retrieved from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230929095314-4-476412/rahasia-akhirnya-terbongkar-pemicu-tanah-abang-sepi-parah>
- Dave Chaffey, F. E.-C. (2019). Digital Marketing. London: Pearson.
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 196-200.
- Djailani, M. F. (2023, September 19). Pasar Tanah Abang Sepi Bak Kuburan, Pedagang Banyak yang Bangkrut. Retrieved from Suara Media: <https://www.suara.com/bisnis/2023/09/19/143050/pasar-tanah-abang-sepi-bak-kuburan-pedagang-banyak-yang-bangkrut>
- Galuh Octania. (2021). Peran Pemerintah dalam Rantai Pasok Beras Indonesia. Jakarta: CIPS Indonesia.
- Guo, J., & Li, L. (2022). Exploring the Relationship Between Social Commerce Features and Consumers' Repurchase Intentions: The Mediating Role of Perceived Value. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15.
- H, C. M. (2023, September 18). Top 3 Metro: Pasar Tanah Abang Sepi Pembeli, Curhat Pedagang Tak Engap-engapan dan Respons Heru Budi. Retrieved from Tempo: <https://metro.tempo.co/read/1773146/top-3-metro-pasar-tanah-abang-sepi-pembeli-curhat-pedagang-tak-engap-engapan-dan-respons-heru-budi>
- iab Australia. (2016, October). Affiliate marketing handbook. Retrieved from Affiliate marketing handbook: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2016/11/IAB-Affiliate-Marketing-Handbook_2016.pdf
- Indonesia Investments. (2017, June 28). Beras. Retrieved from Indonesia Investments: <https://www.indonesia-investments.com/id/bisnis/komoditas/beras/item183>

- Jehle, G. A., & Reny, P. J. (2011). *Advanced Microeconomic Theory*. Edinburgh: FT Prentice Hall.
- Jocevski, M. (2020, 2020). Blurring the Lines between Physical and Digital Spaces: Business Model Innovation in Retailing. *California Management Review*, 63(1), 99-117.
- Jonathan Levin, P. M. (2004, October). Consumer Theory. Retrieved from Stanford University: <https://web.stanford.edu/~jdlevin/Econ%20202/Consumer%20Theory.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Langett, J. (2018). Always Be Converting: Moralizing a Postpurchase Funnel Media Environment. *Journal of Media Ethics*, 33(4), 156-169.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2023). *Retailing Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Makudza, F., Sandada, M., & Madikanda, D. (2022). Modelling Social Commerce Buying Behaviour: An Adaption of the Sequential Consumer Decision Making Model. *Journal of Business and Management*, 8(1), 23-28.
- Mou, J., & Benyoucef, M. (2021). Consumer behavior in social commerce: Results from a meta-analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 167, 1-13.
- Prihananto, P., Persada, S. F., Apriyansyah, B., Naulia1, M. P., Prasetyo, Y. T., & Lin, S.-C. (2021). Customers Purchase Intention in Social Commerce: A Descriptive Study. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 202, 203-210.
- Pudjiastuti, A. Q., Aris, G. M., & Krisnandika, A. A. (2023). Rice Import Development in Indonesia. *SOCA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 15(2), 390-405.
- Rahman, A., Fauzia, R. N., & Pamungkas, S. (2020). Factors Influencing Use of Social Commerce: An Empirical Study from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 711-720.
- Rahmadiane, G. D., & Utami, U. S. (2021). Analysis of the Utilization of Social Commerce for the Development of MSME in Indonesia. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(3), 225-233.
- Rachmawati, D. (2023, November 6). Produksi Beras Anjlok, Indonesia Bakal Geber Impor di 2024? Retrieved from Ekonomi Bisnis: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20231106/12/1711681/produksi-beras-anjlok-indonesia-bakal-geber-impor-di-2024>
- Rizky, M. (2023, November 9). Makin Parah! RI Siap-Siap Dibombardir 3 Juta Ton Beras Impor. Retrieved from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20231109112015-4-487634/makin-parah-ri-siap-siap-dibombardir-3-juta-ton-beras-impor>
- Rozaki, Z. (2021). Food security challenges and opportunities in indonesia post COVID-19. *Advances in Food Security and Sustainability*, 6, 1190168.
- Salvatori, L., & Marcantoni, F. (2015). Social Commerce: A Literature Review. *Science and Information Conference 2015*, 257-262.
- Sandi, F. (2023, October 10). TikTok Shop Ditutup, Mendag Tegaskan Nasib Ecommerce Lain. Retrieved from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20231010162529-37-479461/tiktok-shop-ditutup-mendag-tegaskan-nasib-ecommerce-lain>

- Sari, A., Ambarwati, D. A., & Nabila, N. I. (2023). Analysis of Social Support, Customer Review Quality, Social Commerce Trust on E-Commerce Satisfaction Study Tokopedia in Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(7), 5071-5075.
- Sheridan, M. (2019). *They Ask You Answer: A Revolutionary Approach to Inbound Sales, Content Marketing, and Today's Digital Consumer*. New Jersey, United States: Wiley.
- Solikah, M. A., & Kusumaningtyas, D. (2022, April). Tik Tok Shop: Quality System And Marketing Mix On Consumer Satisfaction Of Online Shopping. In *International Conference of Business and Social Sciences* (pp. 877-887).
- Statista. (2023, March 31). Monthly production of rice paddy in Indonesia from 2020 to April 2023. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/1220564/indonesia-monthly-production-of-rice-paddy/>
- Tarka, P., Kukar-Kinney, M., & Harnish, R. J. (2022). Consumers' personality and compulsive buying behavior: The role of hedonistic shopping experiences and gender in mediating-moderating relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102802.
- Tsai, F. (2019). An Overview on Macroeconomics: Ideas, Approaches and Importance. *International Journal of Tax Economics and Management*, 2(3), 21-31.
- Valentina, J. (2018, June 30). A history of Jakarta's five most popular markets . Retrieved from The Jakarta Post: <https://www.thejakartapost.com/travel/2018/06/30/a-history-of-jakartas-five-most-popular-markets.html>
- Wahyudi, A. D., Surahman, A., & Anis, N. (2021). Penerapan Media Promosi Produk E-Marketplace Menggunakan Pendekatan AIDA Model dan 3D Objek. *Jurnal Informatika: Jurnal pengembangan IT (JPIT)*, 6(1), 35-40.
- Wardhani, S. A. K., & Subriadi, A. P. (2020, December). Consumer Behavior in Social Commerce Adoption: Systematic Literature Review. In *2020 3rd International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI)* (pp. 539-544). IEEE.
- Wang, C., & Zhang, P. (2012). The Evolution of Social Commerce: The People, Management, Technology, and Information Dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(5), 105-127.
- Wang, H., & Xie, J. (2020). A Review of Social Commerce Research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 793-803.
- Wu, Y.-L., & Li, E. (2018). Marketing mix, customer value, and customer loyalty in social commerce A stimulus-organism-response perspective. *Internet Research*, 28(1), 74-104.
- Zamrudi, Z., Suyadi, I., & Abdillah, Y. (2016). The effect of social commerce construct and brand image on consumer trust and purchase intention. *PROFIT : Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 1-13.
- Zhang, K. Z., & Benyoucef, M. (2016). Consumer behavior in social commerce: A literature review. *Decision Support Systems*, 86, 95-108.
- Zhao, N., & Li, H. (2020). How can social commerce be boosted? The impact of consumer behaviors on the information dissemination mechanism in a social commerce network. *Electronic Commerce Research*, 20, 833-856.

MODEL EFEKTIVITAS TATA KELOLA MELALUI SKEMA STAKEHOLDER DYNAMICS DESA AGROWISATA NGLINGGO

Anjar Dwi Astono^{1*}

Faculty of Business & Communication, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
anjar.astono@kalbis.ac.id

Sekarlita Indriani²

Faculty of Business & Communication, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
sekarlita.indriani@kalbis.ac.id

Davis Roganda Parlindungan³

Faculty of Business & Communication, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
davis@kalbis.ac.id

Michael Supriady Hutapea⁴

Faculty of Business & Communication, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
2019104571@student.kalbis.ac.id

Vincent Louis Gunawan⁵

Faculty of Business & Communication, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
2019104385@student.kalbis.ac.id

Marcelinus Billy Ardianto⁶

Faculty of Business & Communication, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis,
2019104485@student.kalbis.ac.id

Diterima 28 November 2023

Disetujui 30 Desember 2023

Abstract- Despite Nglinggo Village's initiative in agrotourism development, challenges persist in its governance. The research's novelty lies in its examination of agrotourism through the prism of stakeholder dynamics, amalgamated with the innovation for sustainability strategy concept. Employing a qualitative approach within the constructivist paradigm, the study unravels the intricacies of issues within the tea plantation agrotourism of Nglinggo Tourist Village, Samigaluh, Yogyakarta. Findings underscore critical success factors for effective governance, including community participation, environmental sustainability, quality services, and stakeholder management. In conclusion, a comprehensive model integrated into the Nglinggo Tourist Village Tea Plantation Agrotourism development framework is essential, comprising phases such as preparation, development, implementation, and evaluation. This model ensures ongoing reevaluation by all

Keywords: Agrotourism Planning; Economy; Implementation Outcomes; Nature

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata menjadi salah satu penyumbang pendapatan yang besar bagi negara. Menurut WTO pariwisata telah menyumbangkan pendapatan lebih dari US\$3.5 Triliun atau 6% dari pendapatan kotor dunia (Pakpahan 2018a). Di Indonesia hingga pada awal 2020 tercatat sejumlah wisatawan mancanegara sebesar 16.1 juta wisatawan. Hal ini berangsur-angsur meningkat dari tahun 2010 yang hanya 7 juta, lalu naik menjadi 10.4 juta pada tahun 2015 (Pakpahan 2018a). Ada beberapa spot pariwisata yang dapat dikunjungi oleh masyarakat dalam negeri maupun luar negeri. Beberapa spot yang paling terkenal adalah Bali dan Yogyakarta. Di Yogyakarta sendiri, di bawah tahun 2010, para wisatawan biasanya melakukan perjalanan untuk menikmati wisata budaya, namun setelah tahun 2012 wisata di Yogyakarta berkembang dari kota dengan pariwisata budaya, menjadi kota dengan pariwisata pesona alam yang beragam, kuliner dan juga ekosistem pariwisata yang menarik untuk dikunjungi seperti Lava Tour dan beberapa ekosistem pariwisata lainnya (Rimapradesi and Surwandono 2022).

Salah satu titik wisata di wilayah Yogyakarta yang tidak berada di tengah kota melainkan pada sisi Baratnya adalah daerah Kulon Progo. Daerah Kulon Progo memiliki luas 596, 27 Km². Daerah ini menyimpan potensi wisata yang belum banyak dieksplorasi dan dijelajahi oleh wisatawan. Keunggulan dari Kulon Progo sekarang ini salah satunya karena Bandara International Yogyakarta berada di Wates, Kulon Progo. Keberadaan bandara ini memberikan akses yang lebih mudah dan dekat bagi para wisatawan untuk dapat mengeksplorasi wilayah Yogyakarta terutama di Kulon Progo. Kulon Progo memiliki kontur tanah perbukitan karst atau kapur yang membentang dari Utara ke Selatan dengan puncak tertingginya yaitu Puncak Suralaya yang berada di 1020 Mdpl (Pakpahan 2018a). Salah satu daerah di dekat dengan Puncak Suralaya adalah Desa Wisata Nglinggo yang memiliki daya tarik berupa kebun teh seluas 136 Hektar (Tour 2020).

Kawasan wisata Kulon Progo sendiri banyak dikelola lembaga masyarakat desa bernama desa wisata. Konsep desa wisata ini sendiri cukup berkembang sejak diberlakukannya UU No. 10 Tahun 2009 tentang Pariwisata dan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, dimana desa diberikan kewenangan untuk mengurus dirinya sendiri atau mandiri dalam pengelolaan pemerintahannya berdasarkan prakarsa dari masyarakat, hak asal-usul serta hak tradisional yang diakui dan dihormati. Dusun Nglinggo sejak tahun 2004 ditetapkan oleh Pemda Kulon Progo sebagai desa wisata yang berbasis Community Based Tourism yang memanfaatkan komoditas pertanian dan perkebunan yang sering disebut Agrowisata (kulonprogokab.go.id 2016). Agrowisata sendiri adalah sebuah konsep pariwisata yang berbasis pemanfaatan komoditi pertanian maupun perkebunan untuk kesejahteraan masyarakat (Swastika, Sri Budhi, and Urmila Dewi 2017). Artinya dari keragaman potensi pertanian maupun perkebunan yang mereka miliki, masyarakat tidak hanya sebagai penonton dalam sebuah ekosistem pariwisata melainkan justru menjadi bagian inti yang tidak terpisahkan dari pariwisata. Agrowisata dinilai cocok dikembangkan di desa ini mengingat tanah yang subur serta cuaca atau iklim yang sesuai dengan berbagai jenis tanaman baik itu tanaman keras maupun tanaman-tanaman perkebunan atau pertanian lainnya (kulonprogokab.go.id 2016).

Sejak lima tahun kegiatan agrowisata di Desa Wisata Nglinggo, objek wisata yang jadi andalannya berupa kebun teh belum dapat berkembang secara maksimal, sebagaimana diharapkan pada awal pengembangannya (Sebua and Rusiana 2023). Berdasarkan beberapa hasil penelitian ditemukan ada beberapa permasalahan mengenai tata kelola di desa wisata. Salah satunya kurang maksimalnya peran dari stakeholder yang memang menjadi pemain inti dalam pengelolaan agrowisata (Safitri 2022), masyarakat lokal sebagai stakeholder utama dari pariwisata masih termarginalkan dalam bisnis pariwisata, mereka memiliki pemahaman

fenomena alam dan budaya, tetapi tidak memiliki kekuatan finansial dan keahlian yang cukup untuk mengelolanya (Astono and Herwin 2021), rendahnya komitmen dan partisipasi antar stakeholder akan menyebabkan pembangunan desa wisata tidak berjalan dengan maksimal (Oktadiani 2022), komitmen setiap stakeholder tidak merata menyebabkan kolaborasi antar stakeholders terhambat bahkan menimbulkan konflik antar mereka (Fairuza 2017), minimnya perencanaan program promosi pariwisata desa wisata (Parlindungan 2021b), Faktor SDM dan masalah infrastruktur yang belum memadai dan keterbatasan dana (Janar 2023) dan faktor penghambat terkait pendidikan dan kesiapan masyarakat (Pakpahan 2018). Dari uraian hasil penelitian diatas belum ada penelitian yang secara komprehensif fokus pada tata kelola stakeholder desa wisata yang efektif dalam tata kelola agrowisata. Sehingga tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan mengembangkan sebuah model atau kerangka kerja tata kelola stakeholder agrowisata yang berkelanjutan sebagai pedoman dalam pembangunan desa wisata.

1.2 Landasan Teori

1.2.1 Model Tata Kelola

Model tata kelola agrowisata adalah suatu konsep pengelolaan wisata yang berbasis pada kegiatan pertanian atau perkebunan yang memanfaatkan aspek keunikan dari sektor tersebut untuk menarik wisatawan. Penelitian terbaru yang diterbitkan pada tahun 2021 oleh Wayan dkk., menyebutkan bahwa model tata kelola agrowisata yang efektif harus didasarkan pada empat aspek utama, yaitu (Windia et al. 2007):

1. Keterlibatan masyarakat lokal dalam pengambilan keputusan dan pengembangan program agrowisata. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa program yang dikembangkan dapat memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat.
2. Pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, termasuk penggunaan teknologi yang ramah lingkungan dan pengurangan dampak negatif pada lingkungan.
3. Peningkatan kualitas produk dan layanan yang disediakan, dengan menyesuaikan dengan kebutuhan wisatawan dan memastikan keamanan serta kenyamanan wisatawan selama berkunjung.
4. Peningkatan aksesibilitas dan promosi yang efektif, melalui pemanfaatan teknologi informasi dan pemasaran yang terintegrasi.

Adapun penjelasan dari beberapa butir di atas adalah sebagai berikut keterlibatan masyarakat lokal dalam pengambilan keputusan dan pengembangan program agrowisata sangat penting karena dapat memastikan bahwa program tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat. Dengan melibatkan masyarakat lokal dalam pengambilan keputusan, para pengelola program agrowisata dapat memperoleh informasi penting tentang kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap program tersebut. Selain itu, keterlibatan masyarakat lokal dapat mendorong partisipasi dan dukungan mereka terhadap program, sehingga dapat meningkatkan kesuksesan program agrowisata tersebut.

Pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan merupakan aspek penting dalam pengembangan program agrowisata, karena sektor pertanian dan perkebunan memiliki dampak yang signifikan pada lingkungan (Ciolac et al. 2019). Oleh karena itu, penggunaan teknologi yang ramah lingkungan dan pengurangan dampak negatif pada lingkungan harus menjadi perhatian utama dalam pengembangan program agrowisata (Ammirato et al. 2020). Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi modern yang lebih efisien dalam penggunaan energi dan pengelolaan limbah, serta memastikan bahwa semua aktivitas agrowisata berjalan

dengan memperhatikan prinsip-prinsip konservasi dan keberlanjutan lingkungan (Maulana 2021).

Peningkatan kualitas produk dan layanan yang disediakan merupakan faktor kunci dalam menarik wisatawan. Untuk itu kegiatan agrowisata harus menawarkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan dan harapan wisatawan. Selain itu, faktor keamanan dan kenyamanan wisatawan selama berkunjung juga harus menjadi perhatian utama. Para pengelola harus memastikan bahwa infrastruktur dan fasilitas yang tersedia aman dan nyaman bagi para wisatawan (Practices 2014). Selain itu akomodasi dan kuliner adalah salah satu aspek yang paling menarik bagi wisatawan (Nidar, Sutisna, and Firmansyah 2018).

Peningkatan aksesibilitas dan promosi yang efektif merupakan faktor penting dalam menarik wisatawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan pemasaran yang terintegrasi, seperti penggunaan situs web dan media sosial untuk mempromosikan agrowisata dan menyediakan informasi yang lengkap dan akurat tentang program dan fasilitas yang tersedia. Selain itu, aksesibilitas yang baik juga harus menjadi perhatian, dengan menyediakan transportasi dan akses jalan yang mudah ditempuh ke lokasi agrowisata (Roth and Ochterski 2016).

