



DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 14, No.1 Mei 2019

ISSN 1907-0853

Hafiz Rahman

Eri Besra
Nurhayati

Nicholas Wilson

Regina Christella

Adhityawati Kusumawardhani

Yenni Mangoting
Retnaningtyas Widuri

Rosdiana Sijabat

Sholikha Oktavi Khalifaturofi'ah

Sry Rosita

Sylvia Diana Purba

Bella Carissa
Efendi

Bambang Leo Handoko

Daniel Septianto
Alyssa

Cokki

Lydiawati Soelaiman
Ida Puspitowati

*The Mediating Effect of Emotive Factor on
The Constructs That Influence
Entrepreneurial Failure* 1

*An empirical Research of Factors Affecting
Customer Satisfaction: A Case of The
Indonesian e-Commerce Industry* 21

*Apakah Corporate Social Responsibility
Mempengaruhi Hubungan Penghindaran
Pajak terhadap Nilai Perusahaan* 45

*Sharing Economy: A Study on The Factors
Influencing Users' Motivation to Use
Ride Sharing Platforms* 65

*The Effects of Macro Economic Indicator and
Financial Ratio on Non Performing
Financing of Sharia Commercial
Banking in Indonesia* 88

*Kontrak Psikologis dalam Meningkatkan
Perilaku Warga Organisasi dengan
Sikap Kerja Sebagai Mediator* 105

*Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan
Kerja dengan Adaptabilitas Karier Sebagai
Variabel Mediasi pada Dosen di Jabodetabek* 123

*Aplikasi Penggunaan Enterprise Risk Management (ERM)
Integrated Framework COSO untuk Mendeteksi Resiko
Kecurangan pada Transaksi Tidak Biasa Unit
Bisnis PT. Doremi Pizza Indonesia* 134

*Transformasi Digital Merek-Merek Indonesia
dalam Bentuk Penempatan Produk
pada Web Series di Situs Web Youtube* 155

Diterbitkan oleh Jurusan Manajemen - Fakultas Ekonomi
Universitas Pelita Harapan - Karawaci Tangerang



DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 14, No.1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2019

DAFTAR ISI

<i>The Mediating Effect of Emotive Factor on The Constructs That Influence Entrepreneurial Failure</i> Hafiz Rahman Eri Besra Nurhayati	1
<i>An empirical Research of Factors Affecting Customer Satisfaction: A Case of The Indonesian e-Commerce Industry</i> Nicholas Wilson Regina Christella	21
Apakah Corporate Social Responsibility Mempengaruhi Hubungan Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan Adhityawati Kusumawardhani Yenni Mangoting Retnaningtyas Widuri	45
<i>Sharing Economy: A Study on The Factors Influencing Users' Motivation to Use Ride Sharing Platforms</i> Rosdiana Sijabat	65
<i>The Effects of Macro Economic Indicator and Financial Ratio on Non Performing Financing of Sharia Commercial Banking in Indonesia</i> Sholikha Oktavi Khalifaturofi'ah	88
Kontrak Psikologis dalam Meningkatkan Perilaku Warga Organisasi dengan Sikap Kerja Sebagai Mediator Sry Rosita	105
Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Adaptabilitas Karier Sebagai Variabel Mediasi pada Dosen di Jabodetabek Sylvia Diana Purba Bella Carissa Efendi	123
Aplikasi Penggunaan Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework COSO untuk Mendeteksi Resiko Kecurangan pada Transaksi Tidak Biasa Unit Bisnis PT. Doremi Pizza Indonesia Bambang Leo Handoko Daniel Septianto Alyssa	134
Transformasi Digital Merek-Merek Indonesia dalam Bentuk Penempatan Produk pada Web Series di Situs Web Youtube Cokki Lydiawati Soelaiman Ida Puspitowati	155



DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 14, No.1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2019

Introduced in 2006, *DeReMa (DeReMa Management Journal): Jurnal Manajemen* is a biannual publication of the Department of Management, Faculty of Economics, of the Business School of Universitas Pelita Harapan. The name DeReMa stands for Development Research of Management and expresses the journal's purpose

DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen is nationally accredited based on the Decree of the Minister of Research, Technology, and Higher Education Number 21/E/KPT/2018 dated 9 July 2018. This accreditation will last for 5 years.
1907-0853 (print ISSN) | 2476-955X (online ISSN)

Editor-in-Chief

Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus
[Scopus ID : 57191865540]

Publishing information

The Journal is published two times annually in May and September

Editorial Address

Jurusan Manajemen - Business School
Universitas Pelita Harapan
Kampus UPH Gedung F Lt. 1
Lippo Karawaci, Tangerang 15811
Telp: (021) 5460901 Fax: (021) 54210992
e-mail: jurnal.derema@uph.edu

THE MEDIATING EFFECT OF EMOTIVE FACTOR ON THE CONSTRUCTS THAT INFLUENCE ENTREPRENEURIAL FAILURE

Hafiz Rahman^{1*}, Eri Besra², Nurhayati³

1 Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Andalas,

2 Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Andalas, ,

3 Department of Business Administration, Politeknik Negeri Padang

e-mail: hafiz.rahman@fekon.unand.ac.id- hafizrahman@eb.unand.ac.id

eribesra@eb.unand.ac.id

yati.utama@yahoo.com

*Corresponding Author

ABSTRACT

This paper examines the presence of emotive factor that mediates the variables of voluntaristic, deterministic and opportunistic behaviour that impact entrepreneurial failure. The study is a quantitative study and uses causal analysis as its research approach. It relates the constructs of voluntaristic factor, deterministic factor, and opportunistic behaviour with the mediation of emotive factor to entrepreneurial failure. Sample of the study is 1541 nascent entrepreneurs in West Sumatra Province, Indonesia, who have experienced business failures. Analysis was undertaken by using causal step analysis in which the statistical protocol and rule were operated. The study found and argue that emotive factor of entrepreneurs is identified as individual psychological construct that partially mediates voluntaristic, deterministic and opportunistic behaviour in causing entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs. Originality and value of the study lies in the framework used – which considers the construct of opportunistic behaviour of entrepreneurs as an independent variable that can cause entrepreneurial failure. Other is related to the consideration that emotive factor that mediates the voluntaristic, deterministic and opportunistic behaviour in causing entrepreneurial failure.

Keywords : *Deterministic-voluntaristic-emotive factors, entrepreneurial failure, opportunistic behavior, causal-step analysis.*

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang keberadaan faktor emosi yang memediasi variabel voluntaristic, deterministic dan perilaku oportunis yang mengakibatkan terjadinya kegagalan berwirausaha. Studi ini merupakan studi kuantitatif dan menggunakan analisa kausal sebagai pendekatan penelitian. Sampel penelitian sebanyak 1541 orang wirausahawan pemula di Provinsi Sumatera Barat, Indonesia yang sebelumnya pernah mengalami kegagalan dalam berwirausaha. Analisa dilakukan dengan menggunakan causal step analysis yang menggunakan prosedur statistik tertentu. Studi ini menemukan dan lebih lanjut berpendapat bahwa faktor emosi wirausahawan diidentifikasi sebagai konstruk psikologis individu yang secara parsial memediasi hubungan faktor voluntaristic, faktor determiniastic dan perilaku oportunis sebagai penyebab terjadinya kegagalan berwirausaha yang dialami oleh wirausahawan pemula. Keaslian dan nilai dari studi ini terletak pada kerangka penelitian yang digunakan, yang menempatkan faktor perilaku oportunis sebagai variabel bebas yang dapat mengakibatkan kegagalan berwirausaha. Hal lainnya terletak pada adanya unsur faktor emosi yang memediasi faktor voluntaristic, faktor determiniastic dan perilaku oportunis sebagai penyebab kegagalan berwirausaha.

Kata Kunci : *Deterministic-voluntaristic-emotive factors, kegagalan kewirausahaan, perilaku oportunistik, causal-step analysis.*

Draft awal : 27 Juli 2018 ; Direvisi : 5 Oktober 2018 ; Diterima : 6 November 2018

1. Introduction

Failure is a normal and usual circumstance in entrepreneurial journey of

an entrepreneur. It is seldom to find that an entrepreneur can achieve success only in one time business venture. As Wadhwa *et*

al., (2009), entrepreneurs can normally achieve success after they experienced two to three times failure during their entrepreneurial journey. The cycle of entrepreneurial journey that consists of new venture creation – the possible operational failure – learning process from failure – achievements and feedbacks that happened during entrepreneurial journey of an entrepreneur will lead us to the understanding regarding the concept of serial entrepreneurship (Lafontaine & Shaw, 2014). Lafontaine and Shaw (2014) further mentioned that the serial entrepreneurship can be understood as an entrepreneurial process which occurs to entrepreneurs in the journey for achieving success of new ventures after they experienced failures, in which the following element exists: [a] the learning process from the failure, [b] the process of change in entrepreneurial behaviour after the failure, and [c] the experience in managing the business.

Nascent entrepreneurs are parties who are very fragile and usually experience entrepreneurial failure. As they have limited experience, networks, skills and knowledge, access to finance et cetera, failure will always haunt them. No wonder if we found many facts about business failure that hits nascent entrepreneurs. Some people think and view that failure is a negative condition and as a consequence, they have no interest to have businesses anymore. This situation of course, is a challenging one – as people normally undertake necessary steps and efforts to reduce the failure rate. On the other hand, there are people who viewed failure as a positive event, where they can take benefits and advantages from it. For them, failure is the most important entrepreneurial learning that can be absorbed in business so that they can use it as part of the preparations to restart a new business and to achieve entrepreneurial success.

Although there are similar opinions and overviews that nascent entrepreneurs are very fragile when they experienced failure, however, scholars agree that the roles of nascent entrepreneur are important for economic development of a region (see studies of Doran *et al.*, 2018; Nitu-Antonie *et al.*, 2017; Peake and Marshall, 2006). In fact, number of entrepreneurs who failed in their business are massive with various different reasons, either individual, business (internal and external) or the reason of ecosystem failures. This was found in our previous study with nascent entrepreneurs in West Sumatra which revealed number of entrepreneurial failure within nascent entrepreneurs that reached two to four times during their entrepreneurial journey.

Research and studies in entrepreneurial failure, however, still need to be widely elaborated. Even though the concept of failure is a mature concept, but this area still lacks of empirical data getting from big sample (in terms of number and geographical area) that can prove and explain about failure experienced by entrepreneurs, especially nascent entrepreneurs. Other gap in this topic is related to the possibility of analysis to the aspect of human opportunistic behaviour that can also contribute to failure. This study and paper intends and tries to fill that gap, example to prove the existing concept of entrepreneurial failure by using empirical study with big sample in terms of number of sample and the geographical area as well as to try to find the relationship between the construct of human opportunistic behaviour and entrepreneurial failure.

This study was undertaken with 1541 nascent entrepreneurs in 16 regencies and cities in the Province of West Sumatra – Indonesia as the unit of analysis and context of study. It will further reveal the major psycho-economic circumstance experienced by nascent entrepreneurs that

has caused entrepreneurial failure. Therefore, this study is interesting and valuable as it tries to reveal the entrepreneurial failure phenomenon experienced by nascent entrepreneurs which can be used as the reliable source and foundation to state and support government policies regarding the promotion and supports for nascent entrepreneurs.

2. Literature Review

2.1 Business Failure

Business failure is a usual phenomenon in business world. It is being considered as an essential and significant part during the journey of new business ventures (Ucbasaran *et al.*, 2013; Walsh & Cunningham, 2016). Based on the costs bared by the entrepreneurs, it is undeniable that business failure is essentially a learning process where entrepreneurs can take benefits from it and can use it as a valuable resource to tackle the same circumstance in the future (Cope, 2011). Although business failure is hard to define, all definitions relate to the same significant event in the lives of organizations and individuals – the defining moment that unfolded over time where the survival of a company ends, creating losses for investors and creditors alike (Jenkins & McKelvie, 2016). How that moment is determined varies widely among authors who have analyzed the phenomenon (Ucbasaran *et al.*, 2013; Khelil, 2016). There is considerable debates regarding the narrative of the creation and performance of entrepreneurial efforts, but failure has received much less attention (Mantere *et al.*, 2013; Shepherd *et al.*, 2016). The literature has thus far focused on predicting the failure of healthy firms, namely through prediction modelling using financial ratios (Andreeva *et al.*, 2016), the discovery of the main determinants that lead to such an event (Ooghe & De Prijcker, 2008; Ejmaes &

Hochguertel, 2013; Artinger & Powell, 2016); and the consequences that ensue from the failure (Jenkins *et al.*, 2014; Mueller & Shepherd, 2016). While the first two research areas have received increasingly more attention in the last two decades, focus on the consequences is still lagging behind (Amankwah-Amoah, 2015). Although many consider failure as a pathway to success due to it being a learning experience (Cope, 2011); Mueller and Shepherd, 2016), there is a lack of research dealing explicitly with prior failure as a condition for success or other considerations that reflect long-term orientations for the individual (Ucbasaran *et al.*, 2013; Singh *et al.*, 2015).

2.2 Entrepreneurial Failure

In general, entrepreneurial failure can be comprehended as the termination of entrepreneurial process undertaken by entrepreneurs as a result of failures that occurred during the preparation, implementation and management of the venture. In general, many different terminologies are related to entrepreneurial failure, such as firm closures, entrepreneurial exit, dissolution, discontinuance, insolvency, organizational mortality and bankruptcy (Arasti, 2011). One main possible sign of this failure can be seen in the inability of the entrepreneur to manage the financial substances, which have further resulted the cessation of business operation, and worst – bankruptcy. However, even though the inability to manage the financial matters is closely linked to the bankruptcy, it cannot be viewed as the one and only reason in entrepreneurial failure. Instead of that, entrepreneurial failure is mainly viewed as a result of the combination and interaction between psychological and economic factors of an entrepreneur. The causes of failure vary and may stem both from the external environment as well as from internal factor of the business. Internal

causes of failure may in many cases be capable of being anticipated in advance, while on the other hand some external causes are not so predictable. In most cases, a complex mixture of causes contributes to entrepreneurial failure and it is very rare for one single factor to be involved.

It is viewed that psychological factors of individuals will lead them to decide and further, to undertake error actions – which will further result entrepreneurial failure. As Smida and Khelil (2010), entrepreneurial failure is a psycho-economic phenomenon which will lead entrepreneurs to undertake error actions to allocate resources and will result further consequence, in terms of psychological situation in the form of disappointment. However, entrepreneurial failure can be concluded as the situation in which the psycho-economic phenomenon relates to:

- [a] individual situation and condition (in particular behaviour and personality),
- [b] organisation as a business entity), where an entrepreneur undertakes entrepreneurial process
- [c] social environment which is directly and/or indirectly relates to individual
- [d] entrepreneurial process happened to individuals.

However, such four factors individually cannot influence entrepreneurial failure as it does not have sufficient power that lead to a failure. There should be a combination and an interaction between factors and elements which will impact failure to the business run by entrepreneurs.

Study and research regarding new venture failure are normally emphasised to the analysis in the following topics: [a] what and why a new venture fails? (Artinger & Powell, 2015; van Gelder *et al.*, 2007) and, [b] what is the consequence that needs to be borne by entrepreneurs as the result of their failure? (Singh *et al.*, 2015; Yamakawa & Cardon, 2015; Jenkins

et al., 2014, Ucbasaran *et al.*, 2013). Contextually, studies and research that have been completed mostly analysed the consequence of failure to the business belongs to the entrepreneur – which means that the analysis has mainly been done to the business as an entity. Considering this, research contexts were mostly cantered in the question ‘why can be a business fail?’ Wennberg *et al.*, (2010) concluded that a business mainly fails because of the following reasons: [a] low business performance, [b] the problem of resources, and [c] un-achievable positive goals and growth of the business. In a more broaden scale, Wennberg and DeTienne (2012) and Hammer (2014) further identified the existence of three conditions that can lead to a failure in business, which is: [a] business environment, [b] the business itself – mainly inappropriate resources and competence, and [c] the entrepreneur as an individual/personal – mainly less commitment from entrepreneurs in managing the business.

New ventures failure is closely related to the analysis on those who operate the business. This means that the entrepreneur as a person is considered as an individual who is having prominent roles to determine whether a business can be success, or, in reverse, fail. Therefore, the unit analysis of the research cannot always be focused on to the business as an entity. It is why we put emphasis of our focus and analysis merely to the entrepreneur as an individual. According to Smida and Khelil (2010), the concept of business and organizational failure can be viewed from the entrepreneur as an individual, and it is sourced from: [a] deterministic factor, and [b] voluntaristic factor.

2.3 Deterministic and Voluntaristic Factors

Deterministic factor is defined as the failure of new ventures which is sourced

from entrepreneur's environment, which its existence cannot minimally controlled by the entrepreneur. As Cardon *et al.*, (2011) mentioned, the deterministic factor of business failure comes from entrepreneur's environment which cannot be avoided by entrepreneurs in their business operation. In reverse, Mellahi and Wilkinson (2010) mentioned that voluntaristic factors are related to the business failure which is sourced from errors done by entrepreneurs in making decisions and conducting actions. It can be inferred from Mellahi and Wilkinson, (2010) that deterministic factors are not the only one factor that resulted business failure – but it rather is voluntaristic factors.

Cardon *et al.*, (2011) further stated that failure is not a result/consequence of uncontrollable situation and condition by the entrepreneur, such as the environment factor. One possible source of the entrepreneurial failure rather comes from a stigma that is embedded inside of entrepreneurs which makes them try as hard as they can to avoid it – but unfortunately, they ended up with making false decisions and wrong actions and as the result of these, their business got failed. (Singh *et al.*, 2015).

2.4 Emotive Factor

Khelil (2016) further mentioned that apart from deterministic and voluntaristic factors, as Cardon *et al.*, (2011) - there is also an emotive factor inside of entrepreneurs which is a decisive factor in entrepreneurial failure. Emotive factors as meant by Khelil (2016) is described as a factor that can show interaction and combination between business performances achieved by entrepreneurs (in terms of failure) and the disappointment to that unachieved business performance. In relation to this, the finding of Hammer (2014) also showed us the indication of goal setting bias in

entrepreneurs as a major source of the business failure. Goal setting bias happens because of the un-match situation between expectation and real business performance experienced by entrepreneurs. This emotive factor as Khelil (2016) is an interaction and a combination between deterministic and voluntaristic factors in entrepreneurial failure. Therefore, failure is not only sourced from uncontrollable/difficult-to-control environment but it is also sourced from errors in decision making and wrong-doing actions done by the entrepreneur in managing his/her business.

The emotive approach to failure give important role to the entrepreneur's motivation, commitment and aspiration to explain why some entrepreneurs choose to give up performing firms despite the availability of resources and others choose to persist with underperforming firms despite the lack of resources. As opposed to the previewed theoretical perspectives (e.g., population ecology, resource-based view), the emotive approach emphasizes the psychological factors that may be more important predictors of business failure or survival than environmental or organizational factors (van Gelder *et al.*, 2007). Researchers who apply the emotive approach appear to have pursued individual-level explanations, which include the psychological factors that lead to failure (van Gelder *et al.*, 2007) and the resulting emotional costs (Jenkins *et al.*, 2014; Shepherd *et al.*, 2016; Singh *et al.*, 2015).

Refer to emotive approach, the conception of entrepreneurial failure used in this paper is not only associated with economic aspects related to the new venture performance but also with psychological aspects related to entrepreneurs' disappointment. Given the perceived goal/expectation-achievement/reality gaps, entrepreneurs realize that he or she has failed to achieve

her or his initial ambitions. The entrepreneurial failure phenomenon can be then characterized by the entrepreneur's entry into a psychological state of disappointment in respect to the non-achievement of her or his initial goals and expectations. In the absence of moral and emotional support, he or she may decide to leave the business.

2.5 Opportunistic Behaviour

Concept and studies regarding opportunism mostly related to the opportunistic behaviour of individuals and it mentioned that this opportunistic behaviour is a hidden will of an individual which can bring negative impact to the business and it is shown by efforts to achieve that hidden will (Cordes *et al.*, 2010). Andrunik and Svetlakov (2013) and Cordes *et al.*, (2010) have further revealed that the existence of opportunistic behaviour is closely related to the transaction cost concept and will create conflicts and bargain situations in which individuals need to choose one most appropriate choice from many alternative decisions. Those both concepts are clearly related to the topic of this paper and study – and they demonstrate an indication that an entrepreneur will prefer a situation which brings more benefits to him/herself personally. This situation can be in terms of an alternative to secure for a better job compared with career in entrepreneurship, or the desire to start other new businesses but in the condition that the earlier business is still unstable/immature. This situation will put entrepreneurs in a conflict or a bargaining position which require them to make their own decision – securing and entering the job, or to start another new venture or maintaining the earlier venture to reach its maturity. Sometimes the decision is a good and powerful decision but it can also be a wrong decision which will lead them to a failure in the earlier venture. We can see

here that entrepreneurs can be trapped in an individual level (Hammer & Khelil, 2014) psychological situation where they are demanded to secure their future life which is possibility related to possible future career that they need to possess.

2.6 Impacts of Failure

In the study of impacts and consequences of entrepreneurial failure, Mantere *et al.*, (2013) mentioned that entrepreneurial failure is a social construction where the process of individual psychology in terms of [a] the existence of emotional processes and [b] cognitive process to justify every action, exists. We can conclude from this opinion that entrepreneurial failure brings psychological impacts to the failed entrepreneurs – and as the results, they are trying to do their best to maintain their self-esteem and to avoid of losing their own business. Psychological impacts can also be seen in efforts to reduce, and moreover, to eliminate stigma that arises from the failure, Singh *et al.*, (2015). An interesting phenomenon regarding the existence of stigma lies to the fact that it can also be a source of the next failure. As Singh *et al.*, (2015) the fear of failure and efforts to stay away from the stigma of failure have contradictively resulted negative situations to an entrepreneur – as he/she will probably make a wrong decision and doing a wrong action in the business. As the result, this will make entrepreneurs sink into failure (again). Therefore, the stigma of failure can be seen as a psychological reason and impact on why an entrepreneur fails in the business.

2.7 Hypotheses

Following the study and opinion from Mellahi and Wilkinson (2010), Fatoki, (2014) and Arasti, (2011) regarding entrepreneurial failure, there is a clear indication that deterministic factor can be viewed as one of major reasons that

cause entrepreneurial failure. We use this as our foundation to state the initial hypothesis in this study. Combining it with the opinion from Khelil (2012) and Hammer and Khelil (2014), we further formulate our first hypothesis as follow:

H₁: Deterministic factor in terms of [a] the existence of support to entrepreneurs, [b] social situation and social environment, [c] competition in the industry, and [d] the high operation cost of the business has brought positive and significant influence to entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs in West Sumatra.

Economic situation and its influence to the success and failure factor of a business can also be influenced by individual characteristics of an entrepreneur in a certain economic situation. Based on this study and opinion as well as Khelil (2012) we further stated our second hypothesis in our study.

H₂: Voluntaristic factor in the form of [a] individual competencies, [b] individual orientation and, [c] entrepreneurial behaviour towards customers will bring positive and significant influence to entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs in West Sumatra.

As the context of developing countries (such as Indonesia) which still has a very limited employment opportunities and the existence of negative culture and perception regarding entrepreneurship, this study viewed that there is a tendency of pattern and opportunistic behaviour exist within nascent entrepreneurs in Indonesia.

As Yakovleva *et al.*, (2016) mentioned, opportunistic behaviour can be seen as behaviour manipulations of individuals and the nature of exogenous opportunistic manifestations as a society and economic phenomenon. This

opportunistic behaviour will lead nascent entrepreneurs to leave their business once they get a job offer or an opportunity to get a job (either in public or private institution). In the context of corporate management, Andrunik and Svetlakov (2013) mentioned that the moral hazard has become an acute problem in corporate management as the results of the transformation of social relations, change of the status of company employees and managers, development of stock markets and increasing complexity of products. It is viewed that the opportunistic behaviour is the mode of action of the economic entity, not limited by moral considerations, accompanied by the acts of deception, contradicting to the interests of other agents and characterized by a tendency to implement only proper interests.

Apart from that overview, this study also considers aggressivity inside individuals as a construct of opportunistic behaviour which belongs to nascent entrepreneurs. Aggressivity will lead nascent entrepreneurs to neglect their initial business since they have an uncontrollable passion to create and establish other businesses. In relation to the consideration regarding aggressivity, this study added one concept regarding opportunistic behaviour as an additional construct that contributes to the creation of emotive factors. Therefore, this study then formulates its third hypotheses as in the following statement.

H₃ : Opportunistic behaviour which is related to an opportunity to get a job, get higher income, future security and aggressivity in starting businesses will positively and significantly influence entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs in West Sumatra.

In relation to the emotive factor as a part of variables that causes entrepreneurial failure, Khelil (2016) and

previously, Mellahi and Sminia (2009) argued that this factor has a close relationship with motivation, commitment and aspiration of an entrepreneur when they undertake the business. Emotive factors as meant by Khelil (2016) is described as a factor that can show interaction and combination between business performances achieved by entrepreneurs (in terms of failure) and the disappointment to that unachieved business performance. We further put this emotive factor as a psychological construct inside an entrepreneur as an individual which will determine success of failure in his/her business.

From Khelil (2016), we view that this psychological condition will let the creation of pressure inside the nascent entrepreneur and his/her social environment to get a job soon. We consider this situation as a necessity based situation where individuals have limited employment opportunities, failed to get a

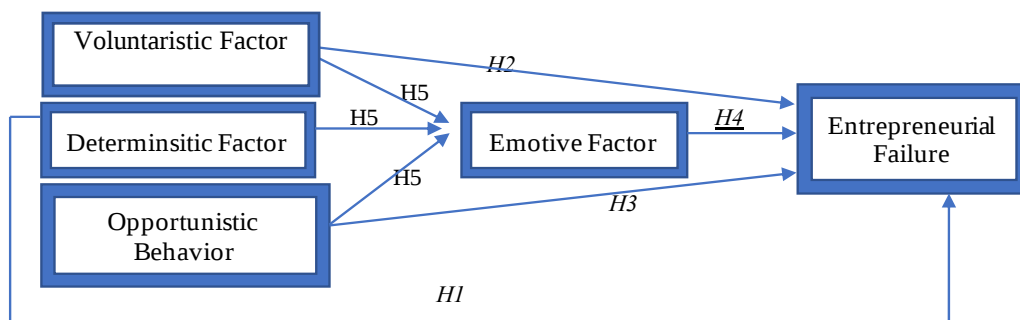
job and failed during the test for a job. As this is the main motivation, there will be a significant impact to the creation of failure in business. We further formulated our fourth and fifth hypothesis as below.

H₄ :Emotive factor in the form of [a] psychological pressure to get income and, [b] indication of necessity based motive in entrepreneurship have brought positive and significant influence to entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs in West Sumatra.

H₅ :Emotive factor mediates deterministic factor, voluntaristic factor and opportunistic behavior in influencing entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs in West Sumatra

Based on those five hypotheses, this study has further developed its framework and research method. Design of the research framework in this study uses the figure 2 as below.

Figure 2. The Research Framework



3. Research Method

The study is an explanatory study and operates the quantitative methodology as its research method. Causal analysis is used to investigate the partial and simultaneous relationship and the influence of voluntaristic, deterministic and opportunistic behaviour with the mediating effect of emotive factor that can cause entrepreneurial failure. The study uses causal-step procedure and analysis

(Baron & Kenny, 1986) to investigate and analyse the mediating effect of emotive factor to entrepreneurial failure. Cross-sectional cohort data and information were collected by using questionnaire as the research instrument. The study uses 1541 young entrepreneurs in West Sumatra, Indonesia as sample of the research. Samples are chosen based on certain criteria, which are: [a] age, [b] the minimum level of formal education, and

[c] the experience of failure in business. The study considers its samples as gender neutral which means that gender is not considered as the sampling criteria.

Furthermore, the study does not consider a certain business branch as the background of the samples. Operation of variables in the study uses the following guidelines.

Table 1. Operation of Variables

No	Variables	Dimension	Indicators
1	Entrepreneurial failure	1. Failure to allocate resources 2. Failure in decision making 3. Failure in actions	1. Infectivity and inefficiency in allocating resources 2. Decision making is not based on data, information and facts 3. Actions do not fit with what supposed to be done
2	Deterministic factors	1. The availability of supports 2. Social environment of entrepreneurs 3. Competition 4. High operational cost of the business	1. The existence of social support from the nearest social environment 2. Response of social environment to the choice of becoming an entrepreneur 3. Degree of competition 4. Level of operational cost
3	Voluntaristic factors	1. Competencies 2. Individual orientation 3. Behaviour related to 4. customers	1. Level of knowledge, skills, motivation and personal characteristics 2. Personal orientation of the entrepreneurs 3. Response to customers complaints and needs
4	Emotive factors	1. Psychological pressures to get income 2. Necessity motives	1. Level of psychological pressure to get income 2. Necessity based motives
5	Opportunistic behaviour	1. The possibility to get a better job 2. Job security in a longer period 3. Desire and much passion to start other businesses	1. Level of income that would be received continuously 2. High level of social status 3. Opportunity to get a better 4. career 5. Level of intention to start 6. other businesses

Specifically, based on table 1 opportunistic behaviour is measured based on the conceptual foundation that there will be transactional circumstances that appear to individuals regarding the choice of their future life, Yakovleva *et al.*, (2016) and Andrunik and Svetlakov, (2013). In this study, it is reflected with the possibility of a person to: [a] to choose a better job rather than entrepreneurship, [b]

to choose to secure a job in a longer period, and [c] the possibility of a person to follow his/her desire to immediately establish other new ventures although in the condition that the earlier business is still unstable or immature. Both these possibilities are then connected to the emotive factor that can possibly cause failure in the earlier business. For this purpose, findings and results of the study

were analysed by using multiple regression analysis and supported by the use of SPSS as the statistical tool.

4. Results and Discussion

Our first task in this study is to investigate and further, to reveal profiles of our sample, which is divided into two

categories: [a] personal profile, and [b] business profile which belongs to the sample. Our major intention is to prove that descriptively, our samples fit with the sampling criteria previously stated in the methodology part of this paper. The personal profile of our sample is shown in one integrated table as in the table 2.

Table 2. Sample Profile of the Study (Personal Profile)

Category	Characteristic	Amount of Sample	Percentage (%)	Valid Percent
Gender	Male	840	54.50	54.51
	Female	701	45.49	100.00
Age (years)	18-20	62	4.23	4.23
	21-25	716	46.46	50.69
	26-30	763	49.51	100.00
Level of Education	Elementary & Junior High School	147	9.60	9.60
	Senior High School	724	47.00	56.60
	Undergraduate	669	43.40	100.00
Age when first starting a business (years)	18-20	491	31.86	31.86
	21-23	726	47.11	78.97
	24-26	252	16.35	95.32
	27-30	72	4.68	100.00

Source: Survey data analysis (2018)

Despite showing gender profile of our sample in table 2, we keep consider our sample as gender neutral. This means that we do not concentrate our study on the gender perspective of our samples as we believe that both (either male or female) may experience the same business failure. We are more interested to discuss our sample profiles from their age, level of education and the age when they are first starting a business because we think those profiles are more related to the exposition and the elaboration on why entrepreneurs fail in managing their business. Besides, we view that it will be more valuable and beneficial for this study – if we analyzed the sample from that point of view.

We can see from table 2 that the majority of our sample is male respondent and is dominated by individuals who are in the age of 26-30 years old, have attended

higher education institution and were mostly in the age of 21-23 years old when they first started the business. The demographic characteristics of our samples are viewed to bring influence to entrepreneurial failure experienced by them and how they respond to that failure. Besides, it is also related to their ability to absorb new knowledge and skills in business as a valuable learning process from failures. As the justification in using the demographic characteristics in our study, we consider the opinion from Talas *et al.*, (2013) who previously argued that gender, age, education and the type of school previously attended by individuals are the demographic factors that can influence entrepreneurial performance.

Meanwhile, the profile of the business belongs to our sample is shown in the table 3 below.

Table 3. Sample Profile of the Study (Business Profile)

Category	Characteristic	Amount of Sample	Percentage (%)	Valid Percent
Current business is the..	2nd	990	64.24	64.24
	3rd	426	27.64	91.89
	4th	84	5.45	97.34
	5th	13	0.84	98.18
	>5 th	28	1.82	100.00
Number of experiencing failure	1	1101	71.45	71.45
	2	353	22.91	94.35
	3	57	3.70	98.05
	4	16	1.04	99.09
	5	1	0.06	99.16
	>5	13	0.84	100.00

Source: Data Analysis (2018)

Table 3 suggests that our samples had businesses which have previously experienced failures. The most of our samples' current businesses are the second business. This means that the previous one may be failed. Our sample also revealed that they mostly (1101 samples) experienced business failure once. If we look at table 2 and analyze it closely, there is an indication of the process of serial entrepreneurship occurred to our sample. Our samples still have courage in businesses which can be seen by their resilient to re-start a business (either in the same business as the previous one or starting a completely new one with the different business branch). As Lafontaine and Shaw (2014) previously argued the serial entrepreneurship is a journey of an entrepreneur by experiencing failures in order to achieve success, in which the processes of [a] learning from the failure, [b] change in entrepreneurial behavior after the failure, and [c] experience in managing the business, are taking place

during the failure. Processes and experiences during business operation which result failures will further bring impact to the creation of entrepreneurial resilience. Entrepreneurs can take benefits from this process by improving their personal capacity to make realistic business plans, have self-confidence and a positive self-mage, possess communication skills, and have the capacity to manage strong feelings and impulses (American Psychological Association, 2010). Those will be further used as the main sources of entrepreneurial learning.

The fourth table of our sample profiles shows the crosstabulation between the age of our samples and number of experiencing entrepreneurial failures. This table intends to show us various ranges of age of our sample who have had entrepreneurial failure and how many times they have experienced failure during their entrepreneurial journey. Our finding is shown in the table 4.

Table 4. Crosstabulation between the Age of Sample and Number of Experiencing Failure

		Number of Experiencing Entrepreneurial Failure						Total
		1	2	3	4	5	6	
Age range	18-20	48	10	2	2	0	0	62
	21-25	518	154	29	8	1	6	716
	25-30	535	189	26	6	0	7	763
Total		1101	353	57	16	1	13	1541

Source: Data analysis (2018)

Table 4 above shows the decreasing number of entrepreneurial failure of our samples in all age range. As we can see, the biggest number of entrepreneurial failure that has been experienced by our sample in all age range is once (1101 samples). This number then decreases to twice (353 samples), three times (57 samples), four times (16 samples) and five times (1 sample) but increases again to sixth times (13 samples). Given this finding, our early analysis argues that the process of serial entrepreneurship does occur to our sample. We argue that the decreasing number of entrepreneurial failure appears as our samples have reached the settle/stable business and have picked-up their success during the 2-3 times of their entrepreneurial journey.

Our second task in the study is to test our hypotheses by using the causal step

analysis as Baron and Kenny (1986), in order to measure the mediating effect of emotive factor in influencing entrepreneurial failure. To do this, we undertake the protocol and rule in conducting the causal step analysis – which is described as follow :

Step 1 Showing that the initial variable is correlated with the outcome. Use the dependent variable (entrepreneurial failure or Y) as the criterion variable in a regression equation and the independent variable (consists of Deterministic factor/Df, Voluntaristic factor/Vf and Opportunistic behaviour/Ob or X_1 , X_2 and X_3) as the predictor to estimate and to test the path. Fulfilling step 1, the finding of our study shows the following.

Table 5. The Relationship between Independent (Df, Vf and Ob) and Dependent Variable (Entrepreneurial Failure/EF)

Entrepreneurial Failure EF					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	8.919	1.089		8.188	.000
Df-EF	.155	.020	.142	7.936	.000
Vf-EF	.127	.018	.127	7.172	.000
Ob-EF	.325	.020	.278	15.995	.000

Dependent Variable: Entrepreneurial Failure/EF

Source : Data Analysis (2018)

As the finding in table 5, we can see that there is a positive significant

relationship between the independent variables (Deterministic factor/Df,

Voluntaristic factor/Vf and Opportunistic behaviour/Ob) and the dependent variable (Entrepreneurial Failure/EF) which can be seen in their t-values that are bigger than the t-table. The Significance for all three independent variables also show the value of 0.000, which means that there is a significant relationship between the independent variables and the dependent variable.

Step 2 In this step, we should show that the independent variable is correlated

with the mediator. This step essentially involves a treatment of the mediator as if it were an outcome variable/dependent variable. In this case, we treat Deterministic factor/Df, Voluntaristic factor/Vf and Opportunistic behaviour/Ob as the independent variables of the study, while the dependent variable is the Emotive factor/Ef. Following the step 2, our finding shows the following.

Table 6. The Relationship between Independent (Df, Vf and Ob) and Dependent Variable (Emotive factor/Ef)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	5.303	.951		5.578	.000
Df_Ef	.264	.017	.260	15.464	.000
Vf_Ef	-3.6585	.015	.000	-.002	.998
Ob_Ef	.405	.018	.373	22.862	.000

Source : Data Analysis (2018)

Table 6 suggests that the variable of Voluntaristic factor/Vf positively and significantly influences Emotive factor/Ef which can be seen in the t-value (15.464) that is bigger than t-table and the Significant value which is 0.000. The variable of Opportunistic behaviour/Ob has also positive and significant influence to the variable of Emotive factor/Ef, which is shown by the t-value of 22.862 and the Significant value which is 0.000. However, the variable of Voluntaristic factor/Vf is found to have insignificant influence to Emotive factor/Ef – which can be seen in the t-value -0.002 and the Sig. value which is 0.998.

Step 3. In this step, we need to show how the mediator (Emotive factor/Ef) affects the dependent variable (Entrepreneurial Failure/EF). To do this, we use the independent variables (Df, Vf and Ob) as the criterion variable and the dependent variable (EF) and the mediating variable (Ef) as the predictors. Since it is not sufficient just to correlate the mediator with the outcome, then the initial variable must be controlled in establishing the effect of the mediator on the outcome. Following the rule and protocol in the step 3, we further found the following.

Table 7. The Relationship between Independent (Df, Vf and Ob) and Dependent Variable (Entrepreneurial Failure/EF)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.393	1.049		7.045	.000
Df_EF	.068	.019	.062	3.470	.000
Vf_EF	.126	.017	.126	7.396	.000
Ef_EF	.323	.020	.300	16.168	.000
Ob_EF	.195	.021	.167	9.236	.000

Source : Data Analysis (2018)

In the third step, we found that the t-value of the mediating variable (Ef) 16.168 is bigger than the t-table while its Significant value is 0.000. The t-value of the mediating variable is also bigger than the t-value of other independent variables (Df = 3.470), (Vf = 7.396) and (Ob = 9.236). From finding in step 1, 2 and 3 and by adjusting them to the criteria as stated by Baron and Kenny (1986), we argue that Emotive factor (Ef) can perfectly mediate Deterministic factor (Df) and Opportunistic behaviour (Ob) to Entrepreneurial Failure (EF) – but it cannot perfectly mediate Voluntaristic factor (Vf) to Entrepreneurial Failure (EF) because the t-value of Vf when it is controlled by Ef as in step 3 (7.396) is bigger than the t-value of Ef in step 1 (7.172). Other reason is also related to the Sig. value of Vf in step 2 (0.998) which showed insignificant relationship to Ef. Based on the findings above, we generally conclude that Emotive factor (Ef) only partially mediates Deterministic factor (Df), Voluntaristic factor (Vf) and Opportunistic behaviour (Ob) to influence Entrepreneurial Failure (EF).

4.1 Discussions

The primary findings in our study showed that Emotive factor (Ef) partially mediates Deterministic factor (Df), Voluntaristic factor (Vf) and Opportunistic behaviour (Ob) in influencing Entrepreneurial Failure (EF). This finding

supports the opinion from Khelil (2016) who described Emotive factor as a factor that can show interaction and combination of factors that cause business and entrepreneurial failure. Although our finding shows a positive and significant influence of Deterministic factor, Voluntaristic factor and Emotive factor to entrepreneurial failure, but our finding also showed an important difference with the opinion from Khelil (2016). Using mediating effect of Emotive factor, we found that constructs that cause entrepreneurial failure only partially influence entrepreneurial failure. In detail, we argue that Voluntaristic factor has insignificant influence to entrepreneurial failure with the mediating effect of Emotive factor.

In contrast to Khelil (2016), we suggested to put Emotive factor as a single factor/independent variable that causes entrepreneurial failure rather than to treat it as the mediating variable of Deterministic factor (Df) and Opportunistic behavior (Ob) that influence entrepreneurial failure. By putting and treating Emotive factor (Ef) as a particular independent variable that causes entrepreneurial failure, it will strengthen our basis and understanding regarding psycho-economic phenomenon of individuals that influence entrepreneurial failure.

Other important finding of the study is related to the construct of Opportunistic behavior (Ob), which is argued as having

influence (either with or without the mediating effect of Emotive factor) to entrepreneurial failure. This means that proxies of [a] choosing a better job rather than entrepreneurship, [b] choosing to secure a job in a longer period, and [c] the possibility of individuals to follow their uncontrollable passion to immediately establish other new ventures but in the condition that the earlier business is still unstable or immature are representing the construct of opportunistic behaviour.

We argue that when an opportunistic behaviour of individuals partially or simultaneously combined with Deterministic factor and Voluntaristic factor, then it will cause and positively contribute to entrepreneurial failure experienced by them. In this essence, the correlation between the opportunistic behaviour of our sample and entrepreneurial failure is explained as the following. Firstly, our sample who has already had a business but then has an opportunity to enter into the formal job market tends to leave his/her business and will concentrate to work as an employee. Our further investigation clarifies facts about the reason of our sample to concentrate on the job more than the business. It is related to the motive and interest of securing the future life. If we consider the culture of Indonesian people in general, one particular cultural dimension and value of Indonesian people is the high uncertainty avoidance, Hofstede (2017) and Mangundjaya (2010). This culture and value have made Indonesian people prefer to choose a stable situation in their life – and in their mindset, this stability can only be achieved when they are having a formal job where they can get regular monthly salary and pension in the future. Although the cultural perspective of Indonesian people shows this, but psychologically we can understand why our sample prefer to have a job rather than to maintain themselves to

stay in the business. The feeling of insecurity regarding the future life as the impact of [a] limited chances and severe competition in the job market and, [b] insecure business environment, which includes severe business competition, inconsistent government rules, regulation and laws about business environments which are related to small and medium scale enterprises) and insecure sustainable business operation have influenced our sample to choose a job once the opportunity appears. This psychological circumstance has made our samples leave the business and as a consequence, their attention to the business vanished and further, the business failed

Secondly, our study also found that some of our samples have an uncontrollable passion in business that led them to be very aggressive in terms of establishing new ventures. They do believe that business is always about catching up opportunities – but they forget that they also need to concentrate on the existing business that has been started earlier. This uncontrollable passion has made some of our samples follow their desire to immediately establish other new ventures in the condition that the previous/earlier business is still unstable or immature. We view this as a psychological circumstance sourced from opportunistic behaviour. This circumstance leads individuals to choose their passion and desire (which could be uncontrollable) to get success soon (i.e. by immediately starting other new ventures) rather than being patience until their initial business reaches maturity stage.