1.2.2 Stakeholder Dynamics

Teori Stakeholder Dynamics mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi atau proyek, terdapat berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau sering disebut stakeholder (Eden and Ackermann 2021). Interaksi antar stakeholder tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi atau proyek tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukan manajemen stakeholder yang baik untuk memastikan kepentingan semua pihak dapat terpenuhi. Implementasi teori stakeholder dynamics dapat dilakukan dengan beberapa cara. Pertama, melalui identifikasi stakeholder, yaitu mengidentifikasi siapa saja pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi atau proyek. Kedua, mengelola stakeholder yaitu memastikan kepentingan semua pihak terpenuhi melalui komunikasi partisipatif dan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan. Ketiga, mengukur pengaruh stakeholder, yaitu mengukur seberapa besar pengaruh stakeholder terhadap tingkat keberhasilan organisasi atau proyek (Freeman 2015).

Contoh implementasi teori stakeholder dynamics dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Mesa dkk., mengenai manajemen stakeholder pada proyek pembangunan jalan tol di India. Penelitian tersebut menemukan bahwa manajemen stakeholder yang baik dapat meningkatkan dukungan masyarakat dan mengurangi risiko konflik dalam proyek pembangunan jalan tol tersebut. Selain itu, penelitian juga menunjukkan pentingnya mengidentifikasi stakeholder yang tersembunyi atau tidak terlihat, seperti masyarakat adat atau kelompok minoritas, dalam manajemen stakeholder. Dalam teori ini, penting untuk memastikan kepentingan semua pihak terpenuhi dan dilakukan dengan cara yang transparan dan partisipatif. Dengan demikian, manajemen stakeholder yang baik dapat meningkatkan keberhasilan organisasi atau proyek yang dilakukan (Blanco-Mesa, Gil-Lafuente, and Merigó 2018).

1.2.3 Agrowisata

Agroturisme atau agrowisata adalah kegiatan pariwisata yang dilakukan di wilayah yang berbasis pertanian atau perkebunan. Mohd Nazri Hassan et al. (2021) menjelaskan agrowisata merupakan bentuk alternatif dari pariwisata yang menawarkan pengalaman berbeda dengan pariwisata konvensional, dimana wisatawan dapat terlibat langsung dalam kegiatan pertanian atau perkebunan.

Agrowisata sendiri memiliki beberapa seluk beluk, yaitu sebagai berikut menawarkan pengalaman yang berbeda dari pariwisata konvensional. Wisatawan dapat belajar dan terlibat langsung dalam kegiatan pertanian atau perkebunan, seperti memetik buah atau menanam sayuran. Hal ini memberikan pengalaman yang unik dan berbeda dari pariwisata konvensional (Mansor et al. 2015). Agrowisata dapat memberikan peluang penghasilan tambahan bagi petani dengan membuka lahan pertanian atau perkebunan sebagai tempat wisata. Dengan begitu petani dapat memperoleh penghasilan tambahan dari wisatawan yang berkunjung.

Agrowisata dapat meningkatkan kesadaran lingkungan, karena wisatawan dapat melihat langsung bagaimana kegiatan pertanian atau perkebunan dilakukan dengan cara yang ramah lingkungan. Hal ini dapat memotivasi wisatawan untuk lebih peduli dan sadar akan pentingnya konservasi lingkungan. Disamping itu agrowisata dapat mendorong pengembangan wilayah pedesaan untuk meningkatkan perekonomian melalui sektor. Hal ini secara tidak langsung dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah pedesaan (Tanralili 2019).

Disisi lain, agrowisata juga memiliki tantangan tersendiri, seperti membutuhkan investasi yang besar dalam pengembangan infrastruktur dan fasilitas, serta membutuhkan manajemen yang baik untuk memastikan keselamatan dan kenyamanan wisatawan. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan dampak lingkungan dari kegiatan agrowisata, sehingga harus dikelola dengan cara yang berkelanjutan dan ramah lingkungan (Mahmoodi, Roman, and Prus 2022).

1.3 Kerangka Penelitian

Framework ini menggambarkan pendekatan secara komprehensif dalam menyusun model tata kelola stakeholder agrowisata di Desa Wisata Nglinggo, Samigaluh, Kabupaten Kulon Progo yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini. Rujukan model tata kelola stakeholder dalam menyusun framework dari penelitian ini berdasarkan model tata kelola pengembangan agrowisata berkelanjutan di Zimbabwe yang dikembangkan oleh Baipai dkk., (Baipai et al. 2023a). Hal ini dipertimbangkan bahwa model tata kelola stakeholder tersebut sangat penting sebagai panduan bagi para stakeholder, khususnya dalam pengembangan agrowisata berkelanjutan dari perspektif negara berkembang seperti Indonesia. Model ini menggambarkan bahwa agrowisata merupakan strategi diversifikasi usaha berkelanjutan yang membutuhkan upaya kolaboratif dari berbagai pihak, seperti dari pemerintah, petani, pelaku usaha, pemilik lahan, media massa dan sebagainya.

Proses kolaborasi melalui integrasi dengan menggunakan sistem manajemen di bidang pariwisata berdasarkan faktor penentu keberhasilan (Critical Success Factors/CSF) sebagai indikator keberhasilan kinerja kompetitif organisasi usaha (Marais, Du Plessis, and Saayman 2017). Proses ini juga memperhatikan prinsip-prinsip pembangunan keberlanjutan demi kesejahteraan ekonomi masyarakat lokal dan pelestarian lingkungan berdasarkan pendekatan triple bottom line dalam pembangunan keberlanjutan (Elkington 1997) sebagai berikut yaitu,

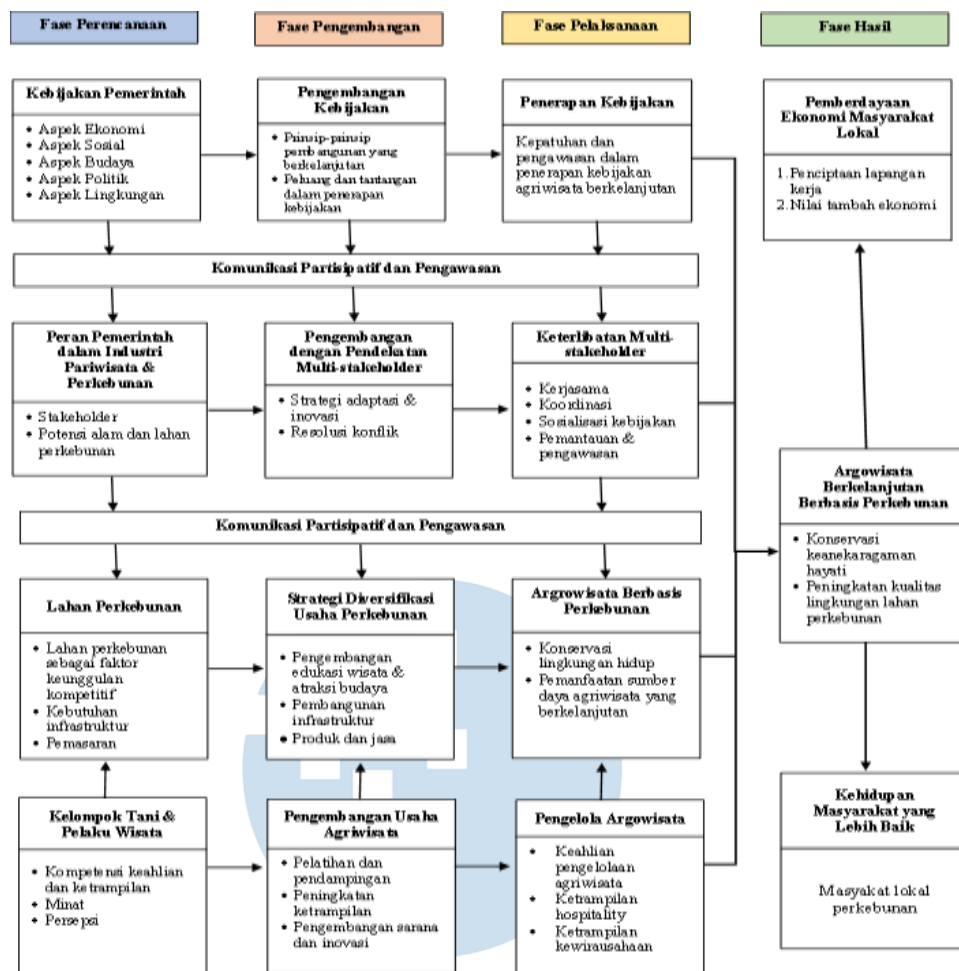
Pertama, melalui perencanaan yang matang, melibatkan berbagai pihak termasuk pemerintah daerah, petani, dan pelaku wisata, desa dapat mengembangkan visi yang jelas untuk pengembangan pariwisata yang berkelanjutan. Keterlibatan pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang mendukung, serta penekanan pada aspek sosial, budaya, dan lingkungan, menjadi dasar bagi kesuksesan tata kelola. Kedua, dalam tahap implementasi dalam menerapkan kebijakan secara efektif, dengan berfokus pada peran penting stakeholder dan aspek-aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Hasil akhirnya adalah pengembangan agrowisata yang berkelanjutan, yang tidak hanya menciptakan peluang ekonomi tetapi juga melestarikan lingkungan dan memajukan masyarakat setempat. Program keberlanjutan sering disebut juga dengan konsep Triple Bottom Line (TBL) karena mengembangkan konsep

tersebut diintegrasikan dengan aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial (Pranicevic and Peterlin 2015). Ini artinya Elkington berpendapat berhasilnya sebuah bisnis dalam jangka panjang tidak hanya didasarkan pada ukuran untung atau rugi secara materi, namun juga pada kesejahteraan sekitar masyarakat dan keselamatan serta kesehatan planet bumi ini (Elkington 1997). Dengan Framework ini memberikan landasan yang kuat untuk program pengembangan potensi pariwisata alam yang belum tereksplorasi di Desa Wisata Nglinggo.

Selain itu, framework ini memberikan penekanan pada kompetensi petani dan pelaku wisata dalam mengelola agrowisata dengan baik. Dengan memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan, mereka dapat mengoptimalkan pengalaman wisatawan dan menciptakan daya tarik yang lebih besar. Penerapan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan, termasuk upaya konservasi alam dan lingkungan agar Desa Wisata Nglinggo mampu mencapai tujuan pariwisata yang berkelanjutan, serta memberikan dampak positif yang dapat dirasakan oleh semua pihak terkait, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan (Nuringsih and Nuryasman 2021). Dengan demikian, framework ini menjadi landasan yang kokoh untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mencapai hasil yang berkelanjutan dalam pengembangan agrowisata di daerah ini melalui regulasi, konservasi, dan kelangsungan hidup (Roxas, Rivera, and Gutierrez 2020). Peningkatan penghasilan dan sumber pendapatan masyarakat lokal namun juga memperkuat konservasi keanekaragaman hayati, artinya membangun dan mengembangkan ekonomi tanpa membebani sumber daya alam (Nguyen 2021).

Implikasi dari framework ini dalam penelitian adalah bahwa penelitian akan lebih terarah dan berfokus pada langkah-langkah yang konkret dalam pengembangan agrowisata berkelanjutan di Desa Wisata Nglinggo. Framework ini memberikan panduan yang jelas mengenai tahapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi, serta menggarisbawahi pentingnya melibatkan berbagai stakeholder, termasuk pemerintah, petani, pelaku usaha, dan masyarakat lokal.

Dengan memahami framework ini, penelitian dapat menghasilkan rekomendasi yang lebih konkret untuk pemerintah daerah, kelompok petani, dan pelaku wisata dalam upaya meningkatkan tata kelola agrowisata yang berkelanjutan di daerah tersebut. Selain itu, framework ini juga membantu mengidentifikasi potensi konflik kepentingan yang dapat diatasi dengan baik dalam rangka mencapai tujuan pariwisata yang berkelanjutan di Desa Wisata Nglinggo seperti yang diuraikan pada Gambar 2 dibawah ini.



Gambar 1. Research Framework

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

2. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini berupaya ingin mengetahui lebih dalam tata kelola stakeholder dalam pengembangan agrowisata perkebunan teh di Desa Wisata Nglinggo, Samigaluh, Yogyakarta. Teori Stakeholder Dynamics, Model Tata Kelola dan pendekatan Triple Bottom Line (TBL) dalam pembangunan berkelanjutan menjadi dasar teori dari penelitian ini, sehingga nantinya dapat mengembangkan sebuah model atau kerangka kerja tata kelola stakeholder yang efektif dalam pengembangan agrowisata yang berkelanjutan sebagai pedoman dalam pembangunan desa wisata.

Peneliti menggunakan metode kualitatif secara deskriptif pada objek penelitian secara natural agar dapat tergambarkan kompleksitas permasalahan stakeholder berdasarkan informasi terperinci dari sudut pandang para informan dan observasi lingkungan dengan situasi yang alami (Hadi, Asrori, and Rusman 2021), lalu peneliti melakukan interpretasi dan analisis data yang terkumpul terkait peran dan kepentingan stakeholder dalam pengembangan tata kelola agrowisata perkebunan teh di Desa Wisata Nglinggo.

Peneliti mengumpulkan data primer melalui teknik wawancara mendalam kepada informan dan catatan observasi lapangan berdasarkan peran dan kepentingan stakeholder. Dalam pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria

memiliki pengalaman dan berperan aktif dalam pengembangan agrowisata. Informan pertama, Teguh, sebagai kepala dusun Nglinggo dan dikenal sebagai perintis Desa Wisata Nglinggo. Informan kedua, D adalah ketua komunitas pemuda dan pemilik usaha transportasi wisata Nglinggo berusia 40-an tahun. Informan ketiga, E, lulusan SMA berusia 28 tahun sebagai pengelola cafe dan salah satu anggota komunitas pemuda Nglinggo. Informan keempat, T, sebagai ketua kelompok wanita tani dan pelaku usaha wisata kuliner berusia 41 tahun. Informan kelima, T, sebagai pengelola homestay dan anggota pengurus Pokdarwis Nglinggo. Informan keenam, A, selaku staf ahli pemerintah daerah Kulon Progo berusia 45 tahun. Informan ketujuh, S, sebagai ketua kelompok tani kebun teh Nglinggo berusia 65 tahun.

Dalam penelitian ini juga menggunakan metode observasi lapangan untuk melengkapi data primer dari hasil wawancara mendalam (Hadi et al. 2021). Observasi lapangan dilakukan dengan cara merekam menggunakan video dan foto untuk mendeskripsikan lokasi dan situasi wilayah penelitian. Hasil observasi dituangkan bentuk catatan lapangan mempelajari kondisi dan keadaan fisik dan non-fisik yang berhubungan dengan fenomena yang menjadi subjek penelitian. Wawancara dan observasi dilakukan oleh peneliti di Desa Wisata Nglinggo dari tanggal 8 Agustus sampai dengan 13 Agustus 2023.

Sebelum turun ke lapangan, peneliti mengumpulkan data sekunder sebagai data pendukung penelitian melalui studi kepustakaan berbagai dokumen, peraturan, artikel jurnal dan sumber data sekunder lainnya yang terkait dengan desa wisata. Selain itu peneliti melakukan diskusi pendahuluan dengan staf ahli dari Dinas Pariwisata Kulon Progo untuk mendapatkan gambaran awal sejarah, situasi, kondisi dan para pelaku usaha di Desa Wisata Nglinggo.

Untuk analisis data menggunakan metode analisis Strauss & Corbin yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. Tujuannya untuk mendapat penjelasan yang lebih dalam dan sistematis terhadap fenomena yang diteliti dengan cara dengan mengidentifikasi peran dan kepentingan para stakeholder, lalu melakukan kategorisasi (Hadi et al. 2021). Hal ini disebabkan para informan harus menjawab pertanyaan yang berbeda-beda sesuai dengan peran, kepentingan dan pengalamannya masing-masing dalam pengelolaan Desa Wisata Nglinggo. Untuk olah data menggunakan aplikasi Nvivo 12 berdasarkan tema yang teridentifikasi dan digunakan untuk menyusun kerangka model tata kelola *stakeholder* (*framework*).

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Model tata kelola *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Nglinggo yang berkelanjutan dilihat dari sisi peran penting dan keterlibatan masing-masing *stakeholder*, faktor pendukung, identifikasi potensi dalam pengembangan agrowisata di Desa Wisata Nglinggo, Samigaluh Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta. Pada model tata kelola ini dijelaskan sebagai kerangka kerja sesuai arah tanda panah sebagai alur tahapan dalam model pada gambar 2.

3.1 Fase Perencanaan

3.1.1 Tahap 1 Kebijakan Pemerintah Daerah dan Lokal

Para *stakeholder* mengakui bahwa pengembangan desa wisata sangat bergantung dari faktor ekonomi, sosial, politik, budaya, hukum dan lingkungan yang dapat mendorong atau menghambat pengembangan Desa Wisata Nglinggo. Kebijakan politik dan ekonomi seperti peran pemerintah harus mampu menjamin kepentingan pemilik lahan, kelompok petani, pelaku usaha dan investor melalui regulasi yang adil dan jelas, serta menyusun kebijakan yang

mampu mengintegrasikan semua pihak yang berkepentingan dalam pengembangan pariwisata desa wisata (Putri and Adinia, 2018; Surya et al., 2021; Prasetya and Kushartanti, 2022; Permatasari, 2022). Dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kebijakan yang dituangkan dalam regulasi belum mampu mengatur hubungan antara pemilik lahan, kelompok petani kebun teh dan pelaku pariwisata secara kolaboratif, bahkan menimbulkan konflik kepentingan diantara mereka. Proses pembangunan desa wisata selalu diwarnai dengan berbagai bentuk konflik kepentingan para stakeholder (Pemila and Luqman 2022). Menurut informan, konflik horizontal antar *stakeholder* yang terjadi menandakan bahwa pemerintah daerah sendiri belum mampu merumuskan kebijakan yang memiliki visi dan *roadmap* yang jelas dalam pengembangan agrowisata berkelanjutan serta rencana jangka panjang yang mengintegrasikan sektor industri pariwisata dan agribisnis sesuai dengan kondisi masyarakat lokal serta mengakomodir kepentingan pemilik lahan, kelompok tani dan pelaku usaha. Kebijakan pemerintah daerah masih cenderung lebih fokus pada aspek teknis seperti program pendampingan dan pelatihan daripada aspek-aspek strategis dalam pengembangan agrowisata yang menyentuh persoalan mendasar (Arifin and Ardiansyah, 2020; Iqbal, 2022). Disisi lain masih ada kendala ego-sektoral dalam hal koordinasi antar lembaga pemerintah, seperti yang diutarakan oleh salah satu informan,

"Porsi tugas dari dinas hanya pendampingan dan pelatihan, petani butuh ini ya difasilitasi. Masalahnya roadmap secara strategi harus seperti apa belum sampai kesana. Selain itu belum ada koordinasi antar dinas. Sepertinya belum bisa duduk bersama karena ada ego sektoral. Itu yang susah, kecuali di tingkat top-nya misalnya bupati turun tangan. Karena konsep agrowisata berkelanjutan ini pasti melibatkan banyak sektor dan kepentingan. Kesadaran itu memang harus dimiliki semua pihak yang terlibat."