In this essence, we carefully put our attention to the construct of opportunistic behaviour by considering the maturity of initial/earlier business as an event that may or may not raise the opportunistic behaviour. If an entrepreneur follows his/her desire and has (uncontrollable) passion in creating new ventures in the

situation that his/her earlier business has not yet reached the maturity stage, then we view this circumstance as an opportunistic behaviour. In contrast, if an entrepreneur creates a new venture after his/her earlier business has reached the maturity stage, we view this as a consequence to develop and improve the business scale. Entrepreneurs always want to improve their business scale, in which one of the strategies is through the diversification, acquisition or merger. Therefore, in this particular case and circumstance, we would not saying that entrepreneurs as having an opportunistic behaviour

4.2 Managerial Implications

The study implies that the creation of resilient entrepreneurs will have consequences, which one of them is the preparedness and the ability to face failure and learning from mistakes. Thus, government intervention to strengthen entrepreneurial personality and to focus on psychological aspects of nascent entrepreneurs would be a sensible and reasonable policy alternative to be chosen. This can be undertaken by arranging capacity building schemes and programs in order to strengthen psychological aspects that are related to motives, maturity, logical consideration to choose alternatives, decision making processes, dealing with social pressures. Other capacity building scheme can be related to the improvement of practical business knowledge where nascent entrepreneurs can learn to manage their business in more effective and efficient ways.

5. Conclusion

Our study investigates the mediating effect of emotive factor in constructs that cause entrepreneurial failure, which are identified as Deterministic factor, Voluntaristic factor and Opportunistic behavior. We found that Emotive factor can only partially mediates Deterministic factor, Voluntaristic factor and Opportunistic behavior to influence entrepreneurial failure experienced by nascent entrepreneurs in the context of study. We further argue that opportunistic behavior of individuals with or without mediating effect of Emotive factor will influence entrepreneurial failure of nascent entrepreneurs. We put our main attention to those issues and considered them as the originality and value of our study.

5.1 Limitation

However, we also realize that our study has particular limitation and it still needs further exploration to broader contexts. As it only discussed one particular context (one province in Indonesia), it would be worth to expand the topics into a comparative study between cities or regions and to consider causes of entrepreneurial failure in certain business branches. We also think that it is worth to relate content of the study in entrepreneurial failure with the study of entrepreneurial resilience and serial entrepreneurship. We believe that those three particular fields with the mediation effect of learning process are interrelated between one to each other – and this could be one of the research directions related to this topic.

REFERENCES

- Amankwah-Amoah, J. (2014). A unified framework of explanations for strategic persistence in the wake of others' failures, *Journal of Strategy and Management*, 7(4). 1-15. <https://doi.org/10.1108%2Fjsma-01-2014-0009>
- Amankwah-Amoah, J. (2015). A unified framework for incorporating decision-making into explanations of business failure. *Industrial Management and Data System*, 115(7), 1341-1357. <https://doi.org/10.1108%2Fimds-03-2015-0085>
- Andreeva, G., Calabrese, R., & Osmetti, A.S., (2016). A comparative analysis of the UK and Italian small businesses using generalized extreme value models, *European Journal of Operation Research*, 249(2), 506-516. <https://doi.org/10.1016%2Fj.ejor.2015.07.062>
- Andrunik, A.A., & Svetlakov, A.G., (2013). Overcoming opportunistic behavior of personnel in modern companies. *World Applied Sciences Journal*, 22(1), 57-62.
- American Psychological Association (APA). (2010). The road to resilience: Resilience factors & strategies, Retrieved from <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>. 12 January 2018
- Arasti, Z.(2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context, *African Journal of Business Management*, 5(17), 7488–7498. <https://doi.org/10.5897%2Fajbm11.402>
- Artinger, S., & Powell, T., C. (2015). Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal* Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj>, 08 March 2018.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037%2F0022-3514.51.6.1173>
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R., (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sense making of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusvent.2009.06.004>
- Cope, J., (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6). 604–623. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusvent.2010.06.002>
- Cordes, C., Richerson, P., McElreath, R., & Strimling, P., (2010). How Does Opportunistic Behaviour Influence Firm Size? An Evolutionary Approach to Organizational Behaviour, *Journal of Institutional Economics*, 7(1), 1-21. <https://doi.org/10.1017%2Fs1744137410000123>

- Doran, J., McCarthy, N. & O'Connor, M. (2018). The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080%2F23322039.2018.1442093>
- Fatoki, O. (2014). The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 922-927. <https://doi.org/10.5901%2Fmjss.2014.v5n20p922>
- Ejrnæs, M., & Hochguertel, S., (2014). Insurance, Entrepreneurial Start-Up, and Performance, TI 2014-040/V Tinbergen Institute Discussion Paper, 1-60.
- Hammer, M.H.M. & Khelil, N., (2014). Exploring the Different Patterns of Entrepreneurial Exit; the Causes and Consequences, in *Proceedings of 59th ICSB World Conference on Entrepreneurship*, Dublin, June 10-15.
- Hofstede, G. (2017). National Culture of Indonesia. Retrieved from <http://geert-hofstede.com/indonesia.html>. 15 March 2018.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & Brundin, E., (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusvent.2012.10.006>
- Jenkins, A. & McKelvie. (2016). What is entrepreneurial failure? implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2). 176-188. <https://doi.org/10.1177%2F0266242615574011>
- Khelil, N., (2012). What are we talking about when we talk about entrepreneurial failure? *RENT XXVI - Research in Entrepreneurship and Small Business*, Lyon. pp. 24-37
- Khelil, N., (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusvent.2015.08.001>
- Lafontaine, F., & Shaw, K., (2014). Serial Entrepreneurship: Learning by Doing? *NBER Working Paper No. 20312*. Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386%2Fw20312>
- Mangundjaya, W.L.H. (2010). *Is there cultural change in the national cultures of Indonesia?* Paper Presented at International Conference on Association of Cross Cultural Psychology (IACCP), Melbourne, Australia
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E., (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusvent.2012.12.001>
- Mellahi, K. & Sminia, H. (2009). Frontiers of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1468-2370.2008.00248.x>

- Mellahi, K & Wilkinson, A (2010). Managing and Coping with Organizational Failure: Introduction to the Special Issue, *Group and Organization Management*, 35(5), 531-541. <https://doi.org/10.1177%2F1059601110383404>
- Mueller, B.A. & Shepherd, D.A. (2016). Making the most of failure experiences: Exploring the relationship between business failure and the identification of business opportunities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4(3), 457-487. <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12116>
- Nitu-Antonie, R.D., Feder, E.S & Munteanu, V.P. (2017). Macroeconomic Effects of Entrepreneurship from an International Perspective, *Sustainability*, 9(7), 1-21. <https://doi.org/10.3390%2Fsu9071159>
- Ooghe, H., & Prijcker, S.d., (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46(2). 223-242. <https://doi.org/10.1108%2F00251740810854131>
- Peake, O., & Marshall, M.I. (2006). What do We Really Know about Entrepreneurs?, An Analysis of Nascent Entrepreneurs in Indiana. Working Paper, 06-14, Department of Agricultural Economics, Purdue University
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M, and Patzelt, H. (2016). Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors. UK : University Press, Cambridge
- Singh, S., Corner, P, & Pavlovich, K., (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150–166. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusvent.2014.07.005>
- Smida, A. & Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes. Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65-106. <https://doi.org/10.7202%2F1005762ar>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25, 541-555.
- van Gelder, J.L., Vries, R.E., Frese, M., Goutbeek, J.P., (2007). Differences in psychological strategies of failed and operational business owners in the Fiji Islands. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 388–400.
- Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, H., & Salkever, A., (2009). Anatomy of an entrepreneur: family background and motivation, *The Ewing Marion Kauffman Foundation Research Report*, July 2009

- Walsh, G.S., & Cunningham, J.A., (2016). Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163–285.
- Wennberg, K. & DeTienne, D.R., (2012). What do we really mean when we talk about ‘exit’? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1). 4-16.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S, (2010). Reconceptualising entrepreneurial exit. Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4). 361-375.
- Yakovleva, E., Grigoryeva, N & Grigoryeva, O. (2016). Opportunistic behavior as behavior manipulations, *American Journal of Applied Sciences*, 13(9): 996-1005.
- Yamakawa, Y., & Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44, 797-820.

AN EMPIRICAL RESEARCH OF FACTORS AFFECTING CUSTOMER SATISFACTION: A CASE OF THE INDONESIAN E-COMMERCE INDUSTRY

Nicholas Wilson¹, Regina Christella²

¹Bunda Mulia University, Jakarta

²Pelita Harapan University, Tangerang

email : wp8989@yahoo.com
rcp2828@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of website design, reliability, time saved, product variety, and delivery performance towards customer satisfaction in the Indonesian e-commerce industry. The instrument for collecting the data is using the questionnaire. The number of samples that obtained in this study is 200 samples, in which, 15 of them should be omitted since those questionnaires weren't filled properly, resulted in a total of 185 samples being deemed usable and used for this study. The data were analyzed using PLS-SEM Method. The results of this study found reliability, time saved, product variety, and delivery performance has positive and significant effect toward customer satisfaction, in which product variety has the highest effect toward customer satisfaction among the other variables. However, this study also found out that there is no significant effect between website design and customer satisfaction. This study further suggests that company specializing in the e-commerce industry should always enhance their product and services to their customer, in which customers will be satisfied, thus increasing their likeliness to repeat their purchasing experience on the company in the future.

Keywords: Satisfaction; website design; reliability; time saved; product variety; delivery performance

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan guna mengetahui secara mendalam pengaruh desain website, keandalan, penghematan waktu, variasi produk, dan kinerja pengiriman terhadap kepuasan pelanggan pada industri e-commerce di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode survei, dimana, kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data. Sebanyak 200 responden berpartisipasi pada penelitian ini, dimana, 15 kuesioner harus dibuang karena pengisian yang tidak lengkap. Dengan demikian, sebanyak 185 data yang valid dan reliabel digunakan untuk selanjutnya digunakan dan diproses pada penelitian ini. Seluruh data diolah dengan menggunakan metode partial least squares-structural equation modelling (PLS-SEM). Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil bahwa reliability, time saved, product variety, and delivery performance memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dimana, variabel product variety memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan pelanggan dibandingkan dengan beberapa variabel yang lain. Sementara itu, hasil pengolahan data pada penelitian ini juga menemukan bahwa website design tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil ini, maka peneliti ingin merekomendasikan kepada seluruh perusahaan Indonesia yang bergerak di bidang e-commerce untuk dapat terus meningkatkan performa perusahaan berkaitan dengan kualitas produk dan jasanya kepada pelanggan, dengan harapan bahwa hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta meningkatkan intensi pelanggan untuk dapat mengulangi aktivitas pembelian terhadap perusahaan tersebut di masa mendatang.

Keywords: Kepuasan pelanggan; desain website ; keandalan ; penghematan waktu; variasi produk; performa pengiriman

Draft awal : 19 Juli 2018 ; Direvisi : 5 November 2018 ; Diterima : 7 November 2018

1. Introduction

Technology had rapidly evolved throughout the time, in which it had enabled people to work and complete their activities easier and in the more efficient

way (Wilson & Keni, 2018). One example of this trend is the emergence and the rising popularity of the internet. Internet is a global networking system, which allows people to communicate globally, search

any information easily, and allow people to sell and/or purchase product or service via online. In terms of business, the rapid development of the internet has affected the way business is conducted (Kaur, 2011). Due to the development of internet, the way people conduct business has changed into a more sophisticated ways. For example, to be able to establish a business, there's no need for seller to build a physical store anymore, and there is no face-to-face interaction between the seller and buyer. Therefore, when the buyer wants to buy products or services, they can directly buy it via online or through the website. In the modern term, doing the business activities in this ways could be defined as electronic commerce.

E-commerce could be defined as commercial transactions between two parties, organizations and individuals, in which conducted through networks or digital technology (Psaila & Wagner, 2007). E-commerce includes some types of activities, such as retail shopping, banking, food ordering, ticketing, etc. Mostly, electronic commerce utilize websites as a place for transactions, although it may utilize another range of technologies such as e-mail, mobile application, or even social media. E-commerce is a kind of new business model that has sparked a change, especially in the form of marketing. Marketing in the context of the e-commerce industry could be referred as an attempt made to market a product or service, and also to build customer relationship among the seller and buyer by using electronic media or the internet (Kotler & Amstrong, 2014, p.678). In terms of the competition in the e-commerce industry, because there are so many new competitors popped out in the industry, then it is compulsory for the existing companies to find some ways in order to maintain it's lead and success in this industry. Regarding this statement,

customer satisfaction became an important issue that company should put their focus on. Customer satisfaction is a tool for the company to get added value from its customers, and also could act as a factor which enable the company to survive in the competitive market environment.

Briefly, satisfaction could be defined as an overall evaluation made by a consumer, after experiencing the product or service perceived performance compared to their expectations (Mosahab *et al.*, 2010). Therefore, in terms of maintaining customer satisfaction, there are several factors in which had been proven effective in affecting customer satisfaction toward a company. Luo *et al.*, (2012) stated that the design and the visual appearance of the website act as an interface between the buyer and the seller, in which website with a good design had a greater chance in making customer satisfied. Other than website design, reliability had become one of the important aspects for achieving customer satisfaction (Zaim *et al.*, 2010). Similarly, time and browsing saving by the website are likely to be proved in more positive relationship to satisfaction (Ranjbarian *et al.*, 2012). Moreover, on the context of online store, the chance to offer wide range of product are bigger than physical store (Saprikis *et al.*, 2010). The reason is online store has many alternatives due to the unlimited shelf-space as virtually. Thus, online store has more chance to satisfy their customer by offering diverse range of product and try to fulfill the customer need. Delivery performance also an important aspects in online store, in which delivering right products without defect, packaged the product safely, products should be able to meet the promised delivery schedule or should be called on time, will make the online customer satisfied or pleased with the services (Ziaullah, 2014). This research was conducted in order to analyze whether

the factors described above could actually affect customer's satisfaction in the Indonesian e-commerce industry. Previous research by Zhou *et al.*, (2009) and Wilson and Keni (2018) only assess the impact of service quality and website design quality toward customer satisfaction in the e-commerce industry, which imply that there might be another factors affecting customer satisfaction which yet to be explored. This research was conducted in order to fill this gap.

2. Literature Review

2.1 Marketing and Internet Marketing

Marketing itself refers to the process of creating, communicating, delivering value to customers and build customer relationship in order to get benefit of it such as profitability and customer equity in long term period of the time (Kotler & Keller, 2009; Wilson *et al.*, 2018). Marketing is also about identifying human and social needs, then match company's product to their needs, and get profitability of it (Kotler & Keller, 2009). Then, according to Pillai *et al.*, (2010), the activities of marketing are including product planning, pricing, promoting or advertising, distributing products, which aimed to fulfill and satisfy their customer.

Marketing, especially on its strategy can be adapted based on the situations and conditions that the company will face on the market (Ward, 2016). In todays development of internet, the way to market company's product can be more easily done through the internet. **Internet marketing** (also known as e-marketing or web marketing) is an attempt made to market a product or service and also build relationship through or using electronic media or the internet (Kotler & Amstrong, 2014). The purpose of online marketing is to reach potential customers through the channels where people spend time on

searching, shopping, or even socializing by online.

Marketing via the internet is also the way to widen the market coverage of the company (Linton, 2017). This means that the company's brand or product information can reach the people in certain areas or even abroad, without having to go directly to the area to promote the product. Anyone with an online business, as well as most offline businesses, can participate in online marketing by creating a website and build customer relationship at little cost than the traditional one (Linton, 2017). The online company primarily use strategies to market their product or service online, such as website design strategies, online promotions, email marketing, search engine optimization, social media, pay-per-click advertising, blogs, et cetera (Ward, 2016).

2.2 Electronic Commerce

Briefly, e-commerce reflects to the commercial transactions between two parties, organizations and individuals, which conducted through networks or digital technology (Psaila & Wagner, 2007). E-commerce is often misplaced for e-business, but actually they are different. "E-business is the form of optimization of a company's business activities that use digital technology, and does not involve an exchange in value" (Strauss & Frost, 2014). E-business has a wide range of business, not only about trading, but includes collaboration of business partners, customer service, job vacancies, et cetera. But, when an electronic business involve transmitting value, then it is already an e-commerce.

Strauss and Frost (2014), also define e-commerce is the subset of e-business that concerned on transactions, such as buying or selling or paying or marketing via online, digital value creation, virtual marketplaces, et cetera. (Strauss & Frost,

2014). E-commerce typically uses the website to perform the commercial transactions, even though it may also use other platform, such as electronic mail, electronic data interchange, electronic funds transfer, and other networks based technologies in which those networks will automatically move to electronic environment and change the way they operate.

2.3 Satisfaction

There are many literature has defined or measured satisfaction in many ways. Satisfaction shortly refers to the customer's overall assessment to the product and service performance of the company (Ludin & Cheng, 2014). Satisfaction also reflects to the customer response to the overall product performance of an organization measured over a set of customer needs (Tjiptono, 2008). Another definition of satisfaction is overall evaluation from the customer after experiencing the company's product or service performance, in which if the company's performance matches their expectations then the customer is satisfied (Mosahab *et al.*, 2010). Customer satisfaction is also not an absolute concept, but rather relative to customer's experience of shopping and/or using the product or service (Tjiptono & Chandra, 2011). Therefore, to gauge the concept of satisfaction can use several factors such as expectations and performances of the company.

Meanwhile, satisfaction also defined as an emotional state of pleasure or disappointment where a person may feel due to comparing their perceptions (outcome) and expectations of product or service's performance (Kotler & Keller, 2009). These comparison means that if product or service's perceived performance matches their expectations, the customer is satisfied. But, if the performance remains

below expectations, the customer is dissatisfied or dissatisfied. If the performance exceeds expectations, the customer will be highly satisfied or delighted. In effort to achieve customer satisfaction, Kaihatu *et al.*, (2015) stated that expectation and perception are important things that needed to be understood. Perception is the subjective judgment on the actual performance of the goods or services that received or experienced by customer, while customer expectation is the standard or reference that customer had before they receive the experience, in which the standard could be built by the past buying experience, product advertisement, word of mouth, etc.

2.4 Website Design

Briefly, website design explained about the appeal of user interface design that developed for the visitors (Maiyaki & Mokhtar, 2016). Website design reflects to the aesthetics elements, such as color, graphic, or text, together with the ease of use and visual attractiveness which is presented directly to the website visitors (Bressolles & Durrieu, 2011). Moreover, website design also can be defined as any components or elements that being part of a website, such as content, organization, and structure of the site, which are visually appealing and pleasing to the eye (Kassim & Abdullah, 2010).

On the e-commerce environment, website serves as the interface between an online retailer and its consumer. Thus, the design of website has important role for online retailer to create good "first impression" for the visitors. But it's a kind of challenge to create a well-designed website that could give good first impression for the visitors (Kotler & Keller, 2009). The well-designed website could be seen through clear layout, ease of site navigation, well-organized appearance, and the information on the website is

up-to-date (Tao *et al.*, 2009). Similarly, website design should be fast speed of download and clear product information (Francis, 2009). Besides that, if the website design classified as good, then it will build on post-purchase satisfaction and create buying interest to the online website (Luo *et al.*, 2012).

2.5 Reliability

“Reliability defined as an ability from service provider, such as company or organization, to deliver promised services to customer accurately and dependably” (Auka *et al.*, 2013). The concept of giving service as promised can be interpreted that the company able to keep the promises and able to perform the service right on the first time without any mistakes for customer. Reliability can be described through giving best performance of services, available products to be sold, and error-free transaction processing. Ibrahima *et al.*, (2015) also added ways in describing this concept, such as delivering services in designated time and how the company or organization handle the problem faced by customer.

In the context of e-commerce, website is a tool to communicate and interact with the customer and the company provides the product or service through the website. Hence, reliability can be adapted into e-commerce, which refers to the ability of the website to deliver the actual service performance as promised dependably (Swaid & Wigand, 2007). The measurement for reliability on website e-commerce including several dimensions, such as fulfill orders correctly, honest to the product offered online, updating website frequently, website runs smoothly, or error free in online transactions, keeping personal information secure, accurate in online purchasing, and delivering the order promptly (Omar *et al.*, 2015). The stocks of product that will sell it to customer is also

important to be considered; When customers selects the product, then the pages wrote that stock has been sold out, it shows that the website can't performs the service as promised and can't be relied on by the customer.

2.6 Time Saved

Time is an important thing for every person (Khalil, 2014). Time could be termed as money by some people so that they could manage their time effectively. Moreover, people define time in such a way in order to be able to do several activities at one time. Unfortunately, in this modern era, people are very busy with work and leisure activities quickly taking over all the “time” in the whole day. While some people could have much time to shop, others simply don't have time as they are too busy with working. This arises the issue of perceived time pressures, which is described as the degree to which an individual is lacking in time because of many task of living to be done (Bashir *et al.*, 2015). This perceived pressure primarily come out from the situational factor, in which people are having too much work or too many things to be done. Therefore, this is where online shopping become solution as it saves valuable time in which can put to better use elsewhere (Khalil, 2014). One of the best reasons to shop online is the ability to save time and also their energy. They do not need to visit physical store and no limit business hours to shop where it will make consumers' life easier indirectly. Still, they do not have to wait in checkout lines or be crowd in store, shopping at home all day, and saving travel costs.

Time saved further described as the extent of time and/or effort spent by customer when make a purchasing in the online store under considerations (Lee & Joshi, 2007). In online stores, customers expect to save on time spent in searching

for the needed product in comparison to traditional stores. They also need minimal effort to browse an entire product assortment inside the online store. But mostly, online shopping can reduce consumers' shopping time, especially for those consumers whose times are perceived to be costly when they do offline shopping. Conversely, customers are also aware about how long the time that they spent while doing a transaction over the webstore (Nwokah & Juliet, 2016). If the process of doing transaction take a long time, so customer's time is being wasted and end up to dissatisfaction. Similarly, Seiders *et al.*, (2007) also stated that easy to browse or search the information through the web store, fast transaction and browsing, and convenience using the website for shopping are the consideration in minimize customer's non-monetary costs (time and effort) during shopping, and hence resulting in customer satisfaction.

2.7 Product Variety

The assortment of products available in-store, and provided by the firm or organization can be defined as product variety (Kotler & Keller, 2009). Product variety also reflects as the quantity of different product types offered within a single product category (Maiyaki & Mokhtar, 2016). The main reasons of offering a wide variety of product is the consumer itself, in which they are the sources of demand for the product (Ho & Tang, as cited in Kim, 2006). For any firms or organizations, providing diverse range of products will helps to meet the specialized demands of the customer (Xia & Rajagopalan, 2009). Similarly, it will also give many preferences for customer to choose based on their need, want, taste, or even budget. The variety of the product further can increase the likelihood at least one product offered can closely match an individual preference. In addition, on the

context of online store, the chance to offer wide range of product are bigger than physical store (Saprikis *et al.*, 2010). One of the reason is online store has many alternatives due to the unlimited shelf-space as virtually. Thus, online store has more chance to satisfy their customer by offering diverse range of product and try to fulfill the customer need. This action can also give companies more profit, build long-term relationship with their consumer, and attract new customer to take a look and then make a purchase in the store.

2.8 Delivery Performance

In brief, delivery performance explains about the timeliness of the firm in delivering or sending their good or service to the customer (Lee & Joshi, 2007). Delivery time in the context of website could be the gauge for item "place" in marketing mix, which is stands on how the product or service is dispatched on-time to the final destination (Abdallah & Jaleel, 2016). Further, delivery performance describes about "how well the product is delivered to the customer, including the speed, accuracy, and care along the process of delivering to the final destination" (Kotler & Keller, 2009).

In the scope of e-commerce, delivery has been a famous issue among the online customers. In purchasing goods by online, customers usually faces several issues related to delivery, such as delayed, product damage, and wrong product shipped (Lee & Joshi, 2007). First, even though the website has well-designed or easy to use, the customer may switch to the other online store or back to the physical store if the delivery performance is not offered reasonable time or it could be said as delay. But, this problem can occur by external factors beyond the firm's control, such as traffic, road damage, and weather conditions on certain months (Bourlakis *et*

al., 2011). Second, the issue of product, together with the package is damaged. These may be caused by the trip along the delivering by courier or the company did not check the product before send it to the courier. So the company should be responsible on it by trying to fix this issue, such as offering the return program by the designated time, giving voucher as the form of apology, et cetera. Third, the delivery performance concerned about product shipped have to be the same as they ordered before over the website. Further, the retailer or company also must deliver the products that same as the graphic and description listed on their website. These three issues will grow disappointment or make a perception that this company could not be reliable, as it is not delivered as promised before. Customer prefer faster on delivery time, because online shoppers are anticipating quicker timely delivery than going to the physical store. These services such as timely and reliable delivery will make the customer satisfied then they will keep using the same online store on the next day.

2.9 Effect of Website design toward customer satisfaction

Website design has been an important thing to be focused, in which it is the interface between online consumer and the retailer. Site design can be regarded as the extent to which the site developed and designed carefully for visual attractiveness, easy access, and simple navigation to the visitors. If the retailer design their website as well, it will further attract the consumer to scroll, searching the products, and made a purchasing on its page. It will also reduce the time on information search, make the consumer happy to operate the website, then resulting in satisfied and pleasure based on its design (Luo *et al.* 2012).

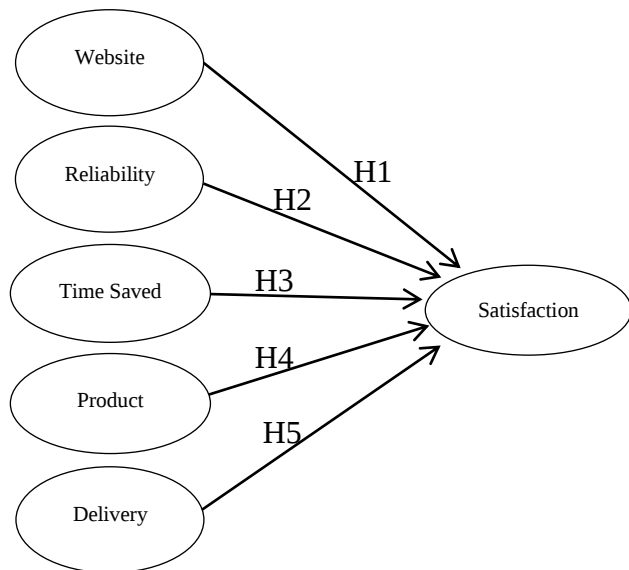


Figure 1. Research Model

Source: Alam & Yasin (2010)

Based on the previous research conducted by Guo *et al.*, (2012), Liu *et al.*, (2008), Alam and Yasin (2010), Karim (2011), Kassim and Abdullah (2010), and Chen *et al.*, (2012), there is positive effect between website design and customer satisfaction on the context of online shopping. According to Sakhaei *et al.*, (2014) and Ling *et al.*, (2016), on the sector of internet banking, website design also has positive relationship to online customer satisfaction. Thus, author would like to posit the first hypothesis:

H₁ :Website design positively affect satisfaction

2.10 Reliability positively affect satisfaction

Reliability is one of the important aspects for achieving customer satisfaction (Zaim *et al.* 2010). Reliability refers to the ability from the company or organization to provide promised service dependably. If the company fulfills the service as promised to customer, then the customer will satisfied and declares that the company is dependable. However, the better the consumers' perception of company's

reliability, customer satisfaction will also be higher.

Based on prior research conducted by Sakhaei *et al.*, (2014) and Ma (2012) on the online banking sector, reliability has a positive influence to customer satisfaction directly. According to the research by Gunarathne (2014), Hossain (2012), Minh *et al.*, (2015), Rao and Sahu (2013), and Tuan & Linh (2014), there is a positive effect between reliability and guest satisfaction on the hotel industry. Moreover, Alam and Yasin (2010), Swaid and Wigand (2007), Karim (2011), and Omar *et al.*, (2015) has conducted a research on the online shopping context, resulting that reliability positively associated with customer satisfaction. Dreheeb *et al.*, (2016) has found that reliability significantly related to user satisfaction with the use of e-learning system. Siddiqi (2011) chose banking industry for his research, has found that reliability has positive correlation to satisfaction. From the previous studies above, reliability and customer satisfaction have positive relationship with each other, then the increase or decrease in reliability will affect the increase or decrease of customer satisfaction. Thus, author would like to posit the second hypothesis:

H₂ :Reliability positively affect satisfaction

2.11 Time saved positively affect satisfaction

Savings in time is one of the advantages on shopping through website or online (Nwokah & Juliet, 2016). When the web store offers access anytime and anywhere, no need to queue, speedy and fast transaction on the pages, customers are being satisfied and pleased as those examples can save their time and energy (Ahmad & Ali, 2011). Similarly, time and browsing saving by the website are likely

to be proved in more positive relationship to satisfaction (Ranjbarian *et al.* 2012). There are several studies show a positive relationship between time saved and customer satisfaction. On the online shopping context, Lee & Joshi (2007) and Ranjbarian *et al.*, (2012) found that time saved is associated with satisfaction. On the electronic banking sector, Ahmad & Ali (2011) also found that time saving has a relationship towards customer satisfaction. According to those prior study, it could be said that if the website or online company could saved consumer's time when they bought products through the web store, then it could make them satisfied and pleased. Therefore, author would like to posit the third hypothesis:

H₃ :Time saved positively affect satisfaction

2.12 Product variety positively affect satisfaction

Product variety is the broad categories of product provided by the company aimed to fulfill consumer demand and needs. Szymanski and Hise stated that wide assortment of products may attract the customers and satisfaction would be more positive when online stores provide broad variety of products (Guo *et al.*, 2012). Saprikis *et al.*, (2010) further stated that web store has more opportunity to provide many categories of products into the store compared to the traditional one. By offering broad variety of products to online consumers, they have many preferences to choose product based on their need, want, or taste. Offering many preferences will further make the customers satisfied as the company can meet and fulfill the heterogeneous customer demand through the online store.

According to prior study by Alam and Yasin (2010), Liu *et al.*, (2008), Lin *et al.*, (2011), Guo *et al.*, (2012), and Ziaullah

et al., (2014), it were found that product variety has a positive effect on customer satisfaction in the online shopping environment. This means that wider product variety offered by the company will increase satisfaction of the customer. Therefore, author would like to posit the fourth hypothesis:

H₄ :Product Variety positively affect satisfaction

2.13 Delivery performance positively affect satisfaction

In the online shopping environment, timely and reliable delivery is the two important roles for making the online consumer satisfied or pleased (Ziaullah *et al.*, 2014). The reliable delivery refers to the delivering right products without defect and packaged the product safely; and products should be able to meet the promised delivery schedule or should be called on time. If the company performs their delivery service such as late or unsafe products, customers can switch easily to another web store and just a single click away or even customer moved to the conventional shop.

According to the studies by Lee & Joshi (2007), Liu *et al.*, (2008), Lin *et al.*, (2011), Dharmesti & Nugroho (2012), Alam & Yasin (2010), Ziaullah *et al.*, (2014), and Guo *et al.*, (2012), there is a positive influence between delivery performance and customer satisfaction on the online shopping environment. Moreover, based on Wu & Zhang (2015) and Kedah *et al.*, (2015), on the context of online food ordering service, delivery performance has an association with the customer satisfaction in which the food they have ordered can be delivered fast and safely, and they can enjoy free charge of delivery service. Therefore, author would like to posit the fifth hypothesis:

H₅: Delivery performance positively affect satisfaction

3 Research Method

This research was conducted by personally distributing a total of 200 questionnaires to the respondents, in which respondents in this research were those who have ever visited and made a purchasing activity toward an e-commerce website in Indonesia. The amount of sample size used in this research were drawn based on the recommendation of several researcher, as Hair *et al.*, (2010) stated that for a research which implemented the structural equation modeling (SEM) method, a sample size between 150 and 400 respondents were enough to justify the results. Moreover, Beavers, Iwata and Lerman (2013) stated that for a multivariate study, the minimum sample size required was 150, while the maximum amount of sample size required was 300 sample. Meanwhile, this research implemented non-probability sampling, in which, judgemental sampling was chosen as the sampling method in this research. Judgemental sampling method was implemented in order to ensure that all subjects or respondents participated in this research are the one who had ever bought a product through an e-commerce website. Moreover, regarding the questionnaire used in this research, a total of 22 items representing all six variables were included in the questionnaire, in which out of 22 items, four items representing variable website design were adapted from Guo *et al.*, (2012) and Liu *et al.*, (2008); four items representing variable reliability were adapted from Swaid and Wigand (2007) and Sakhaei *et al.*, (2014); three items representing variable time saved were adapted from Lee and Joshi (2007); three items representing variable product variety were adapted from Guo *et al.*, (2012); four items representing variable delivery

performance were adapted from Guo *et al.*, (2012) and Lee and Joshi (2007); and four items representing variable customer satisfaction were adapted from Guo *et al.*, (2012) and Fang *et al.*, (2014). Furthermore, the questionnaire of this research used likert scale, in which respondent's responses to the item on the questionnaire were ranging from 1 to 5 (5 = Strongly Agree, 4 = Agree, 3 = Neutral, 2 = Disagree, and 1 = Strongly Disagree).

Before the research was conducted, a pretest study was conducted by distributing the questionnaires to a total of 50 respondents to ensure the validity and reliability of the questionnaire, and also to ensure the clarity of the questionnaire, in which respondents could fully understood the meaning of each statement. After conducting the pretest, it was revealed that all items and variables were deemed valid and reliable. Furthermore, after collecting several responses regarding the wording of the questionnaire, authors made some modifications on several items of the questionnaire before using it on the actual research. In the actual research, after all data were gathered, the data will be carefully checked and reviewed in order to ensure that all of the questionnaires were properly and completely filled by the respondents. After completing the

checking process of the questionnaires, the data were then will be analyzed using PLS-SEM method in order to know the relationship between variables.

4. Result and Discussion

4.1 Respondent's Profile

Out of 200 questionnaires which were distributed, a total of 185 were usable, and therefore were further used in this research. 15 questionnaires were omitted since respondents didn't fully answer all of the questions, some questions were left blank, and respondents giving the same answer for all questions. Therefore, a total of 185 were deemed usable. Before conducted an analysis on the data, the respondent's demographic analysis were conducted in order to know the profile of the respondents. Based on the result, it was revealed that the majority of the respondents were male (69.2%), and aged between 19 to 24 years old (48.1%). Furthermore, the majority of the respondents were students (56.2%), and had an average monthly spending between Rp 2.000.001 to Rp 5.000.000 (54.6%). After completed the analysis of the profile of the respondents, the data were then further processed in order to analyze and determine the relationship between variables.

Table 1. Respondent's Profile

Demographics variables	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	57	30.8%
	Female	128	69.2%
Age	≤ 18	15	8.1%
	19 – 24	89	48.1%
	25 – 30	39	21.1%
	31 – 36	32	17.3%
	≥ 37	10	5.4%
Occupation	Student	104	56.2%
	Entrepreneur	26	14.1%
	Private employee	33	17.8%
	Other occupation	22	11.9%
Monthly spending	≤ Rp 2.000.000	27	14.6%
	Rp 2.000.001 - Rp 5.000.000	101	54.6%
	≥ Rp 5.000.001	57	30.8%

Source : Data analysis (2018)

4.2 Measurement Model (Outer Model) Analysis

Before the data were analyzed in order to determine whether the independent variables discussed in this research did have an impact toward customer satisfaction, a measurement model analysis were first conducted in order to determine whether the data had fulfilled the validity and reliability criteria of the model. Hair, Ringle and Sarstedt (2011) stated that in PLS, goodness-of-fit measurement were conducted both the measurement model analysis and the structural model analysis. In this analysis, several criteria were determined in order

to analyze whether the items and variables had fulfilled the validity and reliability requirements, such as the factor loadings value of each items should exceeded 0.7, the AVE value should exceeded 0.5 and the square root value of AVE should be greater than the correlation between latent variables (discriminant validity assessment), in which all items and variables should fulfilled those criteria in order to be deemed valid. Moreover, both the value cronbach's alpha and the composite reliability of each variables should exceeded 0.7 in order for the model to be deemed as reliable.

Table 2. Measurement Model (Outer Model) Assessment

Items	Variables	Cronbach's alpha	Composite Reliability	AVE
WD1	Website Design	0.783	0.757	0.501
WD2				
WD3				
WD4				
REL1	Reliability	0.780	0.818	0.525
REL2				
REL3				
REL4				
TS1	Time Saved	0.794	0.789	0.610
TS2				
TS3				
PV1	Product variety	0.866	0.886	0.509
PV2				
PV3				
DP1	Delivery performance	0.818	0.725	0.601
DP2				
DP3				
DP4				
CS1	Customer Satisfaction	0.803	0.767	0.623
CS2				
CS3				
CS4				

Source : Data analysis (2018)

Table 3. Discriminant Validity Assessment

	Website Design	Reliability	Time Saved	Product variety	Delivery Performance	Customer Satisfaction
Website Design	0.708					
Reliability	0.670	0.820				
Time Saved	0.457	0.702	0.765			
Product variety	0.501	0.657	0.685	0.772		
Delivery performance	0.568	0.598	0.534	0.601	0.739	
Customer Satisfaction	0.608	0.683	0.569	0.635	0.714	0.809

Source : Data analysis (2018)

Based on the measurement model assessment, it was revealed that all items and variables had fulfilled the measurement model criteria, since all items

and variables had been deemed valid and reliable. Moreover, based on the result of the discriminant validity assessment presented on table 3, it could be concluded

that the square root value of AVE of each variable had been greater than the correlation between latent variables. For example, the square root value of AVE of variable website design quality (0.708) was greater than the correlation between latent variables, such as reliability (0.670), time saved (0.457), product variety (0.501), delivery performance (0.568), and customer satisfaction (0.608). After the model had passed the measurement model criteria, the data were then further analyzed in the structural model assessment in order to determine the relationship between variables, and also to find out whether the independent variables had a positive effect toward customer satisfaction.

4.3 Structural Model (Inner Model) Analysis

The structural or inner model analysis was conducted in order to determine the relationship between

variables discussed in this research. In the inner model analysis, the relationship between variables will be assessed using two criteria, which are the R-squared (R^2) value and the path coefficient value using bootstrapping technique. For the path coefficient assessment, a cut-off value of 1.96 with 5% of significance level were used in this research, in which independent variables had a positive impact on customer satisfaction if the t-value is greater than 1.96. In the other hand, if the t-value between variables were below than 1.96, then it could be assumed that the independent variable don't have a positive effect on customer satisfaction. Furthermore, t-value assessment was also used as a method to test the hypotheses, in which the hypothesis will be rejected if the t-value between variables was lower than 1.96, and the hypothesis will be accepted if the t-value between variables was greater than 1.96.

Table 4. Path Coefficient analysis

Relationship between Variables	t-statistics	Cut-off value	Hypotheses Testing Result
Website design positively affect satisfaction	1.274	1.96	Not Supported
Reliability positively affect satisfaction	2.325	1.96	Supported
Time saved positively affect satisfaction	2.648	1.96	Supported
Product variety positively affect satisfaction	3.902	1.96	Supported
Delivery performance positively affect satisfaction	2.988	1.96	Supported

Source : Data analysis (2018)

Table 5. R-Squared Assessment

Variable	R-Squared
Customer Satisfaction	0.657

Source : Data analysis (2018)

Based on the structural (inner model) assessment, it was revealed that the r-squared value is 0.657 or 65.7%. This result means that customer satisfaction were explained by the independent

variables, which are consisted of website design, reliability, time saved, product variety, and delivery performance, by 65.7%, while the rest (32.3%) were explained by the other variables which

were not discussed in this research. Furthermore, based on the path coefficient analysis, it was revealed that out of 5 variables, website design quality turned out to be a factor which didn't have a significant impact toward customer satisfaction.

The first hypothesis proposed that website design positively affect customer satisfaction. However, based on the results, it was revealed that website design has no positive effect on customer satisfaction or website design is not significantly affect customer satisfaction, since the t-value was lower than the cut-off value of 1.96. Thus, hypothesis 1 (H_1) was not supported. This result suggest that in the Indonesian e-commerce industry, consumers didn't put too much attention or the attractiveness or the quality of a website, since website only been perceived as an intermediary which connect consumers and the sellers. Therefore, website design didn't affect consumers' level of satisfaction, since it only act as a "bridge" which enables the company to communicate with the consumers (or potential buyer).

The second hypothesis proposed that reliability positively affect customer satisfaction. Based on the result it was revealed that reliability has positive effect toward customer satisfaction since it's t-value was greater than 1.96 ($2.325 > 1.96$). Thus, the second hypothesis is supported. The third hypothesis proposed that time saved positively affect customer satisfaction. Based on the result, it was revealed that time saved has positive effect toward customer satisfaction since the t-value was greater than 1.96 ($2.648 > 1.96$). Thus, the third hypothesis is supported. The fourth hypothesis proposed that product variety positively affect customer satisfaction. Based on the result, it was revealed that product variety has positive effect toward the customer satisfaction since it's t-value was greater than 1.96

($3.902 > 1.96$). Thus, the fourth hypothesis is supported. The fifth hypothesis proposed that delivery performance positively affect customer satisfaction. Based on the result, it was revealed that delivery performance has positive effect toward the customer satisfaction since it's t-value was greater than 1.96 ($2.988 > 1.96$). Thus, the fifth hypothesis is supported.