Aspek sosial-budaya juga harus menjadi perhatian terutama untuk mendorong partisipasi masyarakat lokal agar dapat mengali potensi daerah dalam pengembangan pariwisata yang berkelanjutan dimana tidak hanya sektor alam dan komoditas tapi juga sektor sosial budaya untuk didorong menjadi destinasi wisata termasuk dari kelestarian lingkungan alam (Suprihanto, Muhamad, and Nurgraheni 2020). Aspek lingkungan juga merupakan pondasi penting dalam pengembangan agrowisata yang berkelanjutan dalam menjaga kelestarian alam. Untuk itu program-program konservasi dan pelestarian alam oleh pemerintah perlu didukung kebijakan yang memberi arah yang jelaskan dan mampu mengintegrasikan semua sektor dan para pihak yang terlibat dalam agrowisata ini (Iqbal 2022).

Aspek hukum juga perlu menjadi perhatian pemerintah menyangkut regulasi dalam pengelolaan usaha agrowisata seperti masalah perijinan (Fairuza 2017). Salah satu informan menyampaikan hambatan dalam memperoleh perijinan operasional kendaraan transportasi pariwisata, seperti Uji KIR (Uji Kelayakan Kendaraan) bagi armada kendaraan yang digunakan untuk agrowisata. Hal ini dikarenakan spesifikasi dan model kendaraannya yang ada di kawasan Desa Wisata Nglingso ini sangat berbeda dengan ketentuan umum bagi kendaraan angkutan umum yang ada. Seharusnya pemerintah dapat memberikan kemudahan dalam uji KIR untuk spesifikasi kendaraan khusus transportasi umum agrowisata ini atau minimal ada organisasi otomotif resmi yang mewadahi jenis kendaraan tersebut.

Disamping itu para pembuat kebijakan, baik ditingkat pemerintah daerah dan lokal harus menciptakan iklim yang kondusif dalam pengembangan agrowisata. Langkah pertama adalah pemerintah perlu memperhatikan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi

perkembangan agrowisata tersebut dalam jangka panjang. Untuk itu perlu upaya dalam mendorong komunikasi partisipatif antar lembaga pemerintah daerah dan lokal, serta pengawasan yang efektif terhadap para *stakeholder* yang terlibat agar masalah yang muncul tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan (Ramandhani, 2021; Kusuma, 2018; Oktarina et al. 2022).

3.1.2 Tahap 2 Peran Pemerintah dalam Sektor Pariwisata dan Perkebunan

Pada tahap ini peran pemerintah tingkat daerah hingga lokal sangat penting, karena dapat mempengaruhi perkembangan agrowisata keberlanjutan yang ditopang oleh industri pariwisata dan budidaya perkebunan teh di Desa Wisata Nglinggo, khususnya dalam hal merespon dan mengatasi isu-isu strategi dan konflik kepentingan yang terjadi diantara para petani, pelaku usaha, pemilik lahan dan investor. Berdasarkan hasil temuan lapangan, pengelolaan agrowisata pada Desa Wisata Nglinggo belum terintegrasi secara utuh dan masih bersifat parsial, terutama antara kelompok tani kebun teh dan pelaku wisata, artinya mereka masih berjalan sendiri-sendiri dan belum ada upaya kolaborasi yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak. Dari pihak kelompok petani kebun teh merasa hanya dimanfaatkan sebagai objek dan tidak ada kontribusi yang positif dari kehadiran para wisatawan di daerah tersebut, maupun kompensasi kepada petani kebun teh atas kerugian yang ditimbulkan akibat dampak pariwisata seperti polusi kendaraan wisata dan kerusakan lahan perkebunan dan tanaman teh akibat kehadiran wisatawan tersebut. Menurut informan, permasalahan ini sudah pernah disampaikan ke pemerintah daerah untuk dicarikan solusinya, namun tidak pernah terselesaikan dengan baik. Pihak pemerintah dipandang belum mampu mengatasi dan menyelesaikan konflik kepentingan yang terjadi, serta belum adanya regulasi yang jelas dalam mengatur dan mengatasi hal tersebut.

Selain itu pemerintah daerah juga harus mampu mengidentifikasi potensi-potensi yang dapat dikembangkan dari sektor agrowisata secara inovatif, dengan mengacu pada prinsip-prinsip pembangunan yang berkelanjutan dengan memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan alam agar pengembangan wilayah berdampak positif secara jangka. Untuk itu perlu upaya peran aktif pemerintah daerah dalam melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan cara mengadopsi strategi partisipatif dan komunikasi yang efektif dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengambil keputusan dalam menyusun rencana pembangunan berkelanjutan tersebut, serta memberi ruang resolusi konflik kepentingan antar para *stakeholder* (Oktarina, S. Sumardjo, et al., 2022; Notonegoro, 2020; Sudirman, 2020). Temuan dalam penelitian ini terlihat para petani, pelaku usaha dan pemilik lahan memiliki peran besar dalam mendorong pengembangan agrowisata Desa Wisata Nglinggo. Mereka sendiri telah menyadari untuk melakukan diversifikasi usaha pertanian konvensional ke sektor agrowisata. Namun selain faktor kesadaran, faktor kesediaan dan kemauan pemilik lahan dan kelompok petani menjadi hal penting. Faktor ini harus menjadi perhatian seluruh para *stakeholder* dan pembuat kebijakan untuk meminimalisir dampak negatif yang muncul dalam pengembangan agrowisata yang berkelanjutan.

3.1.3 Tahap 3 Lahan Perkebunan Sebagai Keunggulan Kompetitif

Pada tahap ini yang menjadi titik fokus pada lahan perkebunan yang merupakan elemen penting dalam agrowisata di Desa Wisata Nglinggo. Hal ini menjadi modal utama sebagai keunggulan kompetitif usaha agrowisata yang perlu dieksplorasi menjadi komoditi inovatif yang dapat dipasarkan kepada para wisatawan. Seperti paket wisata edukasi perkebunan untuk meningkatkan pengalaman wisatawan, serta ketersediaan alam pendukung seperti gunung,

sungai, hutan dan sumber daya alam lainnya yang dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pengembangan agrowisata, namun tetap memperhatikan konservasi dan kelestarian alam selain kultur warga lokal dan iklim di wilayah Desa Wisata Nglinggo, seperti yang disampaikan oleh salah satu informan,

"Awalnya kami disini adalah petani tradisional yang hanya menanam tanaman musiman seperti jagung dan singkong. Tahun 1990-an melalui Dinas Perkebunan dan Kehutanan waktu itu ada program penanaman tanaman teh untuk alih fungsi lahan yang bertujuan untuk konservasi alam, karena lahan di wilayah Nglinggo ini cukup tajam kemiringan lahan tanahnya diatas 45 derajat sehingga kalau dibiarkan seperti itu akan menyebabkan longsor dan erosi. Nah setelah ditanami teh, selang sekitar 10 tahun kemudian, tanaman teh tersebut terus berkembang dan orang-orang dari luar dusun datang ke sini untuk melihat tanaman teh itu sambil menikmati alam sekitarnya. Dari situ mulai kami kembangkan paket-paket wisata dan edukasi seperti pengolahan teh dan kopi, pembuatan gula aren dan kolang kaling, dan terakhir kami buat paket pengolahan susu kambing"

Masyarakat lokal telah menyadari potensi keunggulan kompetitif yang mereka miliki, namun kesadaran itu tidak cukup harus ada upaya dan kemampuan mereka dalam menjaga kelestarian lingkungan, selain penyediaan infrastruktur dan sarana pendukung lainnya, seperti perbaikan jalan, *homestay*, restoran, armada transportasi dan aktivitas pemasaran agrowisata melalui media sosial dan aplikasi digital yang dapat berkontribusi sangat penting dalam mengangkat keunggulan kompetitif usaha agrowisata tersebut (Baipai et al. 2023). Hal yang paling mendasar adalah semangat wirausaha dalam membentuk kompetensi yang mampu menjalankan usahanya secara jangka panjang (Alexander and Layman 2021).

3.1.4 Tahap 4 Kompetensi Petani dan Pelaku Wisata

Tahap ini fokus pada mengidentifikasi kompetensi kelompok petani dan pelaku usaha wisata dalam perencanaan yang berkelanjutan sebagai bagian model efektivitas tata kelola *stakeholder* dalam pengembangan agrowisata di Desa Wisata Nglinggo. Kompetensi petani dan pelaku usaha wisata perlu digali lebih jauh, terutama terkait dengan keahlian dan ketrampilan yang mereka miliki saat ini dengan kompetensi keahlian dan keterampilan yang harus mereka miliki untuk pengembangan agrowisata berkelanjutan (Oktarina, Sumardjo, et al. 2022). Hal ini didasari bahwa kompetensi yang dibutuhkan kelompok petani dan pelaku wisata yang akan melakukan diversifikasi usaha ke sektor pariwisata akan sangat berbeda dari mereka yang berasal dari pertanian yang konvensional. Untuk itu diperlukan sebuah program pelatihan dan pendampingan yang dirancang untuk kebutuhan dan peningkatan kompetensi yang baru bagi kelompok petani dan pelaku wisata dalam pengembangan agrowisata, khususnya yang berbasis pada pariwisata berkelanjutan yang tidak hanya mementingkan aspek ekonomi, namun juga aspek sosial budaya dan kelestarian lingkungan alam sekitarnya (Baipai et al. 2023). Hal ini sangat penting, karena selain peningkatan ketrampilan dan keahlian namun juga merubah persepsi melalui pola pikir mereka yang lebih inovatif. Selain kompetensi wirausaha lainnya seperti pengelolaan keuangan, SDM, pelayanan pelanggan, promosi dan pemasaran serta kemampuan bahasa asing dalam berkomunikasi dengan para wisatawan, khususnya dari manca negara.

3.2 Fase Pengembangan

3.2.1 Tahap 1 Pengembangan Kebijakan

Pada fase ini peran pemerintah daerah cukup penting dalam pengembangan prinsip-prinsip pembangunan yang berkelanjutan yang berbasis agrowisata, karena posisi pemerintah daerah berada pada struktur paling atas terkait dalam pembuat kebijakan wilayahnya. Pemerintah harus memiliki kerangka kerja, *roadmap* dan arah kebijakan berbasis prinsip-prinsip pembangunan pariwisata berkelanjutan yang jelas dan menyeluruh dalam menciptakan iklim yang kondusif untuk mendukung pengembangan agrowisata yang berkelanjutan desa wisata (Roxas et al. 2020). Titik perhatian pada kepentingan para *stakeholder* yang terlibat, termasuk dalam hal ini kerjasama dan koordinasi antar kantor dinas pemerintah daerah dalam menjalankan kebijakannya, serta peran pengawasan yang profesional agar tercipta manfaat dan keberlangsungan usaha bagi pelaku wisata, petani kebun teh, masyarakat lokal dan program pelestarian alam dengan memperhatikan budaya lokal, kondisi alam dan geografi wilayah. Selain itu peran pemerintah daerah perlu memperhatikan peluang dan tantangan apa saja yang muncul dalam menerapkan kebijakan tersebut (Wihastuti and Oktavia 2022).

3.2.2 Tahap 2 Pengembangan dalam Pendekatan *Multi-Stakeholder*

Pemerintah dalam hal ini kementerian pariwisata, kementerian pertanian dan kementerian lain hingga ke pemerintah daerah yang bertanggungjawab dalam program pengembangan agrowisata yang berkelanjutan harus satu suara dan satu visi. Para *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan ini perlu didorong untuk membentuk lembaga konsultasi dan koordinasi sebagai wujud dari pendekatan *multi-stakeholder* (Eshun and Mensah 2020). Fungsinya *pertama*, sebagai jembatan antar *stakeholder* dalam mengembangkan program tersebut agar mereka memiliki persepsi dan visi bersama para *stakeholder* melalui strategi adaptasi dan inovasi. *Kedua*, sebagai lembaga komunikasi yang diharapkan mampu mendorong tingkat partisipatif antar instansi pemerintah dan para *stakeholder*. *Ketiga*, lembaga monitoring kepatuhan para *stakeholder* berdasarkan prinsip-prinsip agrowisata yang berkelanjutan, selain untuk mengatasi konflik kepentingan antara para *stakeholder* sebagai sebuah resolusi.

3.2.3 Tahap 3 Strategi Diversifikasi Usaha Perkebunan

Tahap ini fokus pada upaya mengadopsi inovasi-inovasi dalam pengembangan produk dan jasa layanan pariwisata yang dibutuhkan pada sektor agrowisata. Langkah strategi diversifikasi usaha perkebunan yang perlu dilakukan adalah hal pertama terkait kesepakatan dan komitmen dari seluruh para *stakeholder* yang terlibat (Vera 2009). Setelah mereka diberikan informasi yang memadai tentang manfaat dari diversifikasi usaha agrowisata, selanjutnya upaya pengembangan diversifikasi usaha dalam bentuk paket wisata, edukasi wisata dan atraksi budaya, seperti yang diutarakan oleh salah satu informan,

"Lahan di sini hanya perkebunan, ya metode kami menawarkan paket-paket edukasi wisata. Edukasi pembuatan teh dari petik sampai jadi teh sangrai. Lalu ada paket proses pengambilan nira dari pohon aren sampai menjadi gula aren sama kolang kaling. Ada juga paket pembuatan kopi. Lalu di sini juga ada kesenian namanya Tari Lengger Tapeng. Keberadaan kesenian Lengger Tapeng di sini memang sudah cukup lama, inilah kita sodorkan juga ke wisatawan dari sisi atraksi kebudayaan. Terus akhir-akhir ini juga kami tambah dengan susu kambing, mengingat warga disini banyak yang memelihara kambing jadilah sebuah paket edukasi wisata. Setelah itu

lah, orang kampung sini baru pada sadar, ternyata kegiatan yang kami lakukan sehari-hari ini sebagai petani, yang bagi kami hal biasa, bagi orang lain ternyata menjadi sesuatu yang berbeda dan menjadi sumber pendapatan tambahan buat warga disini.”

Selain melakukan inovasi melalui paket wisata, hal yang perlu diperhatikan adalah penyediaan infrastruktur dan sarana sebagai penunjang dan pendukung strategi diversifikasi usaha seperti penyediaan homestay, rumah makan, transportasi, akses jalan dan akomodasi sebagai bagian penting yang harus dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam menjalankan strategi ini.

3.2.4 Tahap 4 Pengembangan Usaha Agrowisata

Pengembangan melalui program pendampingan dan pelatihan bagi petani dan pelaku usaha oleh pemerintah daerah dan pihak terkait dengan membekali mereka dengan ketrampilan dan keahlian kewirausahaan di bidang pariwisata. Karena kurangnya ketrampilan, minimnya informasi dan pengetahuan terkait tentang usaha agrowisata yang digelutinya akan berpengaruh pada tingkat kehadiran para wisatawan (Parlindungan 2021). Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan ketrampilan para petani dan pelaku usaha dalam hal pelayanan pelanggan, kebersihan, keramahan-tamahan dan kenyamanan pengunjung akan mempengaruhi kinerja usaha agrowisata, seperti yang dipaparkan oleh salah satu informan,

”Kami selalu mengingatkan ke warga kami disini, bahwa pelayanan yang pertama adalah ramah tamah dan kebersihan. Artinya memang Sapta Pesona harus kita terapkan betul-betul disini. Dan sisi ramah tamah dan kebersihan itu yang utama agar pengunjung yang datang kesini merasa nyaman. Karena kalau sudah tidak ramah tamah, orang pasti sudah tidak mau datang lagi, jadi nggak suka lagi. Akhirnya dengan kondisi itu warga masyarakat yang terlibat mulai ada titik kesadaran. Selain itu untuk kebersihan, setiap minggu warga disini pasti kerja bakti. Paling nggak menyapu halaman masing-masing dan menyapu jalan utama.”

Aspek pengembangan sarana penginapan juga menjadi perhatian para warga sekitar setelah makin banyak wisatawan yang berkunjung ke Desa Wisata Nglinggo. Dampaknya kreatifitas pelaku usaha mulai tumbuh dengan menyediakan sarana penginapan dalam bentuk *homestay* bagi wisatawan yang ingin menginap. Selain itu mendorong masyarakat lokal untuk berinovasi salah satunya penyediaan kendaraan transportasi dengan merubah mobil biasa menjadi mobil jeep dan *mobil shuttle* (odong-odong) sebagai armada transportasi para pengunjung ke lokasi objek wisata yang ada di kawasan Desa Wisata Nglinggo.

3.3 Fase Implementasi

3.3.1 Tahap 1 Penerapan Kebijakan

Iklim yang kondusif dan mendukung akan memudahkan dalam penerapan kebijakan, seperti menyusun peraturan petunjuk pelaksana yang jelas, pengawasan dan pemantauan dalam penerapan kebijakan tersebut serta peran komunikasi publik yang efektif dengan menjunjung tinggi pada prinsip-prinsip pembangunan yang berkelanjutan. Perlu ada upaya dari pemerintah pusat hingga daerah untuk melakukan pendekatan multi-sektoral yang mendorong keterlibatan dari berbagai pihak lain (*multi-stakeholder*) seperti akademisi, media massa, asosiasi, para ahli dan sebagainya untuk mendukung pengembangan agrowisata yang berkelanjutan (Widiawaty, Pramulatsih, and Pebriani 2018). Tantangan dan hambatan yang

dihadapi adalah pertentangan dan konflik kepentingan antara para *stakeholder* sebagai dampak dari pengembangan tersebut yang perlu dicari solusinya untuk mengatasinya. Untuk mengatasi hal tersebut adalah lembaga komunikasi dan koordinasi dengan pendekatan organisatoris yang difasilitasi oleh lembaga pemerintah dengan melibatkan para ahli dibidang pengembangan perkebunan dan pariwisata serta pihak-pihak yang terkait (Iqbal 2022).

3.3.2 Tahap 2 Keterlibatan Berbagai Stakeholder (Multi-Stakeholder)

Dibutuhkan peran pemerintah dalam menerapkan pendekatan *multi-stakeholder* dari berbagai *stakeholder* yang mengarah dalam bentuk kerjasama dan koordinasi untuk memfasilitasi pengembangan agrowisata yang berkelanjutan. Pemerintah harus konsisten dalam mengawasi penerapan kebijakan, menindak tegas para *stakeholder* yang melanggar peraturan, mengatasi konflik antar *stakeholder* yang muncul dan mengelola akses informasi ke berbagai pihak yang berkepentingan. Penyampaian informasi mengenai kebijakan dan proses implementasi melalui sosialisasi yang jelas dan transparan secara lintas sektoral. Selain itu menyerap berbagai permasalahan yang muncul di masyarakat lokal yang berperan penting memberikan informasi tentang dampak yang muncul dari kegiatan usaha agrowisata tersebut. Proses tersebut harus didukung melalui komunikasi partisipatif yang dilakukan secara berkala dengan semua *stakeholder*, disertai pemantauan atau pengawasan dari penerapan kebijakan tersebut, termasuk kerjasama dan koordinasi dengan semua elemen masyarakat yang terlibat dalam usaha agrowisata (Dewi 2018).

3.3.3 Tahap 3 Agrowisata Berbasis Perkebunan

Tahap ini melibatkan implementasi strategi diversifikasi usaha perkebunan yaitu pengembangan agrowisata berbasis perkebunan melalui komunikasi partisipatif, koordinasi, konsultasi serta kesepakatan diantara para *stakeholder* yang terlibat dalam mengambil keputusan. Pengembangan agrowisata harus sesuai dengan tiga pilar pembangunan berkelanjutan yaitu faktor ekonomi, sosial dan lingkungan. Para *stakeholder* yang terlibat harus tahu dan mematuhi terhadap prinsip-prinsip keberlanjutan dalam hal konservasi alam dan lingkungan perkebunan dalam pengelolaan sumber daya selama proses pengembangan agrowisata yang berkelanjutan.

3.3.4 Tahap 4 Pengelola Agrowisata

Pada tahap ini diharapkan para *stakeholder* yang terlibat dapat memahami dan menerapkan keahlian dalam pengelolaan agrowisata berbasis perkebunan melalui ketrampilan hospitality dan kewirausahaan dengan berpegang pada kepatuhan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan.

3.4 Fase Hasil

Pada tahap ini dari penerapan kebijakan prinsip berkelanjutan berbasis perkebunan, keterlibatan para pihak yang berkepentingan dengan pendekatan *multi-stakeholder* kerjasama, koordinasi, komunikasi dan sosialisasi kebijakan dalam mendukung pengembangan dan pengelolaan agrowisata berkelanjutan berbasis perkebunan, pada akhirnya diharapkan dapat menciptakan konservasi keragaman hayati dan peningkatan kualitas lingkungan lahan perkebunan secara jangka panjang. Proses ini harus dilakukan melalui komunikasi partisipatif untuk memastikan suara dan permasalahan dari masyarakat lokal dapat terdengar dan peran pemerintah dalam memantau dan mengawasi selama penerapan kebijakan tersebut perlu dilakukan secara konsisten.

Wujud hasil dari program ini adalah menciptakan jaringan kolaborasi dan integrasi antara para pelaku, pengembangan sumber daya alam serta potensi dari agribisnis dan pariwisata dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan melalui inovasi produk dan layanan pariwisata pada lingkungan perkebunan berbasis konservasi alam untuk menciptakan kelestarian lingkungan sebagai dimensi lingkungan, pembangunan sosial melalui pemberdayaan dan partisipasi masyarakat sebagai dimensi sosial, serta pertumbuhan ekonomi masyarakat lokal melalui penciptaan lapangan kerja dan nilai tambah ekonomi masyarakat lokal sebagai dimensi ekonomi, sehingga melahirkan kehidupan masyarakat yang lebih baik selaras dengan lingkungan alam sekitar.

4. KESIMPULAN

4.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah disajikan menggambarkan pentingnya pengembangan model tata kelola agrowisata yang efektif secara holistik dan berkelanjutan. Dalam rangka mencapai kesuksesan dalam agrowisata, empat aspek utama perlu diperhatikan dengan cermat. *Pertama*, keterlibatan masyarakat lokal dalam pengambilan keputusan dan pengembangan program agrowisata berkelanjutan merupakan fondasi yang kuat untuk memastikan program tersebut sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat. Ini juga dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan dari masyarakat lokal, yang sangat penting untuk keberlanjutan program tersebut. *Kedua*, pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan harus menjadi perhatian utama, mengingat dampak signifikan yang dapat ditimbulkan oleh sektor pertanian dan perkebunan terhadap lingkungan. Penggunaan teknologi ramah lingkungan dan komitmen pada prinsip-prinsip konservasi menjadi hal yang sangat penting. *Ketiga*, peningkatan kualitas produk dan layanan agrowisata serta perhatian terhadap keamanan dan kenyamanan wisatawan merupakan faktor penentu dalam menarik wisatawan. *Keempat*, promosi yang efektif dan aksesibilitas yang baik melalui teknologi informasi dan transportasi yang mudah harus diintegrasikan dalam upaya memperluas daya tarik agrowisata.

4.2. Implikasi/Batasan dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Selain itu, agrowisata sebagai bentuk alternatif dari pariwisata konvensional menawarkan peluang yang unik. Wisatawan dapat terlibat langsung dalam kegiatan pertanian atau perkebunan, memungkinkan mereka untuk memahami lebih dalam proses produksi makanan dan pentingnya konservasi lingkungan melalui kegiatan edukasi wisata. Agrowisata juga memberikan kesempatan kepada petani untuk mendapatkan penghasilan tambahan dan lapangan kerja baru, serta mendorong pengembangan wilayah pedesaan. Namun, perlu diingat bahwa agrowisata juga menghadapi tantangan, seperti investasi besar dalam infrastruktur dan manajemen yang cermat untuk memastikan keselamatan dan kenyamanan wisatawan, serta dampak lingkungan yang harus dikelola secara berkelanjutan.

Terakhir, teori *stakeholder dynamics* menjadi penting dalam konteks pengembangan agrowisata. Mengidentifikasi, mengelola, dan mengukur pengaruh stakeholder yang beragam dalam program agrowisata adalah langkah kunci untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan program tersebut. Pengelolaan *stakeholder* yang baik dapat meningkatkan dukungan masyarakat, mengurangi risiko konflik, dan memastikan bahwa kepentingan semua pihak terpenuhi dengan transparan dan partisipatif. Keseluruhan, hasil penelitian ini menyediakan model tata kelola sebagai dasar yang kuat untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan agrowisata yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi masyarakat lokal dan lingkungan alam.

Meskipun penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai model tata kelola stakeholder dalam pengembangan Desa Wisata Nglinggo yang berkelanjutan, terdapat beberapa limitasi yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini bersifat deskriptif dan kualitatif, sehingga generalisasi hasil mungkin terbatas pada konteks Desa Wisata Nglinggo dan tidak dapat secara langsung diterapkan pada wilayah lain. Kedua, wawancara dan observasi sebagai metode pengumpulan data dapat mencerminkan perspektif terbatas dari responden dan peneliti, serta kemungkinan adanya bias dalam interpretasi data.

Selain itu, faktor-faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi atau dikontrol sepenuhnya, seperti perubahan kebijakan pemerintah atau kondisi ekonomi global, dapat mempengaruhi implementasi model tata kelola stakeholder ini. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan konteks khusus Desa Wisata Nglinggo dan perlu diperhatikan dalam menggeneralisasi temuan ini ke konteks lain yang lebih luas.

5. REFERENSI

- Alexander, W., & Layman, C. V. (2021). FLOW EXPERIENCE DAN ENTREPRENEURIAL SATISFACTION DALAM BISNIS BERKELANJUTAN DI INDONESIA ERA COVID19. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 242-255.
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Raso, C., Pansera, B. A., & Violi, A. (2020). Agritourism and sustainability: What we can learn from a systematic literature review. *Sustainability*, 12(22), 9575.
- Arifin, P., & Ardiansyah, N. N. (2020). Penerapan Komunikasi Pembangunan Berkelanjutan Dalam Pengelolaan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal di Yogyakarta. *Jurnal Nomosleca*, 6(1).
- Astono, A. D., & Herwin, H. (2021). Identification of The Characteristics of Menoreh Coffee and Cocoa Potential and Its Contribution to Tourism. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 131-142.
- Baipai, R., Chikuta, O., Gandiwa, E., & Mutanga, C. N. (2023). A framework for sustainable agritourism development in Zimbabwe. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2201025.
- Blanco-Mesa, F., Gil-Lafuente, A. M., & Merigó, J. M. (2018). Subjective stakeholder dynamics relationships treatment: a methodological approach using fuzzy decision-making. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 24, 441-472.
- Ciolac, R., Adamov, T., Iancu, T., Popescu, G., Lile, R., Rujescu, C., & Marin, D. (2019). Agritourism-A Sustainable development factor for improving the 'health' of rural settlements. Case study Apuseni mountains area. *Sustainability*, 11(5), 1467.
- Dewi, H. K. (2018). *Analisis Komunikasi Partisipatoris pada Kelompok Masyarakat Kampung Ekologi Temas* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Eden, C., & Ackermann, F. (2021). Modelling stakeholder dynamics for supporting group decision and negotiation: theory to practice. *Group Decision and Negotiation*, 30(5), 1001-1025.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Eshun, G., & Mensah, K. (2020). Agrotourism niche-market in Ghana: a multi-stakeholder approach. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(3), 319-334.

- Fairuza, M. (2017). Kolaborasi antar stakeholder dalam pembangunan inklusif pada sektor pariwisata (studi kasus wisata Pulau Merah di Kabupaten Banyuwangi). *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 5(3), 1-13.
- Freeman, R. E. (2015). Stakeholder theory. *Wiley encyclopedia of management*, 1-6.
- Hadi, A. & Rusman, R. (2021). *Penelitian kualitatif studi fenomenologi, case study, grounded theory, etnografi, biografi*. CV. Pena Persada.
- Iqbal, M. (2022). PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DALAM PENGEMBANGAN DESA WISATA MELALUI KONSEP COMMUNITY BASED TOURISM DAN SUSTAINABLE TOURISM. *AT TAMKIN: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 2(1), 09-27.
- JANAR, K. Y. T. (2023). *KOLABORASI PEMERINTAH KALURAHAN DAN MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN OBJEK WISATA KEBUN TEH NGLINGGO* (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa STPMD" APMD").
- Kusuma, V. A. (2018). *Komunikasi Partisipatif dalam Community Based Tourism Sebagai Upaya Menciptakan Masyarakat Sadar Wisata (Studi Deskriptif pada Desa Wisata Joho, Kecamatan Semen, Kabupaten Kediri)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Mahmoodi, M., Roman, M., & Prus, P. (2022). Features and challenges of agritourism: Evidence from Iran and Poland. *Sustainability*, 14(8), 4555.
- Mansor, N., Rashid, K. M., Mohamad, Z., & Abdullah, Z. (2015). Agro tourism potential in Malaysia. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), 37-44.
- Marais, M., Du Plessis, E., & Saayman, M. (2017). Critical success factors of a business tourism destination: Supply side analysis. *Acta Commercii*, 17(1), 1-12.
- Maulana, Arief. 2021. "Bale Tatanen Padjadjaran, Pusat Pengembangan Hidroponik Modern Berbasis Riset Dan Teknologi."
- Nguyen, V. H. (2021). *Kinh and ethnic minority stakeholder perspectives of tourism development in Sapa, Vietnam* (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- Nidar, S. R., Sutisna, S., & Firmansyah, E. A. (2018). Kunjungan Wisatawan dan Bisnis Kuliner di Kota Bandung. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 52-64.
- Notonegoro, M. R. (2020). Tahapan Komunikasi Partisipatif Dalam Proses Pengelolaan Wisata Underwater Desa Bangsring (Kecamatan Wongsorejo, Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, 4(6), 767-780.
- Nuringsih, K., & Nuryasman, M. N. (2021). The role of green entrepreneurship in understanding Indonesia economy development sustainability among young adults. *Studies of Applied Economics*, 39(12).
- Oktadiani, D. (2022). Partisipasi Pokdarwis dan Isu Komunikasi Stakeholder: Studi Kasus dalam Pembangunan Desa Wisata Berbasis Pertanian. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 6(3), 985-993.
- Oktarina, S., Purnaningsih, N., & Hapsari, D.R. (2022). Komunikasi Partisipatif Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberdayaan Perempuan Petani Dalam Program Urban Farming Di Kota Bogor Dan Kabupaten Bogor. *Nyimak, Jurnal Komunikasi* 06(01), 1–16.

- Oktarina, S., Sumardjo, S., Purnaningsih, N., & Hapsari, D. R. (2022). Participatory Communication and Affecting Factors on Empowering Women Farmers in The Urban Farming Program at Bogor City and Bogor Regency. *Nyimak: Journal of Communication*, 6(1), 77-93.
- Pakpahan, R. (2018). Implementasi prinsip pariwisata berbasis komunitas di Desa Wisata Nglinggo Yogyakarta. *JUMPA*, 5(1), 129-146.
- Parlindungan, Davis Roganda. 2021a. "Pelatihan Komunikasi Pemasaran Dalam Merancang Program Promosi Wisata Di Kabupaten Belitung Timur." *ABDIMAS Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* VOL. 2(1):1-3.
- Parlindungan, D. R. (2021). Pelatihan Komunikasi Pemasaran Dalam Merancang Program Promosi Wisata Di Kabupaten Belitung Timur. *ABDIMAS Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 1-1.
- Pemila, O. R., & Luqman, Y. (2022). MANAJEMEN KONFLIK KOMUNIKASI DALAM PROSES PEMBANGUNAN WISATA DI DUSUN THEKELAN. *Interaksi Online*, 10(3), 683-698.
- Permatasari, I. (2022). Peran Model Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat (Community Based Tourism) Dalam Mewujudkan Pariwisata Berkelanjutan (Sustainable Tourism) di Bali. *Kertha Wicaksana*, 16(2), 164-171.
- Praničević, D. G., & Peterlin, J. (2015, April). Communication with the stakeholders in sustainable tourism. In *Proceedings of the 3rd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe 2015 (ToSEE)* (pp. 63-74).
- Prasetya, A., & Kushartanti, B. W. (2022). Pemetaan potensi sport tourism di kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pedagogi Olahraga dan Kesehatan*, 3(1), 1-11.
- Putri, F.A. & Adinia, N.C N (2018). Peran Komunikasi Dalam Berkelanjutan Pengembangan Pariwisata : Studi Kasus Tentang Wisata Berbasis Masyarakat (Pokdarwis) Di Desa Nglanggeran. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 7(2), 153-161.
- RAMANDHANI, T. (2021). *ANALISIS KOMUNIKASI PARTISIPATIF DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA SINDORO TLAHAB "DEWI SINTA" DI KABUPATEN TEMANGGUNG* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Rimapradesi, Y. (2022). Strategi Smart Tourism Pemerintah DI Yogyakarta di Era New Normal. *Sospol: Jurnal Sosial Politik*, 8(1), 16-27.
- Roth, M. & Ochterski, J. (2016). Getting started in agritourism. *Cornell Cooperative Extension*.
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., & Gutierrez, E. L. M. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387-398.
- Sebua, D.J & Rusiana. D.A (July, 2023). *Kebun Teh Nglinggo, Dulu Berjaya, Kini Tak Lagi Menggembirakan*. Kompas. https://yogyakarta.kompas.com/read/2023/07/30/231927378/kebun-teh-nglinggo-dulu-berjaya-kini-tak-lagi-menggembirakan?page=all#google_vignette
- Dewi, M. (2020). Peran Aktor-Aktor Dalam Komunikasi Partisipatif Pengembangan Destinasi Pariwisata Rammang-Rammang Sulawesi Selatan. Universitas Islam Indonesia.
- Suprihanto, J., Muhamad, M., & Nugraheni, A. I. P. (2020). POTENSI PROSES TRANSFORMASI SOSIAL DALAM UPAYA MENUMBUH-KEMBANGKAN

- WISATAWAN BERTANGGUNG JAWAB DALAM MENINGKATKAN WISATA BERKELANJUTAN DI DESA WISATA NGLINGGO, SAMIGALUH, KULON PROGO.” Pp. 1–18 in *Seminar Nasional dan Call For Paper : Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0*. STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta.
- Surya, I., Nofrima, S., Saputra, H. A., & Nurmiyati, N. (2021). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Wisata Berkelanjutan di Kabupaten Kulon Progo (Studi Kasus: Wisata Kebun Teh Nglinggo). *AL IMARAH: Jurnal Pemerintahan Dan Politik Islam*, 6(2), 190-199..
- Swastika, I. P. D., Budhi, M. S., & Dewi, M. U. (2017). Analisis pengembangan agrowisata untuk kesejahteraan masyarakat di Kecamatan Petang, Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(12), 4103-4136.
- Tanralili, A. G. (2019). Konsep Pengembangan Agrowisata Pada Kawasan Agropolitan Di Kecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba. *Makassar. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*.
- Yusnita, V. (2019). Pengembangan pariwisata berbasis agrowisata melalui penguatan peran kelompok wanita tani (Studi di Desa Sungai Langka Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 11(1), 252–71.
- Widiawaty, M. A., Pramulatsih, G. P., & Pebriani, V. (2019). Jaringan transportasi dan pengembangan destinasi pariwisata di Kota Cirebon. in *Travel Industry Student Forum : The Driving Force in Travel and Tourism Industry*. Bandung: Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
- Wihastuti, L., & Oktavia, R. (2021). Masterplan Pengembangan Desa Wisata Gerbosari Kecamatan Samigaluh Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Pengabdian Dan Pengembangan Masyarakat*, 4(1), 1-8.
- Windia, W., Wiratha, M., Suamba, K., & Sarjana, M. (2007). Model Pengembangan Agrowisata di Bali. *SOCA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 7(1), 43979.

PENGARUH *LEVERAGE*, LIKUIDITAS, *FIRM SIZE* DAN CAPITAL EXPENDITURE TERHADAP CASH HOLDING PADA PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

Linda Santioso^{1*}

Fakultas Ekonomi, Universitas Tarumanagara
lindas@fe.untar.ac.id

Andreas Bambang Daryatno²

Fakultas Ekonomi, Universitas Tarumanagara
andreasb@fe.untar.ac.id

Diterima 13 November 2023

Disetujui 30 Desember 2023

Abstract - Cash holding or commonly referred to as cash and cash equivalents owned by the Company which is used to finance operational activities such as purchasing raw materials or merchandise, purchasing capital goods, paying salaries or wages, paying off debt obligations, paying dividends and other transactions required by the company. Cash Holding plays a very important role in determining whether a company is healthy or not, often associated with ownership as the dependent variable. The aim of this research is to obtain empirical evidence regarding the influence of leverage, liquidity, company size and cost of capital on cash flow in real estate and real estate companies listed on the Indonesia Stock Exchange (BEI) from 2019 to 2021. Technical sampling used in this research was a purposive sampling technique. Data processing uses the Eviews 13 program. The research results show that the independent variable Leverage has a negative and significant influence on Cash Holding where hypothesis 2 is not rejected, Liquidity has a positive and significant influence on Cash Holding where hypothesis 2 is not rejected, Firm Size has a positive influence but not significant on Cash Holding where hypothesis 3 is rejected, and Capital Expenditure has a positive and significant influence on Cash Holding where hypothesis is rejected. From the empirical evidence above, the implication obtained in this research is that companies that have high leverage need sufficient reserve funds to avoid financial distress, so that the company's activities can run smoothly. In order to cover short-term financing needs, companies really need good liquidity, meaning there is sufficient reserve funds. The bigger a company, the bigger the transactions will be too. Here it is necessary to have reserve funds to be used to meet financing needs so that the company's operations are not disrupted. Capital expenditures made by a company in making investments should use internal funds so that they do not add additional burden. If capital expenditure uses external financing or debt, it will reduce the Company's liquidity level because it has to pay interest or other expenses.