The objective of this research is to know whether or not there's a positive effect between website design, reliability, time saved, product variety, delivery performance toward customer satisfaction in the Indonesian e-commerce industry. The testing of all five hypotheses in this research had revealed that four variables, namely reliability, time saved, product variety, delivery performance proved to have a positive and significant effect on customer satisfaction, while website design didn't had a significant impact on customer satisfaction. This was in line with the previous research conducted by Ludin and Cheng (2014), in which website design didn't significantly impact customer satisfaction. In which it was revealed that Malaysian young people has low involvement in buying products online, hence they did not have much past experience in using the website for shopping. If they have low involvement of the website shopping, then they are also not notice too much on the visual appearance or the features provided on the website. Moreover, on the online purchase on e-ticketing in Mongolia conducted by Byambaa and Chang (2012), website design has no effect toward online satisfaction, in which the online consumer put their focus more on the security when transaction the website. Moreover, they also prefer to buy ticket directly from the airlines office in which it has face-to-face interaction of buyer and seller. In the other hand, in Indonesia, Dharmesti and Nugroho (2012) has conducted their

research in the context of online store in Indonesia and the sample sizes are 208 respondents. The result is website design has not significantly affect the online consumers' satisfaction, in which the respondents put more emphasize on the security, delivery performance, and good customer service rather than good-website design.

Another study conducted by Paramita and Nugroho (2014) also on the context of website shopping in Indonesia, also found that the design of the website has no significant relationship in creating online customer satisfied. On their research, their respondent argues that the design is not the main consideration to make them satisfied, but more likely about the delivery the product in designated time, or provide good quality of information on the online product could more make them satisfied over the web store. Moreover, in the e-commerce industry, the quality of the website developed by a company didn't have an important role in influencing people's satisfaction, despite played an important part or factor which could the extent and quality of the communication conducted between consumers and sellers (since no face-to-face communication were occurred in the e-commerce industry). It is mainly because since website only served as a "bridge" to connect consumers and sellers, the level of importance that it has on satisfaction was lower compared to the other variables (such as reliability, time saved, product variety, and delivery performance). In this case, companies would struggle to instill satisfaction on consumers' minds (make consumers satisfied) if they weren't able to serve their consumers well (for example, consumers will be disappointed if the there are not many varieties of products sold or offered by the companies. Or, in the other word, consumers will be disappointed if the amount of variety regarding the products or

services offered by the companies were too "narrow" which cause consumers to have little choice in regard with their buying behavior or buying preferences toward the products.

There is a high chance that consumers will be more disappointed if companies fail to ensure the reliability regarding the delivery system of the product rather than when the website used to access the web services of the company failed. It is mainly because as consumers could explore another website or method to access the companies' e-commerce page, it would be difficult for consumers to access another method to deliver the products to it's destination once the products had been sent. Therefore, if the products failed to reach the consumers' address in a timely manner, then it would disappoint consumers, which could cause dissatisfaction to occur and grow on consumers' mind. When this happened, it would be difficult for the company to solve, reduce, or eliminate the feeling of dissatisfaction which had already occurred since there's a tendency that consumers will find another alternative or competitors to buy the either the same or different products in the future.

Consumers level of dissatisfaction tend to lower when they felt that they can't access the website because of an unknown or unforeseen circumstances, as they realize that such an error would be solved in a matter of time. Moreover, nowadays, almost every e-commerce companies had developed a mobile application software which could act as an alternative to access the companies' web page, in which, consumers (or potential consumers) who had downloaded the app could access the companies' web portal by "tapping" on the logo of the app. Using this way, there's no need for consumers to access the companies' e-commerce portal through the conventional website, thus minimizing (or

even eliminating) the risk of website error. Therefore, it is understandable on why website quality didn't have a significant impact on customer satisfaction, since the importance of website was still lower compared to the other variables studied in this research.

Similarly, previous research had underlined that possibility that the design of the website might likely act as the factor which will draw potential customers to visit the website and then buy the product from the website. A good website design also might be more affect to the purchase intention, rather than satisfaction. This findings was also in line with the statement on Kotler and Keller (2009), which stated the key challenge in this industry was to design an attractive website on first viewing and interesting enough to encourage repeat visit on the next days. Previous research from Paramita and Nugroho (2014) also support this findings in which a good website design can be more influential to the purchase intention from the potential customer. However, in order to satisfy customers and retaining them, the services performed by online company, such as reliability or the delivery performance play more important role compared to website design. Therefore, the first hypothesis was not supported in this research.

4.4 Managerial Implications

Based on the result of the research above, it was revealed that reliability, time saved, product variety, and delivery performance had positive effect on satisfaction, while website design didn't have a significant impact on customer satisfaction. This results indicated that the quality of a website (for example, the navigational aspects of a website, the aesthetical aspects of a website, the layout of a website, et cetera) didn't influence people's satisfaction toward e-commerce

websites. In this case, website was only act as a "bridge" which connect or act as an intermediary between customers (or potential customers) to seller.

Furthermore, the other variables, such as reliability, time saved, product variety, and delivery performance were revealed to have a positive impact on satisfaction. These findings indicated that the timeliness of a website (e-commerce company) in regard with the service that they offer to customers, the reliability aspect of a website, the delivery performance of the e-commerce company (for example, the goods that were ordered by customers were safely and timely arrived at the destination), the timeliness of the service performed by the company, and the variety of products offered by the company to it's customers through it's website could influence people's satisfaction toward the company.

5. Conclusions

Based on the result of the research above, it was revealed that reliability, time saved, product variety, and delivery performance had positive effect on satisfaction, while website design didn't have a significant impact on customer satisfaction. Regarding this result, it was suggested that companies specializing in the e-commerce industry should keep providing the products and services at the highest level to it's consumers, in which only by then, consumers will satisfy and enjoy buying products from the website in the future, and more likely to repeat their purchasing experience on the same website.

Furthermore, despite the extensive nature of this research, it didn't mean that this research is free from limitations. First of all, this research only conducted an analysis on the e-commerce industry in Indonesia, thus the results generated in this research might not be generalizable to the other companies. Further research

might conduct another research using this topic in another country in order to increase the generalizability of the topic. Second, there are only five variables discussed in this research in order to analyze their relationship toward customer satisfaction. However, there might be another variables which could also impacted customer satisfaction which weren't discussed in this research. Further research might conduct another research in this topic in order to explore the other

variables which might have a positive impact on customer satisfaction. Third, this research was conducted in the e-commerce industry, in which might hinder the result of this research might not be generalizable to the other industry. Therefore, further research in the other industry were encouraged in order to increase the generalizability and the understandings of this topic in the other industry.

REFERENCES

- Abdallah, S., & Jaleel, B. (2015). Website Appeal: Development of an Assessment Tool and Evaluation Framework of E-Marketing. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10(3), 45-62. <https://doi.org/10.4067%2Fs0718-18762015000300005>
- Agyapong, G. K. (2011). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in the Utility Industry – A Case of Vodafone (Ghana). *International Journal of Business and Management*, 6(5), 203-210. <https://doi.org/10.5539%2Fijbm.v6n5p203>
- Ahmad, A.M., & Ali, H. (2011). E-banking Functionality and Outcomes of Customer Satisfaction: An Empirical Investigation. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 50-65. <https://doi.org/10.5539%2Fijms.v3n1p50>
- Ahmad, A.M.K. (2012). Attractiveness Factors Influencing Shoppers' Satisfaction, Loyalty, and Word of Mouth: An Empirical Investigation of Saudi Arabia Shopping Malls. *International Journal of Business Administration*, 3(6), 101-112. <https://doi.org/10.5430%2Fijba.v3n6p101>
- Ahmad, F., & Sherwani, N. U. (2015). An Empirical Study on the effect of Brand Equity of Mobile Phones on Customer Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 7(2), 59-69. <https://doi.org/10.5539%2Fijms.v7n2p59>
- Alam, S. S., & Yasin, N. (2010). An Investigation into the Antecedents of Customer Satisfaction of Online Shopping. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 71-78.
- Alexopoulos, E.C. (2010). Introduction to multivariate regression analysis. *Hippokratia Quarterly Medical Journal*, 14(1), 23-28.
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer satisfaction with Service Quality Using ACSI Model. *International Journal of Academic Research in Business and*

- Social Sciences*, 1(3), 232-258. <https://doi.org/10.6007%2Fijarbss.v1i2.35>
- Asia Internet Use, Population Data, and Facebook Statistics (2017). Retrieved July, 2017, from <http://www.internetworldstats.com/asia.htm#id>
- Asraf, A., Mahdzan, N. S., & Valinejad, H. (2016). Young adults' Perceptions of Online Service Quality. *International Journal Electronic Marketing and Retailing*, 7(2), 91-114.
- Auka, D. O., Bosire, J. N., & Matern, V. (2013). Perceived Service Quality and Customer Loyalty in Retail Banking in Kenya. *British Journal of Marketing Studies*, 1(3), 32-61.
- Azwar, S. (2010). *Reliabilitas dan Validitas* (4th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bashir, R., Mehboob, I., & Bhatti, W. K. (2015). Effects of Online Shopping Trends on Consumer-Buying Behavior: An Empirical Study of Pakistan, *Journal of Management and Research*, 2(2), 1-24.
- Beavers, G.A, Iwata, B.A, & Lerman, D.C. (2013). Thirty years of research on the functional analysis of problem behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 46, 1–21. <https://doi.org/10.1002%2Fjaba.30>
- Byambaa, B., & Chang, K-C. (2013). The Influence Of Factors Of Online Purchase On Customer Satisfaction In Mongolian Airlines, *International Proceedings of Economics Development & Research*, 57, 80-85.
- Bourlakis, M. A., Vlachos, I. P., & Zeimpekis, V. (2011). *Intelligent Agrifood Chains and Networks*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Bressolles, G., & Durrieu, F. (2011). Service Quality, Customer Value And Satisfaction Relationship Revisited For Online Wine Websites. In 6th AWBR International Conference. Bordeaux Management School: France.
- Chen, Z., Ling, K.C., Ying, G.X., & Meng, T.C. (2012). Antecedents of Online Customer Satisfaction in China. *International Business Management*, 6(2), 168-175. <https://doi.org/10.3923%2Fibm.2012.168.175>
- Cyr, D. (2008). Modeling web site design across cultures: Relationships to trust, satisfaction, and e-loyalty. *Journal of Management Information System*, 24(4), 47-72. <https://doi.org/10.2753%2Fmis0742-1222240402>
- Demangeot, C., & Broderick, A. J. (2010). Consumer Perceptions of Online Shopping Environments: A Gestalt Approach. *Psychology and Marketing Journal*, 27(2), 117-140. <https://doi.org/10.1002%2Fmar.20323>
- Dharmesti, M.D.D., & Nugroho, S.S. (2012). The Antecedents of Online Customer

- Satisfaction and Customer Loyalty. *The Business and Management Review*, 3(1), 37-46.
- Dinitzen, H. B., & Bohlbro, D. (2010). *Value-Added Logistics in Supply Chain Management* (1st ed.). Copenhagen: Academica.
- Doshi, P.V. (2016). Customer satisfaction measurement in Paint Industry: Case study of Asian Paints. *International Journal of Applied and Pure Science and Agricultural*, 2(12), 104-113.
- Dreheeb, A.E., Basir, N., & Fabil, N. (2016). Impact of system quality on users' satisfaction in continuation of the use of e-learning system. *International Journal of e-education, e-business, e-management, and e-learning*, 6(1), 13-20. <https://doi.org/10.17706%2Fijeeee.2016.6.1.13-20>
- Fang, Y., Qureshi, I., Sun, H., McCole, P., Ramsey, E., & Lim, K.H. (2014). Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention: The Mediating Role of Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms. *MIS Quarterly*, 38(2), 407-427. <https://doi.org/10.25300%2Fmisq%2F2014%2F38.2.04>
- Francis, J. E. (2009). Category-specific RECIPes for internet retailing quality. *Journal of Service Marketing*, 23(7), 450-461. <https://doi.org/10.1108%2F08876040910995248>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (7th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunarathne, U. (2014). Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Sri Lanka Hotel Industry. *International Journal of Scientific and research publications*, 4(11), 1-8.
- Guo, X., Ling, K.C., & Liu, M. (2012). Evaluating Factors Influencing Consumer Satisfaction towards Online Shopping in China. *Asian Social Science*, 8(13), 40-50. <https://doi.org/10.5539%2Fass.v8n13p40>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., dan Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. <https://doi.org/10.2753%2Fmtp1069-6679190202>
- Hossain, M. J. (2012). Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: A Case of Tourism Industry in Bangladesh. *International Journal of Research in Finance & Marketing*, 2(2), 1-25.

- Iberahim, H., Taufik, M., Adzmir, M., and Saharuddin, H. (2016). Customer Satisfaction on Reliability and Responsiveness of Self Service Technology for Retail Banking Services. *Procedia Economics and Finance*, 37, 13-20. <https://doi.org/10.1016%2Fs2212-5671%2816%2930086-7>
- Kaihatu, T. S., Daeng, A., & Indrianto, A. T. (2015). *Manajemen Komplain*. Yogyakarta: Andi.
- Karim, A.J. (2011). Evaluating The Influence of Reliability, Usability, Usefulness, and Website Design on The Satisfaction of Online Consumers. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 2, 28-32.
- Kassim, N., & Abdullah, N. (2010). The Effect of Perceived Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty in E-Commerce Settings: A Cross Cultural Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371. <https://doi.org/10.1108%2F13555851011062269>
- Kaur, G. (2011). Traditional Commerce Vs. E-Commerce. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 2(3), 334-340.
- Kedah, Z., Ismail, Y., & Ahmed, S. (2015). Key success factors of Online Food Ordering Services: An empirical study. *Malaysia Management Review*, 50(2), 19-36.
- Khalil, N. (2014). Factors affecting the consumer's attitudes on online shopping in Saudi Arabia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-8.
- Khurana, A. (2017). Advantages of E-commerce Over Traditional Retail. Retrieved from <https://www.thebalance.com/advantages-of-ecommerce-1141610>.
- Kim, Y.A. (2006). The Impact on Customers' Perception of Product Variety. *Korean Review of international studies*, 9(1), 37-50.
- Kloppers, S. R. (2014). Investigating Factors Influencing Customer Online Buying Satisfaction In Gauteng, South Africa. *International Business and Economics Research Journal*, 13(5), 1187-1198. <https://doi.org/10.19030%2Fiber.v13i5.8784>
- Kotler, P., & Keller, L. N. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15th ed.). Essex: Pearson.
- Lee, K., & Joshi, K. (2007). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction with Technology Mediated Service Encounters in the context of Online Shopping. *Journal of Information Technology Management*, 18(2), 18-37.
- Lin, C.C., Wu, H.Y., & Chang, Y.F. (2011). The Critical Factors Impact on Online Customer Satisfaction. *Procedia Computer Science*, 3, 276-281.

<https://doi.org/10.1016%2Fj.procs.2010.12.047>

- Ling, G.M., Fern, Y.S., Boon, L.K., & Huat, T.S. (2016). Understanding Customer Satisfaction of Internet Banking: A Case Study In Malacca. *Procedia Economics and Finance*, 37, 80-85. <https://doi.org/10.1016%2Fs2212-5671%2816%2930096-x>
- Linton, I. (2017). Six Benefits of Internet Marketing. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/six-benefits-internet-marketing-31382.html>.
- Liu, X.L., He, M., Gao, F., & Xie, P. (2008). An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: A holistic perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(11), 919-940. <https://doi.org/10.1108%2F09590550810911683>
- Ludin, H., & Cheng, B.L. (2014). Factors Influencing Customer Satisfaction and E-Loyalty: Online Shopping Environment among the Young Adults. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(3), 462-471.
- Luo, J., Ba, S., & Zhang, H. (2012). The effectiveness of online shopping characteristics and well-designed websites on satisfaction. *MIS Quarterly*, 36(4), 1-9. <https://doi.org/10.2307%2F41703501>
- Ma, Z. (2012). Assessing Serviceability and Reliability to Affect Customer Satisfaction of Internet Banking. *Journal of Software*, 7(7), 1601-1608. <https://doi.org/10.4304%2Fjsw.7.7.1601-1608>
- Maiyaki, A.A., & Mokhtar, S.S. (2016). Correlates of Consumer Online Buying Behavior. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 12-18.
- Malhotra, N.K. (2007). *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey: Pearson Education.
- Malhotra, N.K. (2008). *Essentials of marketing: An applied orientation*. Australia: Pearson Education.
- Minh, N. H., Ha, N. T., Anh, P. C., & Matsui, Y. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: Case Study of Hotel Industry in Vietnam. *Asian Social Science*, 11(10), 73-85. <https://doi.org/10.5539%2Fass.v11n10p73>
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty: A Test of Mediation. *International Business Research*, 3(4), 72-80. <https://doi.org/10.5539%2Fibr.v3n4p72>
- Number of Digital Buyers in Indonesia from 2015 to 2021* (in millions). (2017). Retrieved July, 2017, from <https://www.statista.com/statistics/251635/number-of-digital-buyers-in-indonesia/>

- Nwokah, N. G., & Juliet, G. (2016). Online Shopping Experience and Customer Satisfaction. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(22), 176-185.
- Omar, H.F., Saadan, K., and Seman, K. (2015). Determining the Influence of the Reliability of Service Quality on Customer Satisfaction: The Case of Libyan E-Commerce Customers. *International Journal of Learning and Development*, 5(1), 86-89. <https://doi.org/10.5296%2Fijld.v5i1.6649>
- Paramita, C., & Nugroho, S.S. (2014). Pengaruh Kualitas Layanan pada Kepuasan dan Loyalitas Konsumen Pembelanjaan Daring (Keterlibatan Produk sebagai Pemoderasi). *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(1), 100-117. <https://doi.org/10.20885%2Fjsb.vol18.iss1.art8>
- Pillai, R.S., Bagavathi, V., & Kala, S. (2010). *Marketing Management* (1st ed.). New Delhi: S.Chand & Co Ltd.
- Psaila, G., & Wagner, R. (2007). E-Commerce and Web Technologies: 8th International Conference, Regensburg, Germany, September 3-7, Proceedings.
- Ranjbarian, B., Fathi, S., & Rezaei, Z. (2012). Factors Influencing on Customers' E-Satisfaction: A case Study from Iran, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1496-1511.
- Rao, S. & Sahu, P.C. (2013). Impact of Service Quality on customer satisfaction in Hotel Industry. *Journal of Humanities and Social Science*, 18(5), 39-44. <https://doi.org/10.9790%2F0837-1853944>
- Sakhaei, S.F., Afshari, A.J., and Esmaili, E. (2014). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Internet Banking. *Journal of Mathematics and Computer Science*, 9(1), 33-40. <https://doi.org/10.22436%2Fjmcs.09.01.04>
- Santoso, S. (2010). *Statistik Parametrik: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saprikis, V., Chouliara, A., & Vlachopoulou, M. (2010). Perceptions towards Online Shopping: Analyzing the Greek University Students' Attitude. *Communications of the IBIMA*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.5171%2F2010.854516>
- Sarwono, J. (2009). *Statistik Itu Mudah: Panduan Lengkap Untuk Belajar Komputasi Statistik Menggunakan SPSS 16* (1st ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Seiders, K., Voss, G.B., Godfrey, A.L., & Grewal, D. (2007), SERVCON: development and validation of a multidimensional service convenience scale. *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(1), 144-156. <https://doi.org/10.1007%2Fs11747-006-0001-5>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A Skill-Building Approaches* (5th ed.). Chichester: Wiley

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Method for Business: A Skill-Building Approaches* (6th ed.). West Sussex: Wiley.
- Siddiqi, K. (2011). Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12-36. <https://doi.org/10.5539%2Fijbm.v6n3p12>
- Strauss, J., & Frost, R. D. (2014). *E-Marketing* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Swaid, S., & Wigand, R.T. (2007). Key dimensions of e-commerce service quality and its relationships to satisfaction and loyalty. *20th BLED e-Conference: e-Mergence: Merging and Emerging Technologies, Processes, and Institutions*, 29, 414-428.
- Tao, Z., Yaobin, L., & Bin, W. (2009). The Relative Importance of Website Design Quality and Service Quality in Determining Consumers' Online Repurchase Behavior. *Information System Management*, 26, 327-337. <https://doi.org/10.1080%2F10580530903245663>
- Tjiptono, F. (2008). *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima* (1st ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2011). *Service, Quality, and Satisfaction* (3rd ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Tuan, N.P., & Linh, N.T. (2014). Impact of Service Quality Performance on Customer Satisfaction: A Case Study of Vietnam's Five Star Hotel. *ABAC Journal*, 34(3), 53-70.
- Ward, S. (2016). Internet Marketing Definition and Online Strategies. Retrieved July, 2017, from <https://www.thebalance.com/internet-marketing-2948348>
- Widoyoko, E.P. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wilson, N & Keni, K. (2018). Pengaruh *Website Design Quality* dan Kualitas Jasa terhadap *Repurchase Intention* : Variabel *Trust* Sebagai Variabel Mediasi, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 291-310. <https://doi.org/10.25105%2Fjmpj.v11i2.3006>
- Wilson, N, Theodorus, E., & Tan, P. (2018). Analysis of Factors Influencing Green Purchase Behavior: A Case Study of The Cosmetics Industry In Indonesia, *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 2(1), 453-464.