Keywords: Capital Expenditure; Cash Holding; Firm Size; Leverage; Liquidity

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan keuangan suatu perusahaan dapat dianalisis dari laporan keuangan yang merupakan salah satu media yang memberikan informasi mengenai status keuangan

perusahaan dan operasional perusahaan. Tentunya dengan tersedianya laporan keuangan maka akan lebih mudah untuk menganalisis dan mengidentifikasi permasalahan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan suatu transaksi atau kegiatan. Salah satu data terpenting dalam laporan keuangan adalah uang tunai.

Cash holding merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan, dimana uang tersebut dapat digunakan dalam berbagai bidang kegiatan, salah satunya adalah kemungkinan untuk melakukan kegiatan internal. Gill dan Shah (2012) menyatakan bahwa kas adalah uang yang dimiliki atau diinvestasikan oleh suatu perusahaan dalam bentuk aset fisik dan didistribusikan kepada investor. Oleh karena itu, aset tunai adalah aset yang dapat dengan mudah diubah menjadi uang tunai. Jumlah kas yang ideal menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai likuiditas yang baik. Semakin banyak kas yang dimiliki suatu perusahaan, menunjukkan bahwa aset perusahaan tersebut semakin likuid. Setiap perusahaan berupaya untuk mempertahankan tingkat kas yang ideal, artinya jumlah kas tersebut tidak berlebihan dan mencukupi untuk membiayai kegiatan operasional Perusahaan.

Financial leverage merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menggunakan harta (*asset*) yang mempunyai biaya tetap (*fixed cost atau resource*) untuk meningkatkan pendapatan (*income*) para pemilik perusahaan. *Leverage* sendiri juga mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset tersebut dan pengeluaran untuk meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Menurut Saputri dan Kuswardono, (2019) Perusahaan dengan *Leverage* yang lebih tinggi cenderung memiliki lebih banyak uang tunai. Hal ini dilakukan agar perusahaan terhindar dari masalah keuangan. Sumber daya kas suatu perusahaan dapat digantikan dengan menggunakan kredit sebagai pengganti uang tunai.

Menurut Horne dan Wachowicz (2012), likuiditas merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Kasmir (2017, p. 130) berpendapat bahwa likuiditas menentukan kemampuan perusahaan dalam membiayai dan memenuhi kewajiban pada saat jatuh tempo. Rasio ini membandingkan kewajiban lancar dan aset lancar yang tersedia atau dapat digunakan untuk menutupi kewajiban lancar tersebut. Adanya faktor likuiditas tentunya juga mempengaruhi perusahaan dari segi aset keuangan.

Menurut Ali, Fildzah Sabrina (2023), *Firm Size* berpengaruh positif signifikan terhadap *Cash Holding*, sejalan dengan penelitian Kusumawati, et al., (2020) yang menyatakan bahwa *Firm Size* berpengaruh positif signifikan terhadap *Cash Holding*. Sedangkan menurut Alfredo Suwito dan Yanti (2021), *firm size* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap cash holding sebelum pandemi dan selama pandemi.

Setiawan dan Rachmansyah (2017), *capital expenditure* adalah biaya modal yang berupa penanaman modal dalam bentuk aset jangka panjang. Aset ini termasuk aset tetap dan pabrik, mesin dan peralatan. Laporan laba rugi tidak menyebutkan jumlah kas yang diterima dari aset tersebut, namun laporan arus kas menyebutkannya. Modal yang ditanamkan dihapuskan pada laporan laba rugi untuk periode tertentu. Investasi merupakan pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan secara berkala oleh perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan modal baru bagi perusahaan berupa penambahan aktiva tetap yang dapat menghasilkan keuntungan lebih bagi perusahaan pada periode pelaporan (Setiawati et al. 2020). Sedangkan menurut Ali, Fildzah Sabrina (2023), *capital expenditure* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *cash holding* artinya *capital expenditure* menghabiskan cadangan *cash* perusahaan dalam peningkatan aset sebagai jaminan, *capital expenditure* dapat meningkatkan kapasitas pinjaman sekaligus menurunkan *cash holding* (*pecking order theory*).

Berdasarkan penelitian di atas, begitu pentingnya cash holding bagi Perusahaan dan adanya inkonsistensi dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dampak *leverage*, likuiditas, *firm size* dan *capital expenditure*

terhadap *cash holding*. Dari penelitian ini diharapkan didapatkan bukti empiris yang dapat dimanfaatkan baik untuk lingkungan usaha (praktisi) maupun lingkungan Pendidikan (akademi).

1.2 Perumusan Masalah

Peneliti merumuskan permasalahan pada penelitian ini yaitu :

- a. Apakah *Leverage* berpengaruh signifikan terhadap *cash holding* ?
- b. Apakah Likuiditas berpengaruh signifikan terhadap *cash holding*
- c. Apakah *Firm size* berpengaruh signifikan terhadap *cash holding*
- d. Apakah *Capital expenditure* berpengaruh signifikan terhadap *cash holding*.

1.3 Telaah Literatur dan Hipotesis

1.3.1 Agency Theory

Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori keagenan menjelaskan bahwa hubungan keagenan terjadi ketika terdapat kontrak dimana satu orang atau lebih (prinsipal) mempekerjakan orang lain (agen) untuk melakukan jasa tertentu atas nama mereka, yang menyiratkan adanya pendelegasian beberapa kebijaksanaan. keputusan untuk agen. Konflik mungkin timbul antara memaksimalkan kekayaan pemegang saham dan memaksimalkan kompensasi eksekutif (Chireka dan Fakoya, 2017). Menurut Arfa dkk (2017), konflik keagenan dapat muncul karena manajer sebagai agen memegang terlalu banyak uang tunai di perusahaan.

1.3.2 Trade Off Theory

Teori pertukaran (*Trade Off Theory*) diperkenalkan oleh Modigliani dan Miller (1963), yang menjelaskan bahwa teori ini mewakili gagasan tentang berapa banyak hutang yang dimiliki suatu perusahaan dan berapa banyak ekuitas yang dimiliki suatu perusahaan untuk menyeimbangkan biaya dan pendapatan. Menurut Miller dan Orr (1966), yang mengatakan bahwa setiap perusahaan dapat membandingkan manfaat dengan biaya dari penentuan tingkat optimal dari *cash holding*. Saputri dan Kuswardono (2019), mengatakan bahwa besar kecilnya *cash holding* yang baik dicapai dengan menyetarakan tingkat *marginal benefit* dengan *marginal cost*. Myers (1977), *marginal benefit* dari *cash holding* yaitu dengan adanya *cash holding*, maka dapat menghindari *financial distress*. Sudarmi dan Nur (2018), mengatakan bahwa manfaat memegang uang tunai bagi suatu bisnis termasuk mengurangi potensi terjadinya kesulitan keuangan, memungkinkan melakukan kebijakan investasi bahkan ketika perusahaan memiliki masalah dalam keuangan, dan meminimalisir biaya untuk mengubah aset dalam perusahaan menjadi uang tunai.

1.3.3 Pecking Order Theory

Pecking order theory pertama kali dikemukakan oleh Donaldson (1961) dan disempurnakan lagi oleh Myers dan Majluf (1984). Teori ini menjelaskan mengenai keputusan pendanaan perusahaan, dimana perusahaan cenderung lebih mementingkan pendanaan internal daripada pendanaan eksternal. Kebutuhan untuk investasi dan *retained earning* akan memutuskan kebutuhan uang tunai jika tidak, tidak ada tingkat atau standar tetap untuk menjaga uang tunai di tangan (Athar dkk., 2020). Teori ini menyatakan bahwa memegang uang tunai memiliki hubungan positif karena perusahaan besar dianggap lebih sukses oleh karena itu mempertahankan lebih banyak uang tunai untuk investasi dimasa depan (Bougoffa & Korichi, 2021).Tingkat kas optimal tidak dicari oleh perusahaan, tetapi pendanaan internal lebih disukai dan kas bertindak sebagai benteng untuk membiayai kebutuhan investasi masa depan (Ferreira & Vilela, 2004, dalam Chireka & Fakoya, 2017). Jika arus kas memadai untuk

menyediakan kebutuhan investasi perusahaan, perusahaan dapat menggunakan laba ditahan untuk membayar hutang, menahan kas dan membayar dividen, dalam urutan itu (Al-Najjar & Belghitar, 2011). Untuk menghindari pinjaman yang tinggi, perusahaan akan lebih memanfaatkan kas internal untuk membiayai investasi sebelum mencari dana eksternal dimulai dari hutang aman, hutang berisiko dan yang terakhir, jika diperlukan, ekuitas (Chireka & Fakoya, 2017). Ketika laba ditahan tidak cukup untuk membiayai investasi yang dilakukan perusahaan, maka kas tersebut akan digunakan, kemudian mengeluarkan utang baru dan ketika perusahaan memiliki kemampuan pelunasan hutang, perusahaan akan menerbitkan surat berharga (Suherman, 2017).

1.3.4 Cash Holding

Menurut Gill dan Shah (2012), aset tunai adalah uang yang dipegang oleh suatu perusahaan atau uang yang diinvestasikan dalam bentuk aset berwujud yang siap didistribusikan kepada investor. Penelitian serupa juga ditemukan oleh Ogundipe et al. (2012 dalam Suherman, 2017) yang mengatakan bahwa aset keuangan adalah uang suatu perusahaan yang ada atau dapat diinvestasikan sebagai aset fisik yang dapat dengan mudah didistribusikan kepada investor. Menurut Sudarmo dan Nuri (2013) Elnathan dan Susanto, 2020 menyatakan bahwa kas yang disimpan dalam suatu perusahaan disebut juga cadangan kas. Sumber daya keuangan perusahaan digunakan untuk kegiatan inti perusahaan dan untuk pembiayaan aset tetap berwujud atau kegiatan investasi.

Cash holding didefinisikan sebagai kas di tangan atau tersedia untuk investasi dalam aset fisik, pembayaran kewajiban utang dan untuk distribusi sebagai dividen kepada pemasok modal ekuitas (Gill dan Shah, 2012). Dalam perspektif ini, *cash holding* terdiri dari *cash on hand*, *bank* dan investasi jangka pendek dalam sekuritas pasar uang seperti surat utang. Menurut Dewan Standar Akuntan Internasional (IASB), kas terdiri dari kas dan giro sedangkan surat berharga tunai adalah investasi jangka pendek yang sangat likuid dan mudah dikonversi sejumlah uang tunai dan yang tidak tunduk pada risiko perubahan nilai yang tidak signifikan (IAS 7.6).

Tingkat kepemilikan kas yang lebih tinggi menunjukkan bahwa manajemen perusahaan mengejar metodologi proaktif untuk pilihan pembiayaan (Nafees, 2017 dalam Irfan Ali, R. B, 2021). Namun ini dapat berlaku untuk perusahaan sedang berkembang, perusahaan yang lebih matang dan lebih besar mungkin menyimpan lebih sedikit kas dan setara kas.

1.3.5 Pengaruh Leverage terhadap Cash Holding

Kasmir (2017), rasio utang merupakan rasio yang mengukur sejauh mana aset suatu perusahaan dibiayai oleh utang. Artinya membandingkan jumlah hutang yang digunakan untuk membiayai usaha dan total aset perusahaan. Perusahaan yang sangat bergantung pada utang untuk membiayai asetnya juga memiliki *leverage* yang tinggi, sedangkan perusahaan yang mengandalkan dana internal untuk pendanaan memiliki leverage yang lebih rendah (Saputri dan Kuswardono, 2019). Darmawan dan Nugroho (2021) menjelaskan *leverage* adalah kemampuan perusahaan dalam menggunakan hutangnya untuk membiayai kebutuhan operasional perusahaan. Semakin tinggi *leverage* keuangan maka semakin tinggi pula risiko perusahaan. Dalam teori spiral, memiliki uang tunai dapat membantu perusahaan menghindari kesulitan keuangan akibat pendanaan eksternal (Selcuk dan Yilmaz, 2017). Amalia dkk. (2018) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan leverage tinggi lebih besar kemungkinannya untuk memperoleh kas dalam jumlah besar menurut penelitian Darmawan dan Nugroho (2021).

Teori pecking order memprediksi adanya hubungan negatif antara *financial leverage* dan konsentrasi kas karena *financial leverage* dianggap sebagai pilihan keuangan kedua setelah

cadangan kas, oleh karena itu perusahaan yang melakukan pendanaan eksternal dianggap perusahaan yang kekurangan sumber daya kas (Aftab dan Akhter. 2018). Pernyataan tersebut sejalan dengan Saputri dan Kuswardono (2019) yang menyatakan bahwa leverage berpengaruh negatif terhadap cash holdings. Meningkatkan pembiayaan aset dengan pinjaman mempunyai dampak risiko yang tinggi bagi perusahaan. Athar dkk., (2020). Menurut teori keagenan, perusahaan dengan leverage tinggi cenderung kekurangan kas karena peran pengendalian utang (Chireka dan Fakoya, 2017). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suherman (2017), dimana menurut hasil penelitian tersebut *leverage* tidak berpengaruh terhadap *cash holding*.

Leverage menunjukkan seberapa besar aset tetap suatu perusahaan berasal dari hutang. *Leverage* keuangan yang tinggi menurunkan nilai perusahaan dimata investor, dan kelebihan modal dikaitkan dengan risiko masa depan yang signifikan yang harus diperhitungkan oleh perusahaan. Perusahaan dengan *leverage* yang tinggi mempunyai sedikit uang tunai karena perusahaan menggunakan hutang untuk membiayai bisnisnya, ketika pendanaan internal tidak mencukupi maka perusahaan menggunakan pendanaan eksternal. Teori *pecking order* memperkirakan bahwa hubungan antara utang dan kepemilikan kas adalah negatif karena perusahaan lebih memilih menggunakan dana internal dibandingkan dana eksternal untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, hal ini mencerminkan tingginya *leverage* perusahaan dibandingkan ketergantungan perusahaan terhadap sumber pembiayaan eksternal atau eksposur utang. jadi jumlah uangnya sedikit. Di sisi lain, perusahaan dengan utang rendah cenderung membiayai aset dan kebutuhan operasionalnya dengan modal ekuitas. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pengujian ini adalah:

H₁ : *Leverage* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *cash holding*.

1.3.6 Pengaruh Likuiditas terhadap *Cash Holding*

Rasio likuiditas Kasmir (2017, p. 130) atau sering juga disebut rasio modal kerja, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas suatu perusahaan. Hanafi dan Halim (2016:74-75), rasio likuiditas adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan melihat aset jangka pendek perusahaan relatif terhadap kewajiban jangka pendeknya (dalam hal ini, hutang). adalah kewajiban perusahaan). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa likuiditas mengacu pada kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka pendeknya.

Morais, Nave dan Rodrigues (2018, Athar et al., 2020) serta Elnathan dan Susanto (2020) berpendapat bahwa likuiditas mempunyai pengaruh yang cukup terhadap konsentrasi kas perusahaan dan menambahkan bahwa likuiditas mempunyai pengaruh positif terhadap persediaan kas suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Elnathan dan Susanto (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa likuiditas berpengaruh positif signifikan terhadap cadangan kas. Suherman (2017), Athar dkk. (2020) penelitian menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap cash holdings dan tidak menemukan bukti bahwa likuiditas merupakan faktor penting dalam keputusan *cash holding*. Menurut Elnathan dan Susanto (2022), Davidson dan Rasyid (2020), Alwi dan Santoso (2020), Chandra dan Dewi (2021), serta Hanaputra dan Nugroho (2021), likuiditas berpengaruh positif terhadap *cash holding*. Perusahaan dengan likuiditas yang lebih tinggi berarti perusahaan tersebut dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang harus diimbangi dengan cadangan kas yang tinggi.

Likuiditas mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban dan kewajiban jangka pendeknya. Likuiditas dapat diukur dengan rasio lancar dan rasio cepat. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan proaktif dan lintas batasnya dengan menggunakan aset lain yang

juga likuid dan dapat digunakan sebagai pengganti uang tunai. Dari sini dapat disimpulkan bahwa semakin besar likuiditas suatu perusahaan maka semakin mudah dalam memenuhi segala kebutuhan dan kewajibannya. Menurut *pecking order theory*, perusahaan dengan likuiditas yang baik mempunyai jumlah kas yang besar sebagai sumber dana internal. Berdasarkan hipotesis penelitian ketiga, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₂: Likuiditas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Cash Holding*

1.3.7 Pengaruh *Firm Size* terhadap *Cash Holding*

Irwanto, S.S., Ja Augustine, E.J.W.A. (2019), ukuran perusahaan adalah skala dimana ukuran perusahaan dapat dikelompokkan dalam berbagai cara, yaitu ukuran neraca, kapitalisasi pasar, dll. Menurut Darmawan dan Nugroho (2021), ukuran perusahaan merupakan contoh atau contoh yang dapat menunjukkan besar kecilnya perusahaan, suatu kekuatan tertentu dapat dilihat dari besar kecilnya perusahaan. Dalam Heryanto dan Dewi (2022), ukuran perusahaan merupakan skala yang digunakan untuk mengevaluasi suatu perusahaan. Davidson dan Rasyid (2020) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan merupakan ukuran kekayaan suatu perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar atau kecil suatu perusahaan.

Alicia dkk. (2020) Semakin besar perusahaan maka semakin mudah mendapatkan pendanaan eksternal, semakin kecil kemungkinan perusahaan mempunyai banyak kas atau bahkan tidak mempunyai kas. Besar kecilnya perusahaan dapat memberikan gambaran tentang besar kecilnya perusahaan, besar kecilnya perusahaan dapat mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengelola usahanya, Elnathan dan Susanto (2020) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara ukuran perusahaan dan uang tunai. fasilitas Namun teori bisnis menyatakan bahwa ukuran perusahaan memiliki hubungan negatif dengan cadangan kas karena perusahaan besar cenderung berinvestasi pada peluang pertumbuhan selain cadangan. Hal ini berbeda dengan penelitian Linggo, Viriany dan Wirianata (2022) yang menemukan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap cash holdings.

Perusahaan besar berbeda dengan perusahaan kecil karena mereka terbatas dalam penggalangan dana karena perusahaan besar memiliki akses yang lebih baik terhadap pasar modal yang baik. Oleh karena itu, ketika mengajukan pembiayaan luar negeri, semakin besar perusahaannya maka semakin mudah. Oleh karena itu, perusahaan biasanya tidak menyimpan uang tunai dalam jumlah besar. Berdasarkan teori keunggulan, ia berpendapat bahwa ukuran perusahaan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepemilikan kas karena perusahaan besar berinvestasi lebih banyak pada peluang pertumbuhan yang berbeda dari cadangannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pengujian ini adalah:

H₃: *Firm Size* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *cash holding*.

1.3.8 Pengaruh *Capital Expenditure* terhadap *Cash Holding*

Setiawan dan Rachmansyah (2017), investasi adalah biaya modal yang berupa penanaman modal dalam bentuk aset jangka panjang. Menurut Putri dkk. (2020) investasi adalah pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan atau membeli nilai aset tetap yang diharapkan memperoleh keuntungan dan pendapatan di masa depan. Christina dkk. (2020) investasi tetap merupakan biaya yang dikeluarkan untuk perolehan atau perbaikan aset tetap perusahaan untuk menunjang kegiatan inti perusahaan.

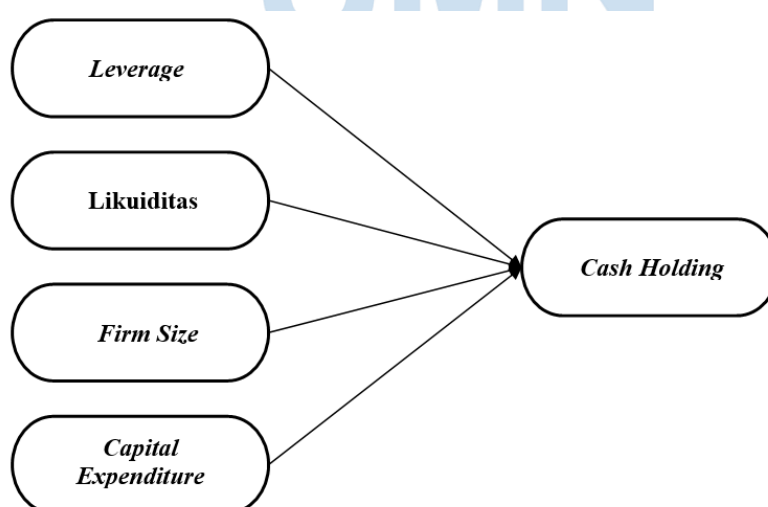
Menurut teori trade-off, terdapat hubungan positif antara belanja modal dan uang tunai. Menurut Setiawan dan Rachmansyah (2017), perusahaan dengan investasi besar biasanya memiliki kas yang cukup untuk melindungi perusahaan dari biaya transaksi dan biaya peluang yang terkait dengan pendanaan eksternal. Menurut penelitian Tayem (2017), perusahaan dengan pertumbuhan tinggi melakukan banyak investasi, sehingga perusahaan biasanya

mempunyai lebih banyak uang untuk mendukung investasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan temuan penelitian Aftab dan Akhter (2018) yang menyatakan bahwa investasi memiliki hubungan positif dengan posisi kas. Menurut teori pecking order, Margaretha dan Dewi (2020), Hanaputra dan Nugroho (2021), Arfan dkk. (2017) dan Chireka dan Fakoya (2017), terdapat hubungan negatif antara investasi dan cash holding karena perusahaan lebih memilih menggunakan dana internal terlebih dahulu sebelum melakukan investasi dengan dana eksternal, sehingga sumber pendanaan internal yang antara lain misalnya. cadangan kas perusahaan berkurang. Bates (2009) Setiawan dan Rachmansyah, (2017), investasi meningkatkan kapasitas pinjaman perusahaan. Berbeda dengan Amalia dkk. (2018) yang mengungkapkan tinggi rendahnya investasi tidak mempengaruhi posisi kas. Christina dkk. (2020), Hengsaputri dan Bangun (2020), Sitorus dkk. (2022), Suwaida (2022), Monica dkk. (2019), serta Heryanto dan Dewi (2022), investasi tidak berpengaruh terhadap posisi kas. Investasi tidak mempengaruhi posisi keuangan, kemungkinan karena investasi yang dilakukan perusahaan menggunakan pendanaan eksternal sehingga aktivitas investasi tidak mempengaruhi posisi kas perusahaan.

Investasi merupakan biaya modal bagi perusahaan dalam bentuk aktiva jangka panjang yang tujuannya untuk menambah manfaat atas aktiva tersebut atau untuk memperoleh aktiva baru. Perusahaan melakukan investasi untuk memegang aset agar nilai dan manfaat aset tersebut bagi perusahaan meningkat. Sebaliknya investasi mengurangi sumber daya keuangan perusahaan, karena perusahaan mengeluarkan biaya dari dana tersebut, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan keuntungan properti perusahaan. Peningkatan investasi perusahaan konsisten dengan peningkatan kapasitas pinjaman perusahaan, yang dapat mengurangi sumber daya kas perusahaan. Investasi menciptakan aset baru untuk mengamankan utang perusahaan, sehingga mengurangi kebutuhan perusahaan akan cadangan kas. Di sisi lain, jika investasi rendah maka kelayakan kredit perusahaan juga rendah, dan hal ini menyebabkan peningkatan aset keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat penelitian ini adalah:

H₄: Capital Expenditure memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Cash Holding

Model Penelitian dirumuskan dengan gambaran sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

2. METODOLOGI PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

2.1 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif Sekaran dan Bougie, 2017 menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan real estate yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2019-2021. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat yaitu *cash holding* (CH). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *leverage* (LEV), *likuiditas* (LIQ), *firm size* (SIZE) dan *capital expenditure* (CAPEX).

2.2 Populasi, Teknik Pemilihan Sampel, dan Ukuran Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah real estate pada periode 2019-2021. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, kriteria pemilihan sampelnya adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan yang terus terdaftar di BEI pada sektor real estate periode 2019-2021.
2. Perusahaan di Bursa Efek Indonesia sektor *real estate* dimana laporan keuangan diaudit dan berakhir pada tanggal 31 Desember selama periode 2019-2021.

Berikut kriteria pengambilan sampel pada penelitian ini:

Tabel 2. Kriteria Seleksi Sampel

Populasi	2018	2019	2020	2021
Perusahaan Properties & Real Estates yang terdaftar di BEI	29	67	78	81
Perusahaan Properties & Real Estates yang melakukan IPO				
2018	-8	-8	-8	-8
2019		-8	-8	-8
2020			-11	-11
2021				-3
Perusahaan Manufaktur yang delisting				
2019 – 2021	0	0	0	0
Perusahaan terdaftar di BEI secara berturut-turut	51	51	51	51

Sumber : Diolah peneliti

Tabel 2. Kriteria Seleksi Sampel

Kriteria Sampel	Jumlah
Real estate dan real estate berturut-turut terdaftar di BEI pada tahun 2019-2021	51
Perusahaan Properties & Real Estates tidak menyampaikan laporan keuangan audit yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2019-2021	-8
Perusahaan Properties & Real Estates Tidak Melaporkan Laporan Keuangan dalam Rupee 2019-2022	0
Total Sampel	43
Tahun Penelitian	3
Total Data sebelum outlier	129
Data Outlier (sampel)	-45
Total data setelah outlier	84

Daftar perusahaan *properties & real estates* yang digunakan menjadi sampel dalam penelitian telah disajikan dalam Tabel 3

Tabel 3. Daftar Sampel Perusahaan Manufaktur

No	Nama Perusahaan	Kode Perusahaan
1	Agung Podomoro Land Tbk.	APLN
2	Alam Sutera Realty Tbk.	ASRI
3	Bumi Citra Permai Tbk.	BCIP
4	Bhuwanatala Indah Permai Tbk.	BIPP
5	Sentul City Tbk.	BKSL
6	Bumi Serpong Damai Tbk.	BSDE
7	Cahayasakti Investindo Sukses	CSIS
8	Ciputra Development Tbk.	CTRA
9	Intiland Development Tbk.	DILD
10	Duta Pertiwi Tbk	DUTI
11	Megapolitan Developments Tbk.	EMDE
12	Fortune Mate Indonesia Tbk	FMII
13	Perdana Gapuraprima Tbk.	GPRA
14	Greenwood Sejahtera Tbk.	GWSA
15	Jaya Real Property Tbk.	JRPT
16	Star Pacific Tbk	LPLI
17	Modernland Realty Tbk.	MDLN
18	Metropolitan Kentjana Tbk.	MKPI
19	Mega Manunggal Property Tbk.	MMLP
20	Metropolitan Land Tbk.	MTLA
21	City Retail Developments Tbk.	NIRO
22	Plaza Indonesia Realty Tbk.	PLIN
23	Pakuwon Jati Tbk.	PWON
24	Roda Vivatex Tbk	RDTX
25	Pikko Land Development Tbk.	RODA
26	Suryamas Dutamakmur Tbk.	SMDM
27	Summarecon Agung Tbk.	SMRA
28	Agung Semesta Sejahtera Tbk.	TARA

Sumber : Diolah peneliti

2.3 Operasionalisasi Variabel dan Instrumen

Satu variabel dependen dalam penelitian ini dan empat variabel independen yaitu *Cash Holding* sebagai variabel dependen, serta *Leverage*, *Likuiditas*, *Firm Size* dan *Capital Expenditure* sebagai variabel independen.

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel

No	Variable Name	Proxy	Scale
Dependent Variable			
1	<i>Cash Holding</i> Sugiyono (2018, h. 39), Ogundipe dkk (2012, dalam Suherman, 2017), Selcuk dan Yilmaz (2017)	$\frac{\text{Cash} + \text{Cash Equivalent}}{\text{Total Asset}}$	Ratio
Independent Variable			
1	<i>Leverage</i> Kasmir 2017, h. 113, Saputri dan Kuswardono (2019) dan Chireka dan Fakoya (2017)	$\text{DAR} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Asset}}$	Ratio
2	<i>Likuiditas</i> Kasmir (2017, h. 130), Elnathan dan Susanto (2020)	$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current asset}}{\text{Current Liabilites}}$	Ratio
3	<i>Firm Size</i> Adhana dan Ardini (2019)	$\text{Firm Size} = \text{Ln (Total Asset)}$	Ratio
4	<i>Capital Expenditure</i> Setiawan dan Rachmansyah, 2017), Setiawati <i>et al.</i> (2020)	$\text{CAPEX} = \frac{\text{Fixed Asset}_t - \text{Fixed Asset}_{t-1}}{\text{Total Asset}}$	

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti

2.4 Analisis Data

Alat uji analisis data dalam model regresi penelitian ini memakai Eviews versi 13 Berikut beberapa pengujian yang akan dilakukan dalam menguji hipotesis dalam penelitian ini :

2.4.1 Regresi Data Panel

Metode uji model model regresi panel mempunyai tiga pendekatan, antara lain *common effect model*, *fixed effect model*, dan *random effect model*. Setelah menemukan model, kami menguji model mana yang paling sesuai dengan data yang diolah. Informasi tersebut diambil secara berkala dari laporan keuangan masing-masing perusahaan. Beberapa model uji yang digunakan dalam penelitian ini:

2.4.2 Pooled Least Square (PLS) / Common Effect

Menurut Bawono dan Shina (2018, pp. 135-136), kuadrat terkecil atau joint effect pooling merupakan pendekatan pemodelan regresi data panel yang paling sederhana karena model ini menggabungkan data time series dan cross-sectional dengan menggunakan ordinal Least Squares (OLS). pendekatan Model ini mengasumsikan bahwa setiap individu mempunyai perilaku yang sama pada tahun-tahun tertentu.

2.4.3 Fixed Effect

Model efek tetap adalah model yang mengasumsikan bahwa data bisnis berperilaku berbeda selama periode waktu tertentu. Model ini menggunakan variabel dummy untuk mencari intersep antar individu (Bawono dan Shina (2018, p. 138)). Oleh karena itu model ini disebut LSDV (*Least Square Dummy Variable*). Asumsi model ini menghasilkan kemiringan atau koefisien yang konstan antar individu dan seiring waktu.

2.4.4 Random Effect

Menurut Bawono dan Shina (2018, h. 141), model *random effect* mengasumsikan bahwa terdapat perbedaan karakteristik antara waktu dan individu. Perbedaan antar waktu dan individu tersebut di tamping pada *error* atau residual dari model. Pemberian estimasi yang paling efektif dan efisien untuk model ini adalah *Generalized Least Square (GLS)*.

Selanjutnya, setelah menentukan model yang terbaik untuk penelitian, dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan tingkat keyakinan 95%, dilakukan beberapa pengujian sebagai berikut:

2.4.5 Uji Chow / Uji Likelihood

Uji Chow/likelihood merupakan upaya yang dilakukan untuk memilih model regresi panel yang lebih sesuai untuk mengestimasi model dari data panel (Bawono dan Shina, 2018, p. 145). Pengujian ini menentukan model mana yang paling baik digunakan dalam suatu penelitian antara *model fixed effect* dan *model joint effect*. Hipotesis uji Chow adalah sebagai berikut:

H_0 : *Common Effect Model*

H_1 : *Fixed Effect Model*

Hipotesis di atas mempunyai arti jika $F < 0,05$ dari nilai probabilitas, maka H_0 ditolak, dipilih model Fixed Effect sebagai model. Langkah selanjutnya adalah uji Hausman. Jika nilai probabilitas *cross-sectional F* $> 0,05$ maka H_0 diterima, model yang digunakan adalah *Common Effect Model*, dan uji selanjutnya adalah uji koefisien Lagrange.

2.4.6 Uji Hausman

Uji Hausman merupakan pengujian yang digunakan untuk memilih model mana yang lebih baik digunakan dalam suatu penelitian, antara *model fixed-effect* dan *model random-effect* (Bawono dan Shina, 2018, p. 146). Hipotesis uji Hausman adalah sebagai berikut:

H_0 : *Random Effect Model*

H_1 : *Fixed Effect Model*

Hipotesis di atas mempunyai arti jika nilai probabilitas *Chi-square* $< 0,05$, maka H_0 ditolak, fixed effect model digunakan sebagai model, dan uji Hausman digunakan sebagai pengujian. Sebaliknya jika nilai probabilitas *chi-kuadrat* $> 0,05$ maka H_0 diterima, model yang digunakan adalah *model random effect* dan uji koefisien Lagrange.

2.4.7 Uji Lagrange Multiplier

Uji pengganda Lagrange merupakan pengujian yang memilih salah satu model regresi data panel terbaik untuk digunakan antara model efek acak atau model efek umum ketika mengestimasi model data panel (Basuki dan Prawoto, 2017, hal. 277). Hipotesis uji koefisien Lagrange adalah sebagai berikut:

H_0 : *Common Effect Model*

H_1 : *Random Effect Model*

Hipotesis diatas mempunyai arti jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka model random effect digunakan dalam penelitian ini. Jika, nilai probabilitas $> 0,05$, maka model yang digunakan adalah *Common Effect Model*.

2.5 Asumsi Analisis Data

2.5.1 Analisis Regresi Berganda

Beberapa metode analisis regresi linier digunakan dalam penelitian ini. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap data yang dikumpulkan

untuk penelitian ini untuk mengetahui pengaruh positif atau negatif variabel independen yaitu *leverage*, likuiditas, *firm size* dan *capital expenditure* terhadap *cash holding* sebagai variabel dependen.

2.5.2 Uji Statistik t

Penelitian ini menggunakan uji t-statistik untuk mengetahui signifikansi parsial pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Ajija, (2019, p. 34) berpendapat bahwa uji t-statistik menunjukkan kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Tingkat signifikansi penelitian ini adalah 5% dengan tingkat kepercayaan 95%. Jika hasil uji variabel $> 0,05$ maka H_0 diterima yaitu koefisien regresi dalam penelitian tidak signifikan dan variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika hasil uji variabel $< 0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti koefisien regresi dalam penelitian ini signifikan dan variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen.

2.5.3 Uji Statistik F

Dalam penelitian ini uji F-statistik digunakan untuk menguji kelayakan model regresi dan mengetahui pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Ghosal (2018, p. 98), uji F-statistik digunakan untuk menunjukkan bahwa seluruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian mempunyai pengaruh terhadap variabel-variabel terkait (dependen). Jika nilai probabilitas statistik $F > 0,05$ (dimana $\alpha = 5\%$), yang berarti model regresi yang digunakan tidak berlaku dan variabel-variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, sedangkan nilai probabilitas dari F statistik $< 0,05$ (di mana $\alpha = 5\%$), yang berarti model regresi yang digunakan dapat diterapkan dan variabel-variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2.5.4 Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Penelitian ini menggunakan uji koefisien determinasi untuk menunjukkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Berdasarkan Ajija (2019, p. 34), pengujian ini digunakan untuk menjelaskan variasi variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas dengan kekuatan garis regresi. Empat variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga uji koefisien yang dilakukan adalah uji koefisien determinasi (R-squared terkoreksi (R^2)). Hasil pengujian ini menunjukkan nilai antara nol dan satu, semakin rendah koefisien determinasi yang dilaporkan berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen semakin menurun, begitu pula sebaliknya, semakin tinggi koefisien determinasi yang dilaporkan. Artinya, kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen meningkat. Koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien korelasi (R).

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

3.1 Deskripsi Objek Penelitian

Objek yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *leverage*, likuiditas, *firm size* dan *capital expenditure*. Variabel terikat yang digunakan adalah *cash holding*. Alat pengujian yang digunakan pada penelitian ini adalah *software Eviews* versi 13.