- Wu, J., & Zhang, C.Y. (2015). A Research on Influence Factors of Customer Satisfaction about O2O Online takeout ordering. *International Conference on Management Science & Engineering (22th)*, Dubai, UAE, 147-154.
- Xia, N., & Rajagopalan, S. (2009). Standard Vs. Custom Products: Variety, Lead Time, and Price Competition. *Marketing Science*, 28(5), 887-900. <https://doi.org/10.1287%2Fmksc.1080.0456>
- Zaim, H., Bayyurt, N., & Zaim, S. (2010). Service quality and determinants of customer satisfaction in hospitals: Turkish experience. *International Business and Economics Research Journal*, 9(5), 51-58. <https://doi.org/10.19030%2Fiber.v9i5.8145>
- Zhou, T., Lu, Y., & Wang, B. (2009). The Relative Importance of Website Design Quality and Service Quality in Determining Consumers' Online Repurchase Behavior. *Information Systems Management*, 26, 327-337. <https://doi.org/10.1080%2F10580530903245663>
- Ziaullah, M., Feng, Y., & Akhter, S. N. (2014). E-Loyalty: The influence of product quality and delivery service on e-trust and e-satisfaction in China. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 3(10), 20-31.

APAKAH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MEMPENGARUHI HUBUNGAN PENGHINDARAN PAJAK TERHADAP NILAI PERUSAHAAN *

Adhityawati Kusumawardhani¹, Yenni Mangoting², Retnaningtyas Widuri³

¹²³Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra

Email: adhityawati@petra.ac.id, yenni@petra.ac.id, widuri@petra.ac.id

ABSTRACT

This study aims to test a conceptual framework to predict that CSR is partially moderate the influence of tax avoidance on the value of the company. The sample in this study is a public company that publishes sustainability reporting. Data analysis was performed using SPSS. This study uses a sample of public companies that publish sustainability reporting for the period 2013-2016. This study prove that high ETR values cause high firm value. Companies that tend not to do tax avoidance get a positive response from investors. While the company's CSR activities cannot moderate the effect of tax avoidance on firm value. This study explains that corporate CSR cannot be used for tax avoidance purposes in order to increase company value. This study supports the theory of legitimacy, that the company must conduct its business responsibly

Key words: Corporate Social Responsibility, Tax Avoidance, Firm Value

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji kerangka konseptual yang memprediksi apakah CSR dapat memoderasi pengaruh penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan. Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan terbuka yang menerbitkan laporan tahunan berkelanjutan periode 2013-2016. Data dianalisis dengan menggunakan regresi berganda melalui SPSS. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa nilai ETR yang tinggi menyebabkan nilai perusahaan tinggi. Perusahaan yang cenderung tidak melakukan penghindaran pajak mendapatkan respon positif dari para investor. Pada sisi yang lain, CSR dalam penelitian ini tidak berhasil memoderasi pengaruh penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan. Temuan ini menjelaskan bahwa CSR yang dilakukan oleh perusahaan tidak memberikan pengaruh terhadap upaya perusahaan melakukan penghindaran pajak dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan. Pada sisi lain, penelitian ini mendukung teori legitimasi yang menjelaskan bahwa perusahaan harus menjalankan bisnisnya dengan bertanggung jawab.

Kata kunci: Corporate Social Responsibility, Penghindaran Pajak, Nilai Perusahaan

1. Pendahuluan

Sinyal kemakmuran yang tercermin dalam nilai laba perusahaan yang optimal akan menjadi rekomendasi yang kuat bagi para investor untuk membeli saham perusahaan tersebut. Konsekuensi dari mempertahankan kinerja yang baik di mata investor dan kreditor dengan memaksimalkan laba adalah upaya untuk menghasilkan sinyal positif bahwa perusahaan mampu mengembalikan kewajiban dan memberikan bagian laba kepada para pemangku kepentingan. Informasi laba yang disajikan dalam laporan keuangan menurut Nakao (2015)

seperti gelas kaca yang memungkinkan investor dan kreditor melihat kinerja perusahaan. Pengambilan keputusan perusahaan akan didasarkan pada baik buruknya kondisi perusahaan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Upaya untuk memaksimalkan laba perusahaan salah satunya dilakukan dengan skema-skema penghindaran pajak atau penghindaran pajak. Selama ini, pajak untuk perusahaan dianggap sebagai beban yang mereduksi laba perusahaan. Oleh karena itu, prioritas komersial untuk menghasilkan laba yang tinggi telah menggeser tanggung jawab moral

perusahaan untuk membayar pajak tanpa perlu melakukan skema-skema penghindaran pajak yang dapat mereduksi kesejahteraan sosial (Sikka & Willmott, 2013).

Pada pandangan tradisional, penghindaran pajak justru akan meningkatkan nilai perusahaan, jika pengelolaan manajemen dalam perusahaan tersebut berjalan dengan baik (Desai & Dharmapala, 2009; Zeng, 2014). Nilai perusahaan adalah persepsi dari investor terhadap suatu perusahaan yang relevan dengan harga saham. Hanlon dan Slemrod (2009), menjelaskan bahwa penghindaran pajak agresif dapat memengaruhi nilai saham perusahaan. Penghindaran pajak agresif dianggap membuat harga saham perusahaan lebih menarik karena nilai laba perusahaan akan lebih maksimal.

Perusahaan-perusahaan besar di China, menunjukkan bahwa praktik penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan berpengaruh negatif sehingga semakin tinggi penghindaran pajak maka berdampak pada menurunnya nilai perusahaan. Hal ini akan berdampak pada citra perusahaan di mata masyarakat yang akan dipandang negatif oleh para investor (Chen *et al.*, 2014). Sedangkan di Indonesia, penghindaran pajak dalam banyak penelitian telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara penghindaran pajak dengan nilai perusahaan (Chasbiandani & Martani, 2012; Herdiyanto & Ardiyanto, 2015; Pradnyana & Noviyari, 2017). Hasil penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa, skema-skema penghindaran pajak memberikan manfaat untuk menghasilkan laba optimal untuk meningkatkan kepercayaan investor agar tetap mempertahankan investasinya.

Penghindaran pajak mempengaruhi nilai perusahaan, tetapi pada sisi yang lain penghindaran pajak dianggap sebagai aktivitas sosial yang tidak bertanggung

jawab dan berkewajiban kepada masyarakat. Hal itulah yang melatarbelakangi berkembangnya konsep tentang CSR dimana perusahaan wajib berkontribusi terhadap kesejahteraan para pemangku kepentingan. Tetapi dalam perspektif yang berbeda, kegiatan CSR merupakan insentif bagi perusahaan yang akan mempraktikkan penghindaran pajak. Hal ini dapat ditunjukkan dengan semakin tinggi aktivitas CSR yang dilakukan maka akan semakin tinggi juga beban-beban CSR, yang menjadi pengurang laba kena pajak. Maka dari itu, perusahaan yang akan membiayai aktivitas CSR dalam jumlah besar sebenarnya memanfaatkan insentif pengurangan pajak.

Pernyataan di atas dibuktikan dalam penelitian Tjondro *et al.*, (2016) bahwa perusahaan dengan kualitas CSR dan kinerja laba yang tinggi justru melakukan penghindaran pajak yang tinggi. Laguir *et al.*, (2015) menjelaskan bahwa agresivitas pajak perusahaan dipengaruhi oleh aktivitas CSR dalam dimensi ekonomi, karena aktivitas CSR adalah upaya memihak kepada kepentingan pemangku kepentingan dengan cara meningkatkan profitabilitas melalui penciptaan produk yang inovatif atau mengembangkan model-model bisnis baru perusahaan. Tetapi pada saat yang sama, CSR merupakan strategi penghindaran pajak dengan cara memaksimalkan beban-beban CSR yang dapat mengurangi laba kena pajak.

Dua penelitian di bawah ini mengaitkan penghindaran pajak dengan CSR. Dowling (2014) menjelaskan bahwa kepentingan para pemangku kepentingan, yaitu karyawan, pelanggan, dan investor dipenuhi melalui kas yang diperoleh dari hasil penghematan pajak melalui penghindaran pajak. Sedangkan Davis *et al.*, (2016) menggambarkan suatu hubungan yang kompleks antara CSR dan penghindaran pajak, sehingga mereka

sampai pada kesimpulan bahwa aktivitas CSR dan penghindaran pajak perusahaan dapat saling menggantikan. Penghindaran pajak akan mereduksi jumlah kas yang akan dikeluarkan perusahaan yang kemudian dapat digunakan membiayai aktivitas CSR perusahaan.

Hasil penelitian lain menunjukkan tidak ada pengaruh antara penghindaran pajak dan aktivitas CSR perusahaan. Aktivitas CSR dilakukan bukan semata-mata dengan motivasi ekonomis, tetapi sebagai wujud tanggung jawab sosial kepada pemangku kepentingan. Misalnya penelitian Kim *et al.*, (2012) dan Dharma dan Noviani (2017) membuktikan bahwa suatu perusahaan bertanggung jawab secara sosial cenderung tidak melakukan rekayasa laba untuk menciptakan informasi laba yang berkualitas. Perusahaan lebih memprioritaskan aspek etika dalam menjalankan bisnis.

Aktivitas CSR seringkali dilakukan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Konsep CSR dikaitkan dengan keberlangsungan usaha perusahaan dimasa yang akan datang melalui kontribusi suatu perusahaan kepada para pihak yang sangat berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Kontribusi kepada para pihak tersebut menjadi sinyal positif bagi mereka untuk meningkatkan nilai perusahaan (Servaes & Tamayo, 2013).

Aktivitas CSR perusahaan semakin menarik untuk diteliti. Aktivitas CSR perusahaan dapat membentuk citra positif bagi pemangku kepentingan, sehingga menciptakan loyalitas konsumen dan investor yang akan berdampak pada pertumbuhan profitabilitas dan investasi perusahaan sehingga nilai perusahaan akan semakin tinggi. Tetapi, kemampuan laba yang diperoleh perusahaan akan berdampak pada peningkatan pembayaran pajak perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengambil langkah antisipatif untuk melakukan penghindaran pajak sehingga

nilai perusahaan tetap tinggi sebagai sinyal kemakmuran pemangku kepentingan. Perusahaan melakukan CSR adalah cara perusahaan dalam melakukan penghindaran pajak dengan memanfaatkan beban-beban CSR yang dapat mengurangi laba kena pajak, sehingga kas yang berasal dari penghematan pajak karena penghindaran pajak dapat digunakan untuk memenuhi kepentingan pemangku kepentingan.

Ada kontradiksi antara implementasi teori pemangku kepentingan dimana perusahaan berkewajiban memberikan manfaat kesejahteraan kepada pemangku kepentingan yang mendukung kinerja perusahaan yang sumber pendanaannya berasal dari penghematan pajak melalui penghindaran pajak. Sedangkan teori legitimasi justru meminta perusahaan untuk menjalankan aktivitas bisnis yang bertanggungjawab secara sosial dengan mengurangi tindakan penghindaran pajak agar memperoleh legitimasi positif dari masyarakat. Oleh karena itu, motivasi penelitian ini didasarkan pada sebuah konsep untuk meningkatkan nilai perusahaan dengan mengkaitkan aktivitas sosial suatu perusahaan dengan melakukan penghindaran pajak.

2. Tinjauan Teoritis

2.1 Teori Keagenan

Teori keagenan merupakan suatu konsep hubungan antara manajer dan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Hubungan ini menggambarkan bahwa manajer nantinya dapat membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan apabila ada insentif yang memadai dan pengawasan yang baik dari para pemegang saham. Hal tersebut dapat menimbulkan adanya konflik diantara manajer dan pemegang saham yang biasa dikenal dengan biaya keagenan. Biaya keagenan ini dapat dihindari apabila dalam suatu

perusahaan memiliki mekanisme adanya penyejajaran kepentingan manajer dan pemegang saham. Hal ini dilakukan para pemegang saham dengan meminimalkan jumlah kas yang dipegang oleh manajer, supaya nantinya tidak akan memancing pihak manajer untuk menggunakan kas tersebut untuk kepentingan pribadi.

Bentuk dari memotivasi manajer dirancang suatu kontrak oleh pemegang saham yang dapat membantu kepentingan para pihak yang terlibat didalamnya. Dua faktor dalam pemenuhan kontrak yang efisien, yaitu: 1) Manajer dan para pemegang saham tidak boleh memiliki informasi yang asimetris dimana manajer dan pemegang saham harus memiliki informasi yang sama, dan 2) Manajer memiliki kepastian tinggi terhadap balasan yang diterimanya karena risiko yang dimiliki atas balasan jasanya kecil.

Pada prakteknya dalam perusahaan, informasi simetris tersebut tidak pernah terjadi karena manajer mempunyai banyak informasi tentang perusahaan daripada para pemegang saham. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya asimetri informasi. Scott (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan apabila sebagian pihak yang terlibat didalamnya memiliki informasi yang lebih banyak dari pihak yang lainnya, maka disebut dengan asimetri informasi. Asimetri informasi terjadi karena manajer ingin memaksimalkan kepentingannya sendiri dengan melakukan tindakan pengaturan laba maupun merekayasa kinerja perusahaan yang dapat merugikan prinsipal. Tindakan pengaturan laba ini dapat dilakukan dengan cara mengungkapkan keuntungan yang lebih rendah dengan memperbesar biaya-biaya untuk kepentingan para manajer. Biaya-biaya tersebut misalnya terkait biaya yang menaikkan reputasi perusahaan di masyarakat yaitu biaya yang terkait dengan CSR.

2.2 Teori Legitimasi

Teori legitimasi merupakan suatu kontrak sosial yang terjadi dimasyarakat dimana perusahaan yang beroperasi dekat dengan lingkungan tinggal masyarakat dapat menggunakan sumber daya alam sesuai pada tempatnya (Ghozali & Chariri, 2007). Teori tersebut menjelaskan bahwa perusahaan harus memberikan keuntungan pada masyarakat dengan melakukan CSR, sedangkan legitimasi tersebut adalah bentuk umpan balik dari masyarakat untuk perusahaan.

Teori legitimasi ini dalam kajian ilmu akuntansi digunakan untuk memajukan teori pengungkapan CSR (Naser *et al.*, 2006; Rustiarini, 2011). Pelaksanaan CSR pada perusahaan dapat diungkapkan dalam laporan tahunan dan laporan berkelanjutan (*sustainability report*) yang merupakan wujud dari akuntabilitas dan keterbukaan operasi perusahaan.

2.3 Teori Pemangku Kepentingan

Teori Pemangku Kepentingan mengungkapkan bahwa kinerja suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh semua pemangku kepentingan, sehingga hal tersebut merupakan tanggung jawab manajer untuk menyerahkan keuntungan pada pemangku kepentingan yang akan berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan (Donaldson & Preston, 1995). Teori pemangku kepentingan menjelaskan bahwa suatu perusahaan harus dapat memberikan manfaat yang berarti bagi para pemegang saham karena perusahaan bukanlah suatu entitas yang berdiri sendiri tetapi merupakan suatu kesatuan antara pemegang saham, pemilik dan pengguna di masyarakat (Ghozali & Chariri, 2007). Teori ini berhubungan dengan konsep CSR dimana kelangsungan hidup perusahaan dipengaruhi oleh para pemangku kepentingan.

Peran pemangku kepentingan dapat mempengaruhi dalam pengungkapan informasi laporan keuangan. Hal ini disebabkan karena kinerja suatu perusahaan awalnya hanya diukur menggunakan indikator ekonomi berupa laporan keuangan, seiring dengan perkembangan jaman masa kini perusahaan selain memperhatikan indikator tersebut juga harus memperhatikan faktor-faktor sosial terhadap pemangku kepentingan. Pengungkapan informasi yang baik dari perusahaan akan menciptakan suatu legitimasi dan dukungan dari para pemangku kepentingan perusahaan akan keberlangsungan operasi perusahaan di masa depan.

2.4 Penghindaran Pajak

Penghindaran pajak merupakan suatu upaya untuk mengurangi beban pajak yang dilakukan dengan tidak melanggar peraturan perpajakan yang berlaku. Dyreng *et al.*, (2008) mengungkapkan penghindaran pajak merupakan bentuk dari kegiatan yang diijinkan oleh pajak maupun kegiatan yang khusus dilakukan untuk mengurangi pajak, sehingga pada prakteknya penghindaran pajak ini dilakukan dengan memanfaatkan celah-celah dalam hukum pajak (*grey area*) dan tidak terlihat bahwa yang melakukannya telah melanggar hukum perpajakan.

Pengukuran atas penghindaran pajak pada penelitian ini menggunakan *Effective Tax Rate* (ETR). ETR dipilih karena dapat menggambarkan adanya kegiatan penghindaran pajak yang dilakukan oleh perusahaan karena ETR dihitung dari total beban pajak kini dengan laba sebelum pajak perusahaan, sehingga dapat merepresentasikan adanya strategi penangguhan beban pajak oleh manajer perusahaan (Salihu *et al.*, 2013). Penangguhan beban pajak adalah pajak yang pengakuannya untuk mengantisipasi

dampak dari kewajiban pajak penghasilan di masa kini dan di masa yang akan datang. Perhitungan tingginya penghindaran pajak dapat ditinjau dari nilai ETR yang semakin kecil maka ditengarai bahwa perusahaan tersebut melakukan penghindaran pajak.

2.5 Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan adalah suatu kondisi tertentu dan proses yang telah terjadi dan tercapai semenjak perusahaan berdiri hingga saat ini, sehingga suatu perusahaan memperoleh kepercayaan di mata masyarakat. Adanya peningkatan nilai perusahaan maka akan menggambarkan adanya peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan. Bringham dan Gapenski (1996) mengungkapkan bahwa nilai perusahaan sangat berarti karena nilai perusahaan yang tinggi akan mengakibatkan pula tingginya kemakmuran pemegang saham. Hal ini dapat menggambarkan bahwa semakin tinggi harga saham suatu perusahaan akan berpengaruh pada nilai perusahaan yang semakin tinggi pula, sehingga akan sesuai dengan harapan para pemegang saham karena nilai yang tinggi tersebut menunjukkan kemakmuran para pemegang saham.

Nilai perusahaan pada penelitian ini diukur dengan Tobin's Q. Tobin's Q dapat menggambarkan apakah perusahaan dapat memiliki peluang investasi atau adanya potensi pertumbuhan perusahaan. Tobin's Q dalam sebuah perusahaan dikatakan telah berhasil menciptakan nilai apabila pengembalian investasi lebih besar daripada biaya investasinya, sebaliknya perusahaan dikatakan gagal apabila nilai Tobin's Q pada perusahaan lebih kecil dari 1 (Tahir & Razali, 2011). Pengukuran menggunakan Tobin's Q ini memiliki keunggulan yang lebih baik dari margin laba, ROA, ROE atau parameter keuangan lainnya yang didasarkan pada *historical accounting performance* karena nilai

Tobin's Q lebih menggambarkan ekspektasi pasar sehingga relatif bebas dari kemungkinan kecurangan oleh manajer perusahaan.

2.6 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility merupakan komitmen perusahaan agar dapat menyampaikan partisipasinya untuk pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, yang dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan para pegawai perusahaan, komunitas tempat perusahaan berdiri dan dengan masyarakat umum yang bertujuan peningkatan kualitas kehidupan dengan cara yang berguna bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi pembangunan. Hal ini diartikan bahwa perusahaan selain berkewajiban secara ekonomi pada pemangku kepentingan maka perusahaan juga berkewajiban secara sosial pada lingkungan sekitar dan masyarakat (World Business Council, 1998).

CSR pada penelitian ini diukur menggunakan pengungkapan CSR. Parameter dari pengungkapan CSR yang dipakai yaitu yang dikeluarkan oleh *Global Reporting Initiative* (GRI), dengan cara setiap parameter pada laporan tahunan perusahaan yang tidak diungkapkan diberi nilai 0, dan yang diungkapkan diberi nilai 1.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan

Penghindaran pajak dapat dilakukan dengan cara meminimalkan beban pajak dengan menggunakan celah-celah yang ada pada peraturan perpajakan dan undang-undang dengan tujuan meminimalkan besaran pajak perusahaan yang terutang (Pohan, 2011). Sedangkan nilai perusahaan akan tergambar cermin dari nilai pasar saham perusahaan. Kondisi ekonomis dalam perusahaan tidak melaporkan fakta yang sebenarnya

mengenai laba di dalam laporan keuangan, sehingga dapat menyesatkan kelompok pengguna laporan keuangan. Apabila hal tersebut dipakai oleh pemangku kepentingan untuk membangun nilai perusahaan, maka laba yang ada tidak dapat menjelaskan nilai pasar perusahaan yang sesungguhnya (Siallagan & Machfoedz, 2006)

Apabila dikaitkan dengan nilai perusahaan, perusahaan yang melakukan penghindaran pajak dapat diperbuat melalui upaya mengurangi pajak yang ditanggung perusahaan sehingga akan menyebabkan kenaikan laba perusahaan yang akan berdampak pula pada kenaikan nilai (Anggoro & Septiani, 2015) (Desai & Dharmapala, 2009) mengatakan bahwa penghindaran pajak perusahaan menunjukkan peningkatan nilai pemangku kepentingan yang diikuti dengan aktivitas penghindaran pajak, tetapi penghindaran pajak apabila dilihat dari sisi manajer perusahaan akan memberikan perkiraan yang berbeda.