3.2 Hasil Uji Asumsi Analisis Data

3.2.1. Uji Statistik Deskriptif

Tabel 5. Hasil Uji Statistik Deskriptif

	Cash Holding	Leverage	Likuiditas	Firm Size	Capital Expenditure
Mean	0.068832	0.361023	3.497703	0.004303	29.48062
Median	0.047882	0.371117	2.100963	0.001157	29.65655
Maximum	0.289475	0.776549	65.25151	0.077985	31.74957
Minimum	6.65E-05	0.012520	0.256930	-0.054510	26.88127
Std. Dev.	0.068210	0.190524	7.502989	0.016490	1.291899
Skewness	1.183574	-0.020594	7.078725	0.905592	-0.286179
Kurtosis	3.771838	2.098033	56.84845	11.32281	2.008685
Jarque-Bera	21.69693	2.853346	10850.31	253.9232	4.586049
Probability	0.000019	0.240106	0.000000	0.000000	0.100961
Sum	5.781900	30.32596	293.8071	0.361491	2476.372
Sum Sq. Dev.	0.386162	3.012847	4672.472	0.022570	138.5272
Observations	84	84	84	84	84

Sumber : Olah Data Eviews 13

3.2.2 Common Effect Model

Tabel 6. Hasil Uji Common Effect Model

Dependent Variable: Y
 Method: Panel Least Squares
 Date: 09/12/23 Time: 19:05
 Sample: 2019 2021
 Periods included: 3
 Cross-sections included: 28
 Total panel (balanced) observations: 84

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.509094	0.151471	-3.361009	0.0012
Capital Expenditure	0.019977	0.005225	3.823358	0.0003
Firm Size	0.853186	0.393137	2.170201	0.0330
Likuiditas	0.002816	0.000906	3.107010	0.0026
Leverage	-0.067951	0.036849	-1.844070	0.0689
R-squared	0.301566	Mean dependent var		0.068832
Adjusted R-squared	0.266202	S.D. dependent var		0.068210
S.E. of regression	0.058430	Akaike info criterion		-2.784305
Sum squared resid	0.269709	Schwarz criterion		-2.639613
Log likelihood	121.9408	Hannan-Quinn criter.		-2.726140
F-statistic	8.527535	Durbin-Watson stat		0.636533
Prob(F-statistic)	0.000009			

Sumber : Olah Data Eviews 13

3.2.3 Fixed Effect Model

Tabel 7. Hasil Fixed Effect Model

Dependent Variable: Y
 Method: Panel Least Squares
 Date: 09/12/23 Time: 19:11
 Sample: 2019 2021
 Periods included: 3
 Cross-sections included: 28
 Total panel (balanced) observations: 84

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2.869994	1.642690	1.747131	0.0865
Capital Expenditure	-0.092771	0.055690	-1.665863	0.1018
Firm Size	-0.014874	0.327270	-0.045448	0.9639
Likuiditas	0.002881	0.000675	4.269432	0.0001
Leverage	-0.211126	0.094753	-2.228181	0.0302
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
R-squared	0.865760	Mean dependent var	0.068832	
Adjusted R-squared	0.785732	S.D. dependent var	0.068210	
S.E. of regression	0.031574	Akaike info criterion	-3.790659	
Sum squared resid	0.051838	Schwarz criterion	-2.864633	
Log likelihood	191.2077	Hannan-Quinn criter.	-3.418404	
F-statistic	10.81825	Durbin-Watson stat	2.745644	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Sumber : Olah Data Eviews 13

3.2.4 Uji Chow

Tabel 8. Hasil Uji Chow

Redundant Fixed Effects Tests
 Equation: Untitled
 Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	8.094423	(27,52)	0.0000
Cross-section Chi-square	138.533729	27	0.0000

Cross-section fixed effects test equation:
 Dependent Variable: Y
 Method: Panel Least Squares
 Date: 09/12/23 Time: 19:19
 Sample: 2019 2021
 Periods included: 3
 Cross-sections included: 28
 Total panel (balanced) observations: 84

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.509094	0.151471	-3.361009	0.0012
Capital Expenditure	0.019977	0.005225	3.823358	0.0003

Firm Size	0.853186	0.393137	2.170201	0.0330
Likuiditas	0.002816	0.000906	3.107010	0.0026
Leverage	-0.067951	0.036849	-1.844070	0.0689
R-squared	0.301566	Mean dependent var		0.068832
Adjusted R-squared	0.266202	S.D. dependent var		0.068210
S.E. of regression	0.058430	Akaike info criterion		-2.784305
Sum squared resid	0.269709	Schwarz criterion		-2.639613
Log likelihood	121.9408	Hannan-Quinn criter.		-2.726140
F-statistic	8.527535	Durbin-Watson stat		0.636533
Prob(F-statistic)	0.000009			

Sumber : Olah Data Eviews 13

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *F cross-sectional* pada uji *Chow* sebesar 0,00009, dimana nilai tersebut adalah $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya model terbaik yang terpilih pada uji *Chow* adalah *Fixed Effect Model* (FEM). Jika model *Fixed Effect* yang dipilih pada uji *Chow* maka peneliti harus melakukan uji lain yaitu uji Hausman. Tujuan dari uji Hausman adalah untuk mengetahui kondisi terbaik dari *Fixed Effect Model* dan *Random Effect Model*, maka sebelum melakukan pengujian peneliti melakukan pengujian terhadap *Random Effect Model*.

3.2.5 Random Effect Model

Tabel 9. Hasil Uji Random Effect Model

Dependent Variable: Y

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 09/12/23 Time: 19:29

Sample: 2019 2021

Periods included: 3

Cross-sections included: 28

Total panel (balanced) observations: 84

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.514221	0.234488	-2.192953	0.0313
Capital Expenditure	0.020623	0.008064	2.557350	0.0125
Firm Size	0.205922	0.303094	0.679399	0.4989
Likuiditas	0.003121	0.000613	5.090304	0.0000
Leverage	-0.101692	0.049973	-2.034943	0.0452
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			0.050446	0.7185
Idiosyncratic random			0.031574	0.2815
Weighted Statistics				
R-squared	0.348445	Mean dependent var		0.023392
Adjusted R-squared	0.315455	S.D. dependent var		0.039339
S.E. of regression	0.032548	Sum squared resid		0.083690
F-statistic	10.56209	Durbin-Watson stat		1.775221
Prob(F-statistic)	0.000001			

Unweighted Statistics

R-squared	0.267284	Mean dependent var	0.068832
Sum squared resid	0.282947	Durbin-Watson stat	0.525077

Sumber : Olah Data Eviews 13

3.2.6 Uji Hausman

Tabel 10. Hasil Uji Hausman

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	8.951358	4	0.0623

Sumber : Olah Data Eviews 13

Dari hasil pengolahan data pada Tabel 10 terlihat probabilitas *random cross section* menunjukkan nilai sebesar 0,0623 dimana nilai tersebut adalah $> 0,05$, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima. Berdasarkan pengujian di atas dapat disimpulkan bahwa model yang dipilih adalah model *Random Effect*. Dengan terpilihnya model efek acak pada pengujian ini, maka perlu dilanjutkan dengan uji *koefisien Lagrange*.

3.2.7 Uji Lagrange Multiplier

Tabel 11. Hasil Uji Lagrange Multiplier

Null hypotheses: No effects

Alternative hypotheses: Two-sided (Breusch-Pagan) and one-sided (all others) alternatives

	Test Hypothesis		
	Cross-section	Time	Both
Breusch-Pagan	33.90109 (0.0000)	1.046563 (0.3063)	34.94765 (0.0000)
Honda	5.822464 (0.0000)	-1.023017 (0.8469)	3.393722 (0.0003)
King-Wu	5.822464 (0.0000)	-1.023017 (0.8469)	0.541944 (0.2939)
Standardized Honda	6.345335 (0.0000)	-0.755520 (0.7750)	-0.201501 (0.5798)
Standardized King-Wu	6.345335 (0.0000)	-0.755520 (0.7750)	-1.691078 (0.9546)
Gourieroux, et al.	--	--	33.90109 (0.0000)

Sumber : Olah Data Eviews 13

Nilai probabilitas $0,0000 < 0,05$ (Breusch-Pagan), maka penelitian ini menggunakan model random effect.

3.2.8 Uji Multikolinearitas

Koefisien korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,8. Artinya jika nilai koefisien korelasi hasil uji multikolinearitas adalah $< 0,8$, maka variabel independen yang digunakan tidak mempunyai masalah multikolinearitas antar variabel independen lainnya. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai koefisien korelasi *leverage*, likuiditas, firm size, *capital expenditure*, $< 0,8$ sehingga variabel independen tersebut tidak mempunyai masalah multikolinearitas antar variabel independen lainnya. Hasil pengolahan data dengan uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 12. Hasil Uji Multikolinearitas

	Leverage	Likuiditas	Firm Size	Capital Expenditure
Leverage	1.000000	-0.325909	-0.045930	0.276595
Likuiditas	-0.325909	1.000000	-0.014093	-0.149473
Firm Size	-0.045930	-0.014093	1.000000	0.118750
Capital Expenditure	0.276595	-0.149473	0.118750	1.000000

Sumber : Olah Data Eviews 13

3.3 Hasil Uji Asumsi Analisis Linear Berganda

3.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Persamaan analisis regresi linier berganda untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$CH = -0.514221 - 0,101692 \text{ LEV} + 0,003121 \text{ LIQ} + 0,205922 \text{ SIZE} + 0,020623 \text{ CAPEX} + e$$

3.3.2 Koefisien Determinasi Berganda

Berdasarkan Tabel 8, Adjusted R-square menunjukkan nilai sebesar 0,315455 atau setara dengan 31,5455%. Nilai ini lebih mendekati nol dibandingkan satu. Disimpulkan bahwa variabel *leverage*, likuiditas, firm size, *capital expenditure*, hanya dapat menjelaskan 31,5455% informasi terkait *cash holding*, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel independen selain variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini.

3.3.3 Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan Tabel 9, kolom Prob (F-statistic) menunjukkan angka sebesar 0,000001. Nilai tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini menunjukkan H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan adalah valid dan variabel independen *leverage* (LEV), likuiditas (LIQ), *firm size* (SIZE) dan *capital expenditure* (CAPEX) secara simultan mempengaruhi variabel dependen penelitian ini yaitu *cash holding* (CH).

3.3.4 Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan Tabel 9 dari kolom prob. dan *coefficient* diperoleh hasil untuk uji t sebagai berikut :

Variabel pertama yaitu *leverage* (LEV) sebesar 0,0452. Nilai ini adalah < 0.05 yang berarti variabel independen *leverage* (LEV) berpengaruh terhadap *cash holding*, dengan nilai koefisien sebesar -0.101692 menunjukkan hasil negatif maka H_1 diterima yang menyatakan bahwa *leverage* berpengaruh negatif signifikan terhadap *cash holding*. Hasil ini sejalan dengan

Selcuk dan Yilmaz (2017) dan Amalia dkk. (2018) dan juga konsisten dengan penelitian Aftab dan Akhter (2018) serta Saputri dan Kuswardono (2019) yang menunjukkan bahwa leverage berpengaruh negatif terhadap cash holdings. Namun hal ini bertentangan dengan pandangan Suherman (2017) dan Chireka dan Fakoya (2017) yang menemukan bahwa leverage tidak berpengaruh terhadap cash holdings

Variabel kedua dalam penelitian ini adalah likuiditas (LIQ). Nilai likuid variabel independen ini sebesar 0,0000. Nilai ini adalah $< 0,05$ yang artinya variabel independen likuiditas berpengaruh terhadap saldo kas dan dengan nilai koefisien sebesar 0,003121 menunjukkan hasil yang positif. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa likuiditas berpengaruh positif signifikan terhadap simpanan tunai. Jadi dapat disimpulkan H2 diterima dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Elnathan dan Susanto (2020) yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa likuiditas berpengaruh positif signifikan terhadap cadangan kas. Namun hal ini tidak sejalan dengan Suherman (2017) dan Arthar dkk. (2020), dimana penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap *cash holding*.

Variabel ketiga dalam penelitian ini adalah *firm size* (SIZE). Nilai variabel independen *firm size* ini sebesar 0,4989. Nilai ini adalah $> 0,05$ yang artinya variabel independen *firm size* tidak berpengaruh terhadap cadangan kas dengan nilai koefisien sebesar 0,205922 yang menunjukkan hasil positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H3 ditolak dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ali, Fildzah Sabrina (2023), Margaretha dan Dewi (2020), Davidson dan Rasyidi (2020), Endri dkk. (2020) yang berpendapat bahwa *firm size* tidak berpengaruh negatif terhadap kepemilikan kas. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Monica dkk. (2019), Heryanto dan Dewi (2022), Chireka dan Fakoya (2017), Chandra dan Dewi (2021), Zulyani dan Hardiyanto (2019), Sitorus dkk. (2020), Thu dan Khuong (2018) dan Yudaruddin (2019), yang menemukan bahwa *firm size* tidak berpengaruh positif terhadap *cash holdings*.

Variabel keempat dalam penelitian ini adalah *capital expenditure* atau nilai probabilitas. Investasi adalah 0,0125 jika nilainya adalah $< 0,05$ yang berarti variabel bebas *capital expenditure* berpengaruh terhadap konsentrasi uang dengan nilai koefisien sebesar 0,020623 yang menunjukkan hasil positif. Artinya *capital expenditure* berpengaruh positif signifikan terhadap *cash holding* atau H4 ditolak dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan Aftab dan Akhter (2018) dan Setiawat dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa *capital expenditure* berpengaruh positif terhadap *cash holding*. Namun hal ini tidak sejalan dengan Amalia dkk. (2018) mengungkapkan bahwa *capital expenditure* tidak berpengaruh terhadap *cash holding*, dan menurut hasil penelitian Setiawan dan Rachmansyah (2017) dan Tayem (2017) *capital expenditure* berpengaruh negatif terhadap *cash holding*.

3.4 Pembahasan

3.4.1 Pengaruh Leverage Terhadap Cash Holding

Hipotesis H1 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa leverage berpengaruh negatif terhadap *cash holdings*. Setelah dilakukan pengujian diperoleh hasil bahwa *financial leverage* berpengaruh negatif signifikan terhadap *cash holdings* dengan nilai koefisien sebesar -0.101692 dan nilai probabilitas sebesar 0.0452 yang menunjukkan bahwa *financial leverage* mempunyai hubungan dengan *cash holdings*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *financial leverage* mempunyai hubungan dengan *cash holdings*, artinya H1 diterima. Penelitian ini tidak konsisten dengan teori keagenan, dimana perusahaan dengan leverage tinggi biasanya tidak memiliki uang tunai karena peran pengendalian utang. Namun hasil tersebut konsisten dengan teori leverage yang menyatakan bahwa perusahaan dengan leverage

tinggi memerlukan kas dalam jumlah besar dari perusahaan untuk menghindari potensi kesulitan keuangan. Dalam suatu usaha yang pembeliannya biasanya dilakukan secara kredit, maka utang usaha yang timbul merupakan kewajiban yang harus dipenuhi. Perusahaan harus membayar utang-utangnya sedemikian rupa agar tetap menjadi kepercayaan pemasoknya dan tidak mengalami kebangkrutan, yang berarti perusahaan harus mempunyai cadangan kas yang cukup agar pada saat jatuh tempo pembayaran perusahaan dapat membayarkan hutangnya sesuai dengan ketentuan yang sudah disepakati.

3.4.2 Pengaruh Likuiditas Terhadap *Cash Holding*

Hipotesis H2 yang diajukan dalam penelitian ini adalah likuiditas berpengaruh positif terhadap *cash holding*. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai koefisien variabel likuiditas sebesar 0,003121 dan nilai probabilitas sebesar 0,0000. Nilai koefisien likuiditas bernilai positif dan angka probabilitas kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa likuiditas berpengaruh positif signifikan terhadap *cash holding*. Dengan demikian hipotesis yang diberikan (H2) diterima. Hal ini sesuai dengan *pecking order theory* yang menyatakan bahwa perusahaan dengan likuiditas yang baik mempunyai jumlah kas yang besar sebagai sumber dana internal. Semakin meningkat likuiditas perusahaan maka semakin mudah pula perusahaan mengumpulkan uang atau melakukan pembayaran. Perusahaan dengan likuiditas yang tinggi hendaknya menjaga keseimbangan dengan cadangan kas yang tinggi sehingga apabila aset likuid tidak mencukupi untuk menutupi seluruh kewajiban jangka pendek, maka sumber daya keuangan perusahaan dapat digunakan untuk menutupi kekurangan tersebut.

3.4.3 Pengaruh *Firm Size* Terhadap *Cash Holding*

Hipotesis H3 dalam penelitian ini adalah *firm size* berpengaruh negatif signifikan terhadap *cash holding*. Hasil penelitian investasi menunjukkan koefisien sebesar 0,205922 dan probabilitas sebesar 0,4989. Nilai koefisien menunjukkan angka positif dan angka probabilitas lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *firm size* tidak berpengaruh terhadap posisi kas. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ditentukan H3 ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa wajar jika semakin besar ukuran perusahaan maka semakin besar pula saldo kas perusahaan, namun realisasinya tidak seperti yang disebutkan di atas. Perusahaan besar tidak menjamin kinerja keuangan perusahaannya baik, sehingga tidak ada jaminan perusahaan besar sangat likuid.