Di Indonesia terdapat banyak sekali penelitian mengenai penghindaran pajak yang menyajikan adanya suatu pengaruh yang positif diantara penghindaran pajak dengan nilai perusahaan (Chasbiandani & Martani, 2012; Herdiyanto & Ardiyanto, 2015; Pradnyana & Noviari, 2017). Hasil dalam penelitian-penelitian tersebut menyajikan adanya penghindaran pajak yang mampu menghasilkan laba yang optimal dari waktu ke waktu agar meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dibentuk hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Penghindaran pajak berpengaruh terhadap nilai perusahaan

2.7.2 Peran CSR sebagai Variabel Moderasi dari Pengaruh Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan

Penghindaran pajak diwujudkan melalui pengurangan pajak yang ditanggung perusahaan sehingga akan menyebabkan kenaikan laba perusahaan yang berakibat pula pada kenaikan nilai perusahaan (Anggoro & Septiani, 2015). Semakin suatu perusahaan melaksanakan penghindaran pajak, maka nilai perusahaan akan juga menunjukkan peningkatan sebagai dampak dari peningkatan laba perusahaan yang menyebabkan pemangku kepentingan akan menanamkan sahamnya pada perusahaan. Hal tersebut dilandasi oleh pemikiran bahwa pemangku kepentingan lebih tertarik untuk menginvestasikan modalnya pada perusahaan yang memiliki laba optimal. Laguir *et al.*, (2015) menjelaskan bahwa aktivitas CSR perusahaan yang semakin tinggi dalam dimensi sosial maka tingkat agresivitas pajak perusahaan akan semakin rendah, sedangkan aktivitas CSR dalam dimensi ekonomi dikaitkan dengan tingkat agresivitas pajak perusahaan yang semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan aktivitas CSR perusahaan menyebabkan pula peningkatan nilai perusahaan yang dilakukan dengan penghindaran pajak. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dibentuk hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: *Corporate Social Responsibility* (CSR) akan memperkuat pengaruh penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan

3. Metodologi Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh perusahaan dari semua sektor yang tercatat di Bursa Efek Indonesia. Rentang waktu yang digunakan adalah empat tahun,

yaitu dari tahun 2013 hingga 2016. Metode yang dipakai adalah pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*). *Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dengan kriteria tertentu yang berdasarkan pertimbangan tertentu (*judgment*). Kriteria-kriteria yang ditegaskan dalam pengambilan sampel penelitian ini, yaitu: (1) perusahaan yang tercatat dalam Bursa Efek Indonesia, (2) perusahaan sudah *listing* selama periode pengamatan, dan (3) perusahaan menerbitkan laporan keberlanjutan atau *sustainability report* berturut-turut selama 2013 sampai dengan 2016.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel yang diuji pada penelitian ini yaitu penghindaran pajak sebagai variabel independen, nilai perusahaan sebagai variabel dependen, *corporate social responsibility* (CSR) sebagai variabel moderasi, dan total akrual, laba bersih, hutang jangka panjang, penjualan sebagai variabel kontrol. Masing-masing variabel tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. Variabel independen

Variabel independen pada penelitian ini yaitu penghindaran pajak. Penghindaran pajak dalam penelitian ini diproksikan dengan rasio *effective tax rates* (ETR). ETR pada penelitian ini menggunakan model baku yang digunakan Lanis R. (2012), yaitu beban pajak penghasilan dibagi dengan pendapatan sebelum pajak perusahaan. Rasio ETR diukur dengan perhitungan sebagai berikut:

$$ETR = \frac{\text{Beban Pajak Penghasilan}}{\text{Pendapatan Sebelum Pajak}}$$

2. Variabel dependen

Variabel dependen pada penelitian ini yaitu nilai perusahaan yang diukur

dengan menggunakan Tobin's Q. Tobin's Q yang digunakan oleh Klapper L. F. dan Love I. (2002) yaitu:

$$\text{Tobin's Q} = \frac{(\text{MVE} + \text{DEBT})}{\text{TA}}$$

Keterangan:

MVE = Harga penutupan saham pada akhir tahun buku dikali dengan banyaknya saham biasa yang beredar
DEBT = Hutang lancar ditambah dengan Hutang jangka panjang
TA = Total aktiva (nilai buku)

3. Variabel moderasi

Variabel moderasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR). Pengukuran CSR menggunakan pedoman pelaporan GRI 4, yang mana GRI 4 diperkenalkan pertama kali tahun 2013 dan merupakan pembaharuan dari GRI 3.1. Pada GRI 4 termuat 91 item pengungkapan yang terdiri dari aspek ekonomi (EC), lingkungan (EN), masyarakat (SO), hak asasi manusia (HR), praktek ketenagakerjaan dan kenyamanan (LA), dan tanggung jawab atas produk (PR). Cara pemberian skor dibuat dengan upaya bahwa setiap indikator yang tidak diungkapkan pada laporan perusahaan tahunan diberi nilai 0 dan yang diungkapkan diberi nilai 1, dan Nilai tersebut nantinya dapat dilihat pada laporan keberlanjutan perusahaan (*sustainability report*). Rumus untuk menghitung indeks CSR yaitu:

$$\text{CSRIj} = \frac{\sum X_{ij}}{n}$$

Keterangan:

CSRIj = *Corporate Social Responsibility Disclosure Index* perusahaan j

n_j = Total unit untuk perusahaan j, n_j ≤ 91

X_{ij} = *dummy variable*, yaitu 0 jika unit i tidak diungkapkan dan 1 jika diungkapkan

4. Variabel kontrol

Variabel kontrol berfungsi untuk memenuhi atau mengontrol hubungan kausal agar lebih bermanfaat untuk mendapatkan model empiris yang makin lengkap dan makin baik (Hartono, 2007). Variabel kontrol yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu laba bersih, hutang jangka panjang, penjualan bersih dan ukuran perusahaan. Keempat variabel kontrol tersebut dianggap memiliki hubungan langsung dengan jumlah pajak yang harus dibayarkan perusahaan, yang selanjutnya juga akan berdampak pada nilai perusahaan. Penjelasan dari keempat variabel kontrol tersebut adalah:

a. Laba bersih (*Net Income*)

Labar bersih yaitu keuntungan yang diperoleh dari pengurangan total pendapatan dengan total biaya dalam suatu periode setelah dikurangi dengan taksiran pajak pendapatan. Bastian dan Suhardjono (2006) menghitung laba bersih menggunakan rasio, sehingga semakin besar laba bersih suatu perusahaan maka kinerja perusahaan akan semakin produktif yang akan meningkatkan kepercayaan investor pula. Rumus yang digunakan adalah:

LB	=	$\frac{\text{Total Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Penjualan}}$
----	---	---

b. Hutang Jangka Panjang (*Long-Term Debt*)

Hutang jangka panjang diukur dengan menggunakan rasio antara total hutang jangka panjang dengan total ekuitas. Rasio ini nantinya menunjukkan perbandingan antara klaim keuangan jangka panjang yang digunakan untuk mendanai kesempatan investasi jangka panjang dengan pengembalian (*rate of return*) jangka panjang pula (Brigham & Gapenski, 1996). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$HJP = \frac{\text{Total Hutang Jangka Panjang}}{\text{Total Ekuitas}}$$

c. Penjualan (*Sales*)

Penjualan adalah total penjualan bersih perusahaan yang terdapat dalam laporan keuangan perusahaan. Perhitungan penjualan bersih ini menggunakan rasio juga yang biasa disebut dengan rasio perputaran aktiva. Rasio ini mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan penjualan berdasarkan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan, sehingga semakin tinggi rasio ini maka akan semakin efektif proporsi aktiva tersebut. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

d. Ukuran perusahaan (*Firm Size*)

Ukuran perusahaan (*firm size*) menggambarkan besar kecilnya suatu perusahaan yang ditunjukkan oleh jumlah penjualan, total aktiva, rata-rata tingkat penjualan dan rata-rata total aktiva. Pada penelitian ini ukuran perusahaan dapat diukur dengan menggunakan total aktiva, sebagai berikut:

Ukuran Perusahaan = Total Aset

3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan model *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan persamaan berikut:

$$Q = \alpha + \beta_1 \text{ ETR} + \beta_2 \text{ CSRI} + \beta_3 \text{ ETR} \times \text{CSRI} + \beta_4 \text{ LB} + \beta_5 \text{ HJP} + \beta_6 \text{ P} + \beta_7 \text{ UP} + \varepsilon$$

Keterangan:

Q	=	Nilai perusahaan
α	=	Konstanta
β_1 - β_7	=	Koefisien regresi
ETR	=	<i>Effective Tax Rates</i>
CSRI	=	<i>Corporate Social Responsibility Disclosure Index</i>
TA	=	Total Akrua
LB	=	Laba Bersih
HJP	=	Hutang Jangka Panjang
P	=	Penjualan
UP	=	Ukuran Perusahaan
ε	=	<i>Error</i>

4. Hasil dan Pembahasan

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan dari semua sektor yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia. Adapun kriteria-kriteria yang ditentukan untuk pengambilan sampel penelitian ini adalah:

Tabel 1 Jumlah dan Klasifikasi Sampel Penelitian

No	Kriteria Sampel	Jumlah
1	Perusahaan yang terBursa Efek Indonesia	561
2	Belum <i>listing</i> selama periode pengamatan	(59)
3	Tidak menerbitkan Laporan Berkelanjutan berturut-turut pada periode 2013-2016	(479)
	Sampel Akhir	23
	Total sampel akhir (4 tahun observasi)	92

4.1 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas data dengan menggunakan *kolmogorovsmirnov* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *unstandardized* residual memiliki angka Z hitung (*Kolmogorov-Smirnov*) sebesar 1,101 < 1,96; sehingga data termasuk sebagai data yang terdistribusi normal dan layak diujikan ke pengujian parametrik (regresi linier).

Tabel 2 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	92
Kolmogorov-Smirnov	1,101
Signifikansi(2-tailed)	0,177

Sumber : Hasil olah data (2018)

2. Uji Autokorelasi

Hasil dari uji autokorelasi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3 dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai output *Durbin Watson test* 1,865 ($n = 92$; $k = 5$; $du = 1,776$; $4-du = 2,224$). Hasil tersebut mengartikan bahwa model regresi tidak memperoleh masalah dalam autokorelasi karena nilai *dw test* berada diantara *du* tabel dan $4-du$ tabel. Oleh sebab itu, model regresi ini dinyatakan layak untuk dipakai.

Tabel 3 Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error	Durbin-Watson
1	,716(a)	,513	,484	,51775	1,865

Sumber : Hasil olah data (2018)

3. Uji Multikolinearitas

Hasil dari uji multikolinearitas yang disajikan dalam Tabel 4 menjelaskan bahwa tidak ada multikolinearitas karena semua nilai *tolerance* < 0,10 dan nilai VIF > 10.

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Tolerance	VIF
Penghindaran Pajak	0,931	1,074
Laba Bersih	0,586	1,706
Hutang Jk Panjang	0,565	1,770
Penjualan	0,315	3,170
Ukuran Perusahaan	0,245	4,085

Sumber : Hasil olah data (2018)

4. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan Pengujian asumsi klasik heteroskedastisitas dengan Uji Glejser bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%.

Tabel 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Nilai t	Signifikansi
Penghindaran Pajak	0,868	0,388
Laba Bersih	1,582	0,117
Hutang Jk Panjang	-2,481	0,051
Penjualan	-0,341	0,754
Ukuran Perusahaan	0,700	0,486

Sumber : Hasil olah data (2018)

Regresi linier yang digunakan untuk menjelaskan seberapa jauh variabel dependen (penghindaran pajak, *corporate social responsibility*, laba bersih, hutang jangka panjang, penjualan bersih, dan ukuran perusahaan) berpengaruh terhadap variabel dependen (nilai perusahaan), sehingga didapatkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Q = 3,140 + 0,291ETR + 0,203LB - 0,224HJP + 0,293P - 0,353UP$$

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji regresi yang terdapat pada tabel 6, diketahui bahwa t hitung untuk penghindaran pajak sebesar $2,479 > t$ tabel ($df = 87$; $\alpha = 5\%$; dua sisi) sebesar $1,9876$ dan nilai probabilitas sebesar $0,015 < \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk laba bersih sebesar $3,795 > t$ tabel sebesar $1,9876$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } 5\%$ artinya ada pengaruh antara laba bersih terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk hutang jangka panjang sebesar $-4,679 > t$ tabel sebesar $1,9876$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara hutang jangka panjang terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk penjualan sebesar $3,081 > t$ tabel sebesar $1,9876$ dan nilai probabilitas sebesar $0,003 < \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara penjualan terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk ukuran perusahaan sebesar $-2,319 > t$ tabel sebesar $1,9876$ dan nilai probabilitas sebesar $0,023 > \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.

Tabel 6 Hasil Uji Regresi

Model	Koefisien	Std. Error	Nilai t	Signifikansi
TA	0,291	0,117	2,479	0,015
LB	0,203	0,054	3,795	0,000
HJP	-0,224	0,048	-4,679	0,000
P	0,293	0,095	3,081	0,003
UP	-0,353	0,152	-2,319	0,023

Sumber : Hasil olah data (2018)

4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik Hipotesis Peran CSR sebagai Variabel Moderasi dari Pengaruh Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas data dengan menggunakan *kolmogorovsmirnov* pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *unstandardized residual* yang memiliki nilai Z hitung (*Kolmogorov-Smirnov*) sebesar $0,942 < 1,96$; sehingga dapat diartikan bahwa data tersebut terdistribusi normal dan layak dapat digunakan untuk pengujian parametrik (regresi linier).

Tabel 7 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	92
Kolmogorov-Smirnov	0,942
Signifikansi (2-tailed)	0,338

Sumber : Hasil olah data (2018)

2. Uji Autokorelasi

Hasil dari uji autokorelasi yang terdapat pada Tabel 8 dengan menggunakan SPSS didapatkan output *Durbin Watson test* $1,917$ ($n = 92$; $k = 7$; $du = 1,827$; $4-du = 2,173$). Hasil tersebut mengartikan bahwa model regresi tidak memperoleh masalah dalam autokorelasi karena nilai *dw test* berada diantara du tabel dan $4-du$ tabel. Oleh sebab itu, model regresi ini dinyatakan layak untuk dipakai.

Tabel 8 Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error	Durbin-Watson
1	,510(a)	,260	,198	,27456	1,917

Sumber : Hasil olah data (2018)

3. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dalam Tabel 9 memperlihatkan bahwa nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari setiap variabel independen. Jika nilai *tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas. Hasil pengujian pada penelitian ini yang dapat dilihat pada Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel penghindaran pajak (ETR) dan variabel moderasi (ETR $\times$ CSRI) terjadi multikolinearitas karena nilai VIF yang dihasilkan lebih dari 10 dan nilai *tolerance* yang dihasilkan kurang dari 0,1. Variabel tersebut tidak dapat dihapuskan karena pada pengujian analisis terdapat variabel moderasi, maka kemungkinan besar terjadi multikolinearitas di mana antar variabel saling terikat.

Tabel 9 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Tolerance	VIF
ETR	0,059	17,037
CSRI	0,630	1,587
ETR $\times$ CSRI	0,058	17,136
Laba Bersih	0,581	1,721
Hutang Jangka Panjang	0,507	1,971
Penjualan	0,282	3,542
Ukuran Perusahaan	0,244	4,092

Sumber : Hasil olah data (2018)

4. Uji Heteroskedastisitas

Pada Tabel 10 menunjukkan pengujian asumsi klasik heteroskedastisitas dengan Uji Glejser bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%.

Tabel 10 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Nilai t	Signifikansi
ETR	0,794	0,429
CSRI	1,487	0,141
ETR $\times$ CSRI	-0,512	0,610
Laba Bersih	1,650	0,103
Hutang Jangka Panjang	-3,200	0,062
Penjualan	-0,598	0,552
Ukuran Perusahaan	0,784	0,435

Sumber : Hasil olah data (2018)

Regresi linier yang digunakan untuk menjelaskan seberapa jauh variabel moderasi (penghindaran pajak x *corporate social responsibility*) memperkuat variabel independen (penghindaran pajak, *corporate social responsibility*, laba bersih, hutang jangka panjang, penjualan bersih, dan ukuran perusahaan) berpengaruh terhadap variabel dependen (nilai perusahaan), sehingga didapatkan persamaan regresi berikut ini:

$$Q = 4,229 + 0,312ETR + 1,914CSRI - 0,046ETR \times CSRI + 0,196LB - 0,170HJP + 0,193P - 0,372UP$$

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji regresi yang terdapat pada Tabel 11, diketahui bahwa *t* hitung untuk penghindaran pajak sebesar $0,709 < t$ tabel ($df = 85$; $\alpha = 5\%$; dua sisi) 1,9883 dan nilai probabilitas $0,480 >$ taraf signifikansi 5% yang dapat diartikan tidak terdapat pengaruh antara penghindaran pajak terhadap *firm value*.

Nilai *t* hitung untuk penghindaran pajak x *corporate social responsibility* (ETR $\times$ CSRI) sebesar $-0,037 < t$ tabel 1,9883 dan nilai probabilitas $0,971 >$ taraf signifikansi 5% yang dapat diartikan tidak terdapat pengaruh antara penghindaran pajak x *corporate social responsibility* (ETR $\times$ CSRI) terhadap nilai perusahaan.

Nilai *t* hitung untuk laba bersih 3,866 $> t$ tabel 1,9883 dan nilai probabilitas 0,000

> taraf signifikansi 5% yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara laba bersih terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk hutang jangka panjang sebesar $-3,569 > t$ tabel 1,9883 dan nilai probabilitas $0,001 < \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara hutang jangka panjang terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk penjualan 2,035 $> t$ tabel 1,9883 dan nilai probabilitas 0,045 $< \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan terdapat pengaruh antara penjualan bersih terhadap nilai perusahaan.

Nilai t hitung untuk ukuran perusahaan $-2,591 < t$ tabel 1,9883 dan nilai probabilitas $0,011 > \text{taraf signifikansi } 5\%$ yang dapat diartikan tidak terdapat pengaruh antara ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.

4.3 Pengaruh Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan

Pada Tabel 6 di atas, nilai probabilitas variabel ETR lebih kecil dari nilai signifikansi sebesar 5% yang dapat diartikan bahwa makin tinggi nilai ETR perusahaan maka akan menyebabkan makin tinggi pula nilai perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang melakukan peningkatan nilai perusahaannya terbukti tidak melakukan penghindaran pajak, karena nilai ETR yang tinggi mencerminkan tingkat penghindaran pajak perusahaan rendah. Penghindaran pajak ini nantinya akan mempengaruhi nilai perusahaan, sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.

Perusahaan-perusahaan di China dalam penelitian Chen *et al.*, (2014) cenderung menghindari tindakan

penghindaran pajak. Bagi perusahaan-perusahaan di China perilaku penghindaran pajak tidak dianggap strategi untuk meningkatkan laba. Penghindaran pajak justru merupakan strategi berbahaya dan cenderung akan mengurangi nilai perusahaan atau *firm value*. Selain itu kewajiban transparansi dan implementasi tatakelola bagi perusahaan-perusahaan publik menjadi hambatan bagi perusahaan-perusahaan tersebut untuk melakukan tindakan penghindaran pajak.

Bagi perusahaan, penghindaran pajak justru akan merugikan perusahaan. Penghindaran pajak dianggap dapat menutup akses modal dari perbankan selain itu dapat mengganggu keputusan investasi (Mironov, 2013). Jika dibandingkan dengan pandangan tradisional seperti dalam penelitian Nugroho dan Agustia (2017), Lestari dan Wardhani (2015), atau Chasbiandani dan Martani (2012), menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian-penelitian tersebut menemukan adanya pengaruh positif penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan nilai ETR yang semakin rendah sedangkan nilai perusahaan tinggi. Justru strategi penghindaran pajak menjadi alat perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Investor memberikan respon positif terhadap nilai laba yang tinggi melalui minimalisasi beban pajak perusahaan. Harapan investor untuk mendapatkan bagian laba dalam jumlah besar dapat terwujud melalui strategi penghindaran pajak yang diimplementasikan oleh manajemen.

Tabel 11 Hasil Uji Regresi

Model	Koefisien	Std. Error	Nilai t	Signifikansi
ETR	0,312	0,440	0,709	0,480
CSRI	1,914	0,568	3,369	0,001
ETR $\times$ CSRI	-0,046	1,260	-0,037	0,971
Laba Bersih	0,196	0,051	3,866	0,000
Hutang Jk Panjang	-0,170	0,048	-3,569	0,001
Penjualan	0,193	0,095	2,035	0,045
Ukuran Perusahaan	-0,372	0,144	-2,591	0,011

Sumber : Hasil olah data (2018)

Demikian juga pada penelitian Chen *et al.*, (2016). Hasil penelitian tersebut menemukan adanya hubungan positif penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan. Perusahaan memanfaatkan lemahnya penegakkan hukum dan aturan mengenai kewajiban transparansi dengan melakukan penghindaran pajak yang tujuannya adalah meningkatkan nilai suatu perusahaan.