3.4.4 Pengaruh *Capital Expenditure* Terhadap *Cash Holding*

Hipotesis H4 yang diajukan dalam penelitian ini adalah *capital expenditure* berpengaruh negatif signifikan terhadap *cash holding*. Hasil penelitian investasi menunjukkan koefisien sebesar 0,020623 dan probabilitas sebesar 0,0125. Nilai koefisiennya merupakan angka positif dan angka probabilitasnya kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *capital expenditure* berpengaruh positif signifikan terhadap *cash holding*. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ditentukan H4 ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa investasi yang besar berarti perusahaan menggunakan investasi sedemikian rupa sehingga uang perusahaan terutama digunakan untuk investasi, yang berarti semakin tinggi atau rendahnya tingkat investasi mempengaruhi tindakan manajemen. uang tunai atau uang tunai. Namun seringkali ditemukan bahwa investasi tidak mempengaruhi posisi keuangan, hal ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa pendanaan atau pinjaman eksternal dapat digunakan untuk investasi perusahaan. Investasi tidak berasal dari dana internal, melainkan dari dana pinjaman.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis H1 adalah *leverage* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *cash holding*. Hasil yang diperoleh dari hipotesis 1 diterima, artinya dalam bisnis yang pembeliannya biasanya dilakukan secara kredit dan utang dagang yang ditimbulkannya adalah utang yang harus dibayarkan. Perusahaan harus membayar hutangnya demi menjaga kepercayaan pemasoknya dan tidak dibangkrutkan. Perusahaan harus mempunyai sumber keuangan yang cukup untuk dapat melakukan pembayaran perusahaan sesuai dengan tanggal pembayaran. Hasil ini sejalan dengan Selcuk dan Yilmaz (2017) dan Amalia dkk. (2018) dan Aftab dan Akhter (2018) serta Saputri dan Kuswardono (2019) yang menunjukkan bahwa *leverage* berpengaruh negatif terhadap kas. Namun berbeda dengan Suherman (2017) dan Chireka dan Fakoya (2017) yang menyatakan penguatan tidak berpengaruh.
2. Hipotesis H2 Likuiditas berpengaruh positif dan signifikan terhadap cadangan kas. Hasil yang diperoleh dengan hipotesis 2 diterima yang berarti perusahaan dengan tingkat likuiditas yang baik mempunyai jumlah uang yang besar sebagai sumber dana internal. Semakin meningkat likuiditas perusahaan maka semakin mudah bagi perusahaan untuk membiayai atau melakukan pembayaran. Perusahaan dengan tingkat likuiditas yang tinggi harus menyeimbangkan cadangan kas yang tinggi sehingga apabila aset likuid tidak cukup untuk menutupi seluruh kewajiban jangka pendek, maka aset kas perusahaan dapat digunakan untuk menutupi kekurangan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan pecking order theory dan penelitian Elnathan dan Susanto (2020) yang mana hasil penelitian menunjukkan bahwa likuiditas berpengaruh positif signifikan terhadap *cash holding*. Namun hal ini tidak sejalan dengan Suherman (2017) dan Arthar dkk. (2020), dimana penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap *cash holding*.
3. Hipotesis H3 yaitu *firm size* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *cash holding*. Hasil yang diperoleh dari Hipotesis 3 ditolak yang berarti semakin besar ukuran perusahaan maka persediaan kas perusahaan juga semakin besar, namun realisasinya tidak memenuhi pernyataan di atas. Perusahaan besar tidak menjamin kinerja keuangan perusahaannya baik, sehingga tidak ada jaminan perusahaan besar sangat likuid. Hasil penelitian ini sejalan dengan Margaretha dan Dewi (2020), Davidson dan Rasyidi (2020), Endri dkk. (2020) yang berpendapat bahwa *firm size* tidak berpengaruh negatif terhadap *cash holding*. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Ali, Fildzah Sabrina (2023), Monica dkk. (2019), Heryanto dan Dewi (2022), Chireka dan Fakoya (2017), Chandra dan Dewi (2021), Zulyani dan Hardiyanto (2019), Sitorus dkk. (2020), Thu dan Khuong (2018) dan Yudaruddin (2019) yang menemukan bahwa *firm size* tidak berpengaruh positif terhadap *cash holding*.
4. Hipotesis H4 *capital expenditure* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *cash holding*. Hasil yang diperoleh dari Hipotesis 4 ditolak yang berarti perusahaan mengeluarkan investasi yang sebagian besar menggunakan dana internal untuk investasi. Semakin tinggi atau rendahnya tingkat investasi mempengaruhi efisiensi manajemen dalam kepemilikan *cash holding*. Hal ini bisa terjadi jika investasi Perusahaan didanai dari bukan dari dana internal Perusahaan (pinjaman eksternal) yang akan menimbulkan beban baru, seperti beban bunga, beban administrasi dll. Hasil penelitian ini sejalan dengan Aftab dan Akhteri (2018) dan Setiawati dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa *capital expenditure* berpengaruh positif terhadap *cash holding*. Namun hal ini tidak sejalan dengan

Amalia dkk. (2018) menunjukkan bahwa *capital expenditure* tidak berpengaruh terhadap *cash holding*, dan menurut hasil penelitian Setiawa dan Rachmansyah (2017) dan Tayem (2017) *capital expenditure* berpengaruh negatif terhadap *cash holding*.

4.2 Keterbatasan

Setiap penelitian tidak lepas dari keterbatasan, penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yaitu: Penelitian yang dilakukan dibatasi pada empat variabel independen yaitu. hutang, likuiditas, ukuran perusahaan dan investasi modal. Sampel yang digunakan dalam penelitian diambil dari populasi Perusahaan sector real estat dan periode tahun yang diteliti dalam penelitian hanya digunakan 3 tahun, yaitu 2019, 2020 dan 2021. Apalagi tahun 2020-2021 sector real estate tidak terluput dari hantaman pandemi covid 19 yang membuat kacau keadaan ekonomi dan bisnis.

4.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan dan hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran kepada peneliti selanjutnya, yaitu: Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menambah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen penelitian, memperluas sektor penelitian pada sektor lainnya, menambah jumlah periode penelitian tahunan (sebelum masa pandemi, saat terjadi pandemi dan setelah pandemi berlalu)

4.4 Implikasi Penelitian

Perusahaan dengan *leverage* keuangan yang tinggi memerlukan dana cadangan yang cukup untuk menghindari kesulitan keuangan agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Untuk memenuhi kebutuhan keuangan jangka pendek, perusahaan membutuhkan likuiditas yang sangat baik, yaitu dana cadangan yang mencukupi. Semakin besar perusahaannya, semakin besar transaksi yang terjadi, Di sini perlu digunakan dana cadangan untuk menutupi kebutuhan keuangan agar operasional perusahaan tidak terganggu. Dalam *capital expenditure*, dana internal harus digunakan dalam investasi tersebut, agar tidak menimbulkan beban tambahan. Jika pembiayaan eksternal digunakan untuk investasi, maka solvabilitas perusahaan akan menurun karena harus membayar bunga atau biaya lainnya.

5. REFERENSI

- Aftab, U., Javid, A. Y., & Akhter, W. (2018). The determinants of cash holdings around different regions of the world. *Business and Economic Review*, 10(2), 151-181.
- Ajija, S.S. (2019). *Cara Cerdas Menguasai EvIEWS (Vol1)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Akben-Selcuk, E., & Altioek-Yilmaz, A. (2017). Determinants of corporate cash holdings: Firm level evidence from emerging markets. *Global Business Strategies In Crisis: Strategic Thinking And Development*, 417-428.
- Ali, Fildzah Sabrina (2023) *Pengaruh Cash Conversion Cycle, Firm Size, Tax Avoidance, Working Capital, dan Board Size terhadap Cash Holding*. Bachelor Thesis thesis, Universitas Multimedia Nusantara.
- Ali, I., Soomro, R. B., Brohi, M. A., & Soomro, M. N. (2021). Determinants of Cash Holding: Evidence From The Non-Bank Financial Sector Of Pakistan. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 12 (4), 252-269.

- Alicia, R., Putra, J., Fortuna, W., Felin, F., & Purba, M. I. (2020). Pengaruh Growth Opportunity, Leverage Dan Firm Size Terhadap Cash Holding Perusahaan Properti Dan Real Estate. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 4(2), 322-329.
- Al-Najjar, B., & Belghitar, Y. (2011). Corporate cash holdings and dividend payments: Evidence from simultaneous analysis. *Managerial and decision Economics*, 32(4), 231-241.
- Alwi, A., & Santioso, L. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara*, 2(1), 21-30.
- Amalia, C. I., Arfan, M., & Saputra, M. (2018). The Effect of Financial Leverage and Capital Expenditure to Cash Holding of Manufacturing Company Listed in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 311-318.
- Adhana, R. W., & Ardini, L. (2019). Ukuran Perusahaan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Rasio Keuangan Dan Winner/Loser Stock Terhadap Perataan Laba. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 8(2).
- Arfan, M., Basri, H., Handayani, R., Shabri, M., Fahlevi, H., & Dianah, A. (2017). Determinants of cash holding of listed manufacturing companies in the Indonesian stock exchange. *DLSU Business and Economics Review*, 26(2), 1-12.
- Shar, A. K., Mirani, I. A., & Gilal, R. G. (2020). Determinants of Cash Holdings of Subsidiaries of Multi-National Corporations (MNCs) Operating in Pakistan. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(12), 2122-2138.
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2017). *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi & Bisnis: Dilengkapi Aplikasi SPSS & EVIEWS*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Bawono Dan Shina. (2018). *Ekonomi Terapan*. Salatiga: IAIN.
- Bougoff, M & Korichi, K..(2021), Determinants of Corporate Cash Holdings: Evidence From Algeria. *Journal of the New Economy*, 12 (2), 436-452
- Chandra, C. V., & Dewi, S.P. (2021). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Cash Holding Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, 3(2), 550-558.
- Chireka, T., & Fakoya, M. B. (2017). The determinants of corporate cash holdings levels: evidence from selected South African retail firms. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(2), 79-93.
- Christina, C., Sugiarto, E. D., & Indrajati, W. M. F. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Pada Perusahaan Manufaktur Tahun 2016-2018. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara*, 2, 1096-1103.
- Darmawan, K., & Nugroho, V. (2021). Pengaruh Profitabilitas, Firm Size, Leverage, Dan Net Working Capital Terhadap Cash Holding. *Jurnal Ekonomi*, 26(11), 564-580.
- Davidson, D & Rasyid, R. (2020). The Influence Of Profitability, Liquidity, Firm Size, And Leverage On Cash Holding. *Advances In Social Science, Education, And Humanities Research*, 478, 405-409.
- Donaldson, G. (1961). Corporate debt capacity: a study of corporate debt policy and the determination of corporate debt capacity. *Harvard Business Review*

- Elnathan, Z. L., & Susanto, L. (2020). Pengaruh Leverage, Firm Size, Likuiditas, Dan Profitabilitas Terhadap Cash Holding. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara*, 2(1), 40-49.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill, A., & Shah, C. (2012). Determinants of corporate cash holdings: Evidence from Canada. *International journal of economics and finance*, 4(1), 70-79.
- Hanafi, Mamduh. M., Halim, Abdul. 2016. Analisis Laporan Keuangan Edisi Ke5. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hanaputra, I., & Nugroho, V. (2021). Cash Holding: Leverage, Liquidity, Net Working Capital, Capital Expenditure, And Profitability. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 3(1), 119-128.
- Hengsaputri, J. A., & Bangun, N. (2020). Pengaruh Growth Opportunity, Net Working Capital Dan Capital Expenditure Terhadap Cash Holding. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 2(3), 1343-1352.
- Heryanto, A. N., & Dewi, S. P. (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Cash Holding. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, 4(2), 609-618
- Irwanto, S. S., & Agustina, E. J. W. A. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Dan Nilai Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 9(2), 2622-6421.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329.
- Kasmir. (2017). *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Linggo, G., & Viriany, H. W. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Perusahaan Manufaktur Tahun 2017-2019. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 4(1), 336-346.
- Margaretha, I., & Dewi, S. P. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara*, 2(1), 1-9.
- Miller, M. H., & Orr, D. (1966). A model of the demand for money by firms. *The Quarterly journal of economics*, 80(3), 413-435.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American economic review*, 433-443.
- Monica, L., Susanti, M., & Dewi, S. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Perusahaan Manufaktur Di BEI. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, 1(3), 827-834.
- Myers, S. C. (1977). Determinants Of Corporate Borrowing. *Journal Of Financial Economics*, 5(2), 147-175.
- Myers, S. C. (1984). Corporate Financing And Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal Of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Putri, W. A., Prihatni, R., & Murdayanti, Y. (2020). Pengaruh Kesempatan Bertumbuh, Siklus Konversi Kas, Pengeluaran Modal, dan Kepemilikan Institusional terhadap Cash Holding. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 1(1), 51-65.
- Saputri, E., & Kuswardono, A. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Firm Size, dan Growth Opportunity Terhadap Cash Holding Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2013-2017). *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 2(2), 91-104.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian Edisi 6 Buku 2*. Jakarta Selatan: Salemba Empat
- Setiawan, R., & Rachmansyah, A. B. (2019). Determinan Cash Holding Perusahaan: Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Arthavidya: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 21(1), 95-115.
- Setiawati, D., Lastiningsih, N., & Samin, S. (2020, January). Determinasi Cash Holding Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. In *Konferensi Riset Nasional Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi I*.
- Setiawan, R., & Rachmansyah, A. B. (2019). Determinan Cash Holding Perusahaan: Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Arthavidya: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 21(1), 95-115.
- Sitorus, M. I. P., Simbolon, I. P., & Hajanirina, A. (2020). The Determinants of Corporate Cash Holding in Indonesia: Manufacturing Company. *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*, 4(2), 120-130.
- Sudarmi, E., Dan Nur, T. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Cash Holdings* Pada Perusahaan Manufaktur Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia. *ESENSI*, 21(1), 14-33.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, S. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holdings Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 21(3), 336-349.
- Suwaidan, M. S. (2022). Determinants of Corporate Cash Holding: Evidence from an Emerging Market. *Montenegrin Journal of Economics*, 18(3), 109-119.
- Tayem, G. (2017). The determinants of corporate cash holdings: The case of a small emerging market. *International Journal of Financial Research*, 8(1), 143-154.
- Thu, P. A., & Khuong, N. V. (2018). Factors Effect on Corporate Cash Holdings of The Energy Enterprises Listed On Vietnam's Stock Market. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(5), 29-34
- Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2012). Prinsip-prinsip manajemen keuangan (Edisi 13, Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Wulandari, E. A., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh Growth Opportunity, Net Working Capital, Cash Conversion Cycle Dan Dividend Payout Terhadap Cash Holding. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 1259-1274.
- Yudaruddin, R. (2019). Determinants Of Corporate Cash Holdings: Evidence of The Mining Sector In Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(10), 1523-1526.
- Zulyani, Z & Hardiyanto, H. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cash Holding Pada Perusahaan Pelayaran Di Indonesia. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(1), 8-14.

KEBIJAKAN EDITORIAL DAN PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ULTIMA MANAGEMENT DAN ULTIMA ACCOUNTING

Pedoman Penulisan Artikel

1. Naskah merupakan hasil penelitian atau kajian pustaka dan belum pernah dipublikasikan.
2. Jumlah halaman 15-25.
3. Nama penulis dicantumkan tanpa gelar akademis dan diikuti dengan nama lembaga tempat kegiatan penelitian dilakukan.
4. Artikel menggunakan jenis huruf Times New Roman, ukuran font 12, dan spasi 1.
5. Ukuran kertas A4.

Sistematika penulisan meliputi:

1. Abstrak, ditulis dalam bahasa Inggris, tidak melebihi 200 kata. Abstrak merupakan ringkasan dari artikel yang terdiri dari 3 paragraf, yaitu :
 - a. Paragraf 1 berisikan tujuan dan target khusus yang ingin dicapai dalam penelitian.
 - b. Paragraf 2 berisi metodologi penelitian yang digunakan dan unit analisis.
 - c. Paragraf 3 berisi hasil uji hipotesis. Abstrak diikuti dengan kata kunci (*keywords*) terdiri dari 3-5 kata.
2. Naskah disusun dengan sistematika:
 - a. Pendahuluan.
 - b. Tinjauan Literatur dan Hipotesis.
 - c. Metode Penelitian.
 - d. Hasil dan Pembahasan.
 - e. Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran.
 - f. Referensi.
 - g. Lampiran.
3. Tabel dan Gambar (grafik).
 - a. Tabel dan gambar disajikan bersama dengan naskah, namun diperbolehkan disajikan terpisah dari naskah sebagai lampiran.
 - b. Tabel dan gambar diberi nomor urut dan judul lengkap serta disebutkan sumbernya jika merupakan kutipan.
4. Kutipan, dalam teks ditulis diantara tanda kurung, yang menyebutkan nama akhir penulis, tahun tanpa koma dan nomor halaman jika dipandang perlu.
 - a. Satu sumber kutipan dengan satu penulis, contoh: (Hartono, 2005); dua penulis, contoh: (Aris dan Hartono, 2006); lebih dari dua penulis, contoh: (Hartono et.al., 2007); lebih dari dua sumber diacu bersamaan, contoh: (Ghozali, 2006; Sylvia, 2008); dua tulisan atau lebih oleh satu penulis, contoh: (Ghozali, 2006; 2008).
 - b. Kutipan disertai nomor halaman, contoh: (Sylvia 2008,102).
 - c. Pencantuman halaman karya yang diacu menggunakan tanda titik dua sebelum penomoran halaman, contoh: (Thomas, 2003:3).



- d. Jika pada referensi terdapat penulis dengan lebih dari satu artikel pada tahun penerbitan yang sama, maka pada kutipan gunakan huruf a, b... setelah tahun, contoh: (Kusuma, 2005a) atau (Kusuma, 2004b; Utama et al., 2005a).
 - e. Jika nama penulis disebutkan pada teks, maka nama tidak perlu disebutkan pada kutipan, contoh: Kusuma (2004) menyatakan
 - f. Sumber kutipan yang berasal dari pekerjaan suatu institusi sebaiknya menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan misalnya: (IAPI 2008)
5. Referensi, yang dicantumkan dalam daftar referensi hanya yang benar-benar disebutkan dalam artikel. Sebaliknya, semua referensi yang telah dicantumkan dalam artikel harus dicatat dalam daftar referensi. Referensi disusun alfabetis sesuai dengan nama belakang penulis atau nama institusi.

Contoh:

Buku

Satu penulis

Hurt, R. L. (2008). *Accounting Information Systems*. New York: McGraw-Hill.

Dua penulis

Doupnik, T., & Perera, H. (2007). *International Accounting*. New York: McGraw-Hill.

Tiga penulis

Weygandt, J. J., Kieso, D. E., & Kimmel, P. D. (2008). *Accounting Principles*. Danvers: John Wiley & Sons.

Penulis Institusi

Ikatan Akuntan Indonesia. (2007). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Divisi Penerbitan IAI.

Jurnal

Cohen, L. J., W, P., & David, J. S. (1996). *Measuring the Ethical Awareness and Ethical Orientation of Canadian Auditors*. *Behavioral Research in Accounting* , 98-199.

Website

Burgstahler, D., W.B. Elliott, and M. Hanlon. (2002). "How Firms Avoid Losses: Evidence of Use The Net Deferred Tax Asset Account".

Workshop/Seminar

Wainwright, S. P. (2000). *For Bordieu in Realist Social Science*. Cambridge Realist Workshop 10th Anniversary Reunion Conference.

Tesis/Disertasi

Millet, P. (2005). *Locus Of Control and Its Relation to Working Life: Studies from The Fields of Vocational Rehabilitation and Small Firm in Sweden*. Doctoral Thesis, Department of Human Work Science. Sweden: Lulea University of Technology Sweden.

6. Catatan Kaki, dipergunakan untuk memberi penjelasan/analisis tambahan yang jika dimasukkan dalam naskah akan mengganggu kontinuitas naskah. Catatan kaki tidak digunakan untuk acuan/ referensi. Catatan kaki diketik dua spasi dan diberi nomor urut dan dicetak superscript. Catatan kaki ditempatkan pada akhir artikel.
7. Penyerahan Artikel, yang dikirimkan ke jurnal Ultima Management memenuhi kriteria berikut:
 - a. Artikel yang sedang dipertimbangkan untuk dipublikasikan di jurnal lain atau di penerbit lain tidak dapat dikirim ke jurnal Ultima Management. Penulis harus membuat pernyataan bahwa artikel tidak dikirim atau dipublikasikan dimanapun.
 - b. Jika artikel menggunakan pendekatan survei atau eksperimen, maka instrument (kuesioner, kasus dll) disertakan.
 - c. Artikel dikirim ke:

Fakultas Bisnis

Universitas Multimedia Nusantara

Scientia Garden, Jl. Boulevard Gading Serpong, Tangerang

Telp (+6221) 5422 0808

Fax (+6221) 5422 0800

E-mail: ultimabisnis@umn.ac.id