Kiesewetter dan Manthey (2017) juga menjelaskan bahwa penghindaran pajak tidak memiliki pengaruh terhadap penciptaan nilai perusahaan dari perspektif biaya keagenan. Bagi perusahaan - perusahaan publik di Eropa, penghindaran pajak yang agresif akan meningkatkan biaya keagenan dalam bentuk biaya pengawasan internal dan eksternal yang dapat mengurangi kekayaan pemegang saham. Biaya keagenan tersebut dapat lebih besar dibandingkan dengan pajak yang terhutang. Selain itu, adanya standar tinggi dalam tata kelola perusahaan publik merupakan hambatan tersendiri bagi perusahaan yang melakukan penghindaran pajak untuk menaikkan laba setelah pajak perusahaan. Pada konteks penelitian ini, teori keagenan yang diinisiasi oleh Jensen dan Meckling (1976) terbukti terdapat pertentangan diantara manajer dan pemegang saham sehingga manajemen tidak dapat bertindak oportunistis melalui penghindaran pajak yang berdampak pada kerugian perusahaan di masa mendatang.

Hasil penelitian tersebut didukung penelitian Hanlon dan Slemrod (2009) dan Noor *et al.*, (2009) membuktikan adanya pengaruh penghindaran pajak agresif terhadap nilai perusahaan. Argumentasi yang melandasi pemikiran dalam penelitian tersebut bahwa informasi laba yang tinggi menunjukkan kualitas perusahaan yang baik adalah informasi sensitif sekaligus merupakan cerminan yang dapat meningkatkan harga saham perusahaan akibat respon positif investor. Bagi para investor, nilai perusahaan yang tercermin lewat informasi laba sangat penting karena merupakan indikator tingginya kemakmuran pemegang saham (Bringham & Gapenski, 1996).

Bagi perusahaan publik di Indonesia, penghindaran pajak merupakan strategi yang bermanfaat untuk memperoleh keuntungan pengurangan pajak dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan yang tercermin melalui informasi angka laba setelah pajak. Argumentasi lain adalah bahwa penghindaran pajak dianggap sebagai cara perusahaan untuk melakukan transfer kekayaan dari pemerintah kepada pemegang saham (Herdiyanto & Ardiyanto, 2015)

4.4 CSR sebagai Variabel Moderasi dari Pengaruh Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan

Tabel 11 di atas menginformasikan bahwa nilai signifikansi ETR $\times$ CSRI

menunjukkan angka yang lebih besar dari tingkat signifikansi 5% dengan koefisien negatif, yang artinya tidak terdapat pengaruh antara penghindaran pajak x *corporate social responsibility* (ETRxCsRI) terhadap nilai perusahaan. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa aktivitas CSR perusahaan bukan merupakan variabel pemoderasi antara penghindaran pajak dan nilai perusahaan. Artinya bahwa perusahaan pada sampel penelitian ini tidak menggunakan CSR sebagai alat untuk peningkatan nilai perusahaan dengan melakukan penghindaran pajak. Dengan demikian hipotesis dua ditolak.

Hasil penelitian ini mendukung teori legitimasi, bahwa legitimasi masyarakat menjadi bagian penting dalam kesinambungan perusahaan di masa mendatang, sehingga perusahaan wajib menjalankan bisnisnya secara bertanggungjawab dan memperhatikan kepentingan masyarakat. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa CSR perusahaan tidak dilakukan dalam rangka memaksimalkan beban untuk tujuan penghindaran pajak dalam rangka meningkatkan laba setelah pajak yang merupakan cerminan nilai perusahaan. CSR perusahaan murni sebagai bentuk keberpihakan perusahaan kepada kepentingan masyarakat dan wujud tanggung jawab sosial perusahaan.

Bukti bahwa CSR bukanlah alat perusahaan untuk peningkatan nilai perusahaan dengan melakukan penghindaran pajak dibuktikan dalam penelitian Kim *et al.*, (2012). Dalam penelitiannya Kim *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa aktivitas CSR sepenuhnya dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan kepada para pemegang saham. Perusahaan lebih mementingkan bertindak etis dengan mengedepankan transparansi pelaporan keuangan dibandingkan melakukan

rekayasa angka-angka laporan keuangan melalui praktek penghindaran pajak yang berhubungan dengan aktivitas CSR untuk meningkatkan laba perusahaan.

CSR tidak menjadi alat yang digunakan oleh perusahaan untuk peningkatan nilai perusahaan dengan melakukan penghindaran pajak. Hal tersebut juga dapat diartikan bahwa ketentuan yang diatur dalam aktivitas yang berkaitan dengan CSR cenderung tidak dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk tujuan agresivitas pajak.

Mangoting (2017) menjelaskan bahwa perusahaan untuk melakukan perhitungan perpajakan tidak dapat semata-mata membuat pembebanan biaya tanggung jawab sosial terbatas pada penghasilan bruto, hal tersebut boleh dilakukan apabila telah diatur terlebih dahulu. Misalnya sumbangan korban bencana alam. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 93 tahun 2010 mengenai perlakuan pajak atas sumbangan, dijelaskan bahwa sumbangan yang boleh menjadi pengurang Penghasilan Kena Pajak apabila sumbangan tersebut diberikan untuk korban bencana nasional kepada pihak lain, Wajib Pajak juga tidak boleh menyampaikan langsung kepada korban, tetapi lewat badan penanggulangan bencana atau lewat pihak atau lembaga yang sudah memperoleh persetujuan dari lembaga atau instansi yang berkuasa atas penggalangan dana untuk penanggulangan bencana. PP tersebut menggarisbawahi syarat bahwa sumbangan tersebut berkaitan dengan bencana yang bersifat nasional yang mengakibatkan timbulnya korban jiwa.

Penelitian ini pula tidak sependapat dengan pemahaman yang menjelaskan bahwa aktivitas CSR merupakan insentif bagi perusahaan yang akan melakukan penghindaran pajak seperti dinyatakan dalam penelitian Laguir *et al.*, (2015) yang menjelaskan bahwa agresivitas pajak

perusahaan dipengaruhi oleh aktivitas CSR dalam dimensi ekonomi, karena aktivitas CSR adalah upaya memihak kepada kepentingan pemangku kepentingan dengan cara meningkatkan profitabilitas melalui penciptaan produk yang inovatif atau mengembangkan model-model bisnis baru perusahaan.

4.5 Implikasi Manajerial

Implikasi dalam penelitian ini adalah pada fase jangka pendek untuk peningkatan nilai perusahaan tidak lagi dengan melakukan penghindaran pajak. Hal ini dikarenakan para pemangku kepentingan dalam hal ini investor tidak lagi memikirkan untuk memperoleh keuntungan pada fase jangka pendek saja tetapi lebih memikirkan untuk memperoleh keuntungan pada fase jangka panjang. Investor diyakini memiliki respon yang positif dan pandangan yang bersih sehingga cenderung tidak melakukan penghindaran pajak. Salah satu hal yang penting bagi pembuat kebijakan adalah mewujudkan tata kelola yang baik dan patuh terhadap kewajiban perpajakan serta melakukan pengawasan yang ketat, terutama pada perusahaan publik.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan dengan CSR sebagai variabel moderasi. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak melakukan penghindaran pajak justru akan meningkatkan nilai perusahaan. Hasil tersebut menandakan bahwa perusahaan memiliki citra negatif di masa yang akan datang apabila melakukan penghindaran pajak, sehingga dapat memunculkan kesan negatif bagi investor.

Selain itu aturan pemerintah yang memberikan standar ketat terhadap tata

kelola manajemen pada perusahaan publik menciptakan gerak yang terbatas bagi perusahaan untuk melakukan skema-skema penghindaran pajak. Hal tersebut juga menandakan bahwa efektifitas pengawasan internal dan eksternal yang diimplementasikan perusahaan telah berjalan dengan baik.

CSR pada penelitian ini tidak dapat memoderasi adanya pengaruh penghindaran pajak terhadap nilai perusahaan. Artinya CSR perusahaan dilakukan bukan dalam rangka mengimplementasikan strategi penghindaran pajak atau untuk menutupi perilaku penghindaran pajak perusahaan dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan. CSR perusahaan dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab kepada masyarakat yang telah mendukung kinerja perusahaan. Hasil dalam penelitian ini menegaskan dukungan terhadap teori legitimasi, bahwa aktivitas CSR perusahaan semakin tinggi, maka tindakan penghindaran pajak perusahaan juga akan semakin tinggi.

5.3 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu terdapat dalam sampel penelitian dengan jumlah yang kecil karena dibatasi pada perusahaan *go public* yang menerbitkan laporan berkelanjutan (*sustainability reporting*) untuk periode 2013-2016. Oleh karenanya, penelitian berikutnya dapat menggunakan sampel perusahaan *go public* yang bukan hanya terbatas pada perusahaan yang menerbitkan laporan berkelanjutan (*sustainability reporting*), melainkan menggunakan data indeks CSR, sehingga jangkauan perusahaan yang menjadi sampel penelitian lebih banyak. Keterbatasan lain penelitian ini adalah indikator untuk mengukur penghindaran pajak yang hanya menggunakan ETR. Oleh karena itu, dalam penelitian selanjutnya dapat

membandingkan antar indikator pengukur penghindaran pajak sehingga dapat mengetahui kelemahan atau kekuatan sebuah pengukuran.

*telah dipresentasikan pada Konferensi Regional Akuntansi V Malang 2018

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, S. T., & Septiani, A. (2015). Analisis Pengaruh Perilaku Penghindaran Pajak terhadap Nilai Perusahaan dengan Transparansi sebagai Variabel Moderating. *Diponegoro Journal of Accounting*, 4(4), 437-446. dari: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Brigham, E., & Gapenski, L. C. (1996). *Intermediate Financial Management*, 5th ed. USA: The Dryden Harcourt Brace Collage Publishers.
- Chasbiandani, T., & Martani, D. (2012). Pengaruh Tax Avoidance Jangka Panjang Terhadap Nilai Perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi XV*. dari: <http://sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/090-PPJK-21.pdf>
- Chen, X., Hu, N., & Wang, X. (2014). Tax Avoidance and Firm Value: Evidence from China. *Nankai Business Review International*, 5(1), 25-42. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2013-0037>
- Chen, Z., Cheok, C. K., & Rasiah, R. (2016). Corporate Tax Avoidance and Performance: Evidence from China's Listed Companies. *Institution and Economies*, 8(3), 61-83. Retrieved from: <https://EconPapers.repec.org/>
- Davis, A. K., Guenther, D. A., Krull, L. K., & Williams, B. M. (2016). Do Socially Responsible Firms Pay More Taxes. *The Accounting Review*, 91(1), 47-68. <https://doi.org/10.2308/accr-51224>
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2009). Corporate Tax Avoidance and Firm Value. *The Review of Economics and Statistics*, 91(3), 537-546. DOI: <https://doi.org/10.1162/rest.91.3.537>
- Dharma, N. B. S., & Noviri, N. (2017). Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Capital Intensity Terhadap Tax Avoidance. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(1), 529-556. dari: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/24562>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dowling, G. R. (2014). The Curious Case of Corporate Tax Avoidance: Is it Socially Irresponsible? *Journal of Business Ethics*, 124(1), 173-184. Retrieved from: <https://EconPapers.repec.org>

- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. (2008). Long Run Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*, 83(1), 61-82. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.1.61>
- Ghozali, I., & Chariri, A. (2007). *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanlon, M., & Slemrod, J. (2009). What Does Tax Aggressiveness Signal? Evidence from Stock Price Reactions to News About Tax Shelter Involvement. *Journal of Public Economics*, 93, 126-141. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2008.09.004
- Hartono, J. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Herdianto, D. G., & Ardiyanto, M. D. (2015). Pengaruh Tax Avoidance Terhadap Nilai Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting* 4(3), 1-10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kiesewetter, D., & Manthey, J. (2017). Tax Avoidance, Value Creation and CSR. *The International Journal of Business in Society*, 17(5), 803-821. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2016-0166>
- Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2012). Is Earning Quality Associated with Corporate Social Responsibility. *The Accounting Review*, 87(3), 761-796. <https://doi.org/10.2308/accr-10209>
- Klapper, L. F., & Love, I. (2002). Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets. *Policy Research Working Paper 2818*, 1-38. Retrieved from: <https://elibrary.worldbank.org/>
- Laguir, I., Stagliano, R., & Elbaz, J. (2015). Does Corporate Social Responsibility Affect Corporate Tax Aggressiveness. *Journal of Cleaner Production*, 107, 662-675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.059>
- Lanis, R. (2012). Corporate Social Responsibility and Tax Aggressiveness: a Test of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), 75-100. <https://doi.org/10.1108/09513571311285621>
- Lestari, N., & Wardhani, R. (2015). The Effect of the Tax Planning to Firm Value with Moderating Board Diversity. *International Journal of Economics and Financial Issue*, 5, 315-323. Retrieved from: <http://www.econjournals.com>
- Mangoting, Y. (2017). Biaya Tanggung Jawab Sosial Sebagai Tax Benefit. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 9(1), 35-42. <https://doi.org/10.9744/>

- Mironov, M. (2013). Taxes, Theft, and Firm Performance. *American Finance Association*, 68 (4), 1441-1472. <https://doi.org/10.1111/jofi.12026>
- Nakao, S. H. (2015). Influence of Tax Accounting on Transparency. *Transparency and Governance in a Global World*, 13, 69-96. [https://doi.org/10.1108/S1569-3767\(2012\)0000013006](https://doi.org/10.1108/S1569-3767(2012)0000013006)
- Naser, K., AlHussaini, A., AlKwari, D., & Nuseibeh, R. 2006. Determinans of Corporate Social Disclosure in Developing Countries: The Case of Qatar. *Advance in International Accounting*, 19, 1-23. DOI: 10.1016/S0897-3660(06)19001-7
- Noor, R. M., Mastuki, N. A., & Bardai, B. (2009). Book-Tax Difference and Value Relevance of Taxable Income: Malaysian Evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 7(2), 19-40. 19-40, <https://doi.org/10.1108/198525109800000002>
- Nugroho, W. C., & Agustia, D. (2017). Corporate Governance, Tax Avoidance, and Firm Value. *AFEBI Accounting Review*, 2(2), 15-29. dari: <http://afebi.org/journal/index.php/aar/article/view/87/50>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 93 Tahun 2010 Tentang Sumbangan Penanggulangan Bencana Nasional, Sumbangan Penelitian Dan Pengembangan, Sumbangan Fasilitas Pendidikan, Sumbangan Pembinaan Olahraga, Dan Biaya Pembangunan Infrastruktur Sosial Yang Dapat Dikurangkan Dari Penghasilan Bruto
- Pohan, C. A. (2011). *Optimizing Corporate Tax Management: Kajian Perpajakan dan Tax Planning-nya Terkini* Penerbit Bumi Aksara.
- Pradnyana, I. B. G. P., & Noviari, N. (2017). Pengaruh Perencanaan Pajak Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Transparansi Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal* dari: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/25707>
- Rustiarini, N. W. (2011). Pengaruh Struktur Kepemilikan Saham pada Pengungkapan Corporate Social Responsibility. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 6, 104-119. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jiab/article/view/2652>.
- Salihu, I., Aramide, Normala, S., Obid, S., & Annuar, H. A. (2013). Measures of Corporate Tax Avoidance: Empirical Evidence from An Emerging Economy. *International Journal of Business and Society*, 14(3), 412-447. <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol14No3paper6.pdf>
- Scott, W. R. (2011). *Financial Accounting Theory* (Vol. Sixth Edition). United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630>

- Siallagan, H., & Machfoedz, M. (2006). Mekanisme Corporate Governance, Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi IX. Padang*.
<https://smartaccounting.files.wordpress.com/2011/03/k-akpm13.pdf>
- Sikka, P., & Willmott, H. (2013). The Tax Avoidance Industry: Accountancy Firms on The Make. *Critical Perspective on International Business*, 9(4), 415-443.
<https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2013-0019>
- Tahir, I. M., & Razali, A. R. (2011). The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: Evidence from Malaysian Public Listed Companies *International Journal of Economic and Management Sciences*, 1(2), 32-41. <https://www.omicsonline.org/open-access/2162-6359-1-014.pdf>
- Tjondro, E., Widuri, R., & Katopo, J. M. (2016). Kualitas Corporate Social Responsibility dan Penghindaran Pajak dengan Kinerja Laba Sebagai Moderator. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 18 (2), 105-118. <https://doi.org/10.9744/jak.18.2.105-118>
- World Business Council, (1998). *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).
<https://serc.carleton.edu/integrate/workshops/envirojustice2013/essays/70650.html>
- Zeng, T. (2014). Derivative Financial Instruments, Tax Aggressiveness and Firm Market Value *Journal of Financial Economic Policy*, 6(4), 376-390.
<https://doi.org/10.1108/JFEP-02-2014-0013>

SHARING ECONOMY: A STUDY ON THE FACTORS INFLUENCING USERS' MOTIVATION TO USE RIDE SHARING PLATFORMS

Rosdiana Sijabat

Unika Atma Jaya Jakarta

E-mail: rosdiana.sijabat@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

This research is intended to explore sharing economy, particularly ride sharing. The study aims to identify the impact of four factors—economic, social, environmental, and technological—on individuals' motivation and decision to use three ride sharing platforms: UBER, GRAB and Go-JEK in Indonesia. Based on available literature, four research hypotheses are tested, namely that (1) economic factors; (2) social factors; (3) environmental factors; and (4) technological factors have positive influence on individuals' motivation and decision to use ride sharing services. Primary and secondary data are used to answer the research questions. Primary data were obtained through an online survey of 355 respondents, while secondary data were obtained from various related literatures. The research is both descriptive and quantitative in nature, the empirical analysis suggest that economic, social, environmental, and technological factors are positively associated with users' decision to use ride sharing.

Keywords: sharing economy, ride sharing, motivations, internet, technology.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep sharing economy, khususnya ride sharing. Secara khusus, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh dari empat faktor, yaitu faktor ekonomi, sosial, lingkungan, dan teknologi terhadap motivasi dan keputusan individu untuk menggunakan tiga platform perjalanan bersama: UBER, GRAB, dan Go-JEK di Indonesia. Berdasarkan literatur yang tersedia, empat hipotesis penelitian diuji, yaitu bahwa (1) faktor ekonomi; (2) faktor sosial; (3) faktor lingkungan; dan (4) faktor teknologi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan keputusan individu untuk menggunakan layanan ride sharing. Data primer dan sekunder digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh melalui survei online terhadap 355 responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai literatur terkait. Penelitian ini bersifat deskriptif dan kuantitatif, analisis empiris menunjukkan bahwa faktor ekonomi, sosial, lingkungan, dan teknologi secara positif terkait dengan keputusan pengguna untuk menggunakan berbagi perjalanan.

Kata kunci: berbagi ekonomi, berbagi perjalanan, motivasi, internet, teknologi.

1. Introduction

UBER, Go-JEK and GRAB employs a business model known as the "sharing economy". This business model has developed rapidly in urban areas in various countries, including Indonesia. The sharing economy, as a new business model, drives an evolution in how consumers conduct business activities (Cohen & Kietzmann, 2014). The growing number of sharing economy platforms is linked to high demand for such platforms, something which is driven

by economic growth as well as population growth, particularly in urban areas. A similar condition has also occurred in Indonesia. The population of Indonesia has experienced very rapid growth, especially in urban areas. High population growth in urban areas can be attributed to massive urbanization and the development policies that emphasize urban areas. Such a growth rate has also caused more complex urban problems to emerge, including those related to transportation.

The number of two-wheel and four-wheel vehicles has increased rapidly. Increasing number of such vehicles, however, has not coincided with infrastructure development, and as such traffic congestion has become a significant challenge for Indonesia. For example, Jakarta, one of the densest cities in the world, experiences an annual economic loss of three billion IDR due to traffic congestion (Primanita, 2016). These economic losses are caused, in part by increased travel time, fuel costs, and business expenses. The costs of congestion are expected to reach 498 billion IDR by 2020, an increase of approximately 41% (Alphabeta, 2017). Around 64 daily commutes are made in large cities in Indonesia, the number predicted to reach 70 million by 2020 (Alphabeta, 2017). Inadequate means of transportation in urban areas has encouraged people to respond promptly to the emergence of technology-based means of transportation. The sharing economy has also developed in Indonesia, where many companies using such a model have begun operating in major cities across Indonesia. One factor encouraging the development of sharing economy is the increase of the internet user in Indonesia. Between 2005 and 2017, internet users increased from 8.1 million to 53.2 million (<http://www.internetlivestats.com/internet-users/indonesia/>, retrieved on 10/31/2017).

This research aims to investigate the sharing economy, especially as related to ride sharing. The main objective is to study the factors that influence users' or consumers' motivation and decision to use ride sharing. Although sharing economy has only begun developing recently, many sharing economy-based business models have already developed in Indonesia. Nevertheless, an inquiry into the sharing economy in Indonesia are still very limited. More importantly, the

sharing economy is yet not widely researched, so few empiric studies of the sharing economy are available in Indonesia. This study is expected to provide theoretical and policy contributions. First, although the sharing economy has become relatively developed, especially in urban areas, theoretical and empirical literatures on such a subject in Indonesia are still limited. Research into the sharing economy in Indonesia is thus challenging, and this research significantly contributes by providing knowledge on the sharing economy phenomenon, especially as related to ride sharing in Indonesia, which is still a new and under-researched phenomenon. Second, from a practical perspective, the outcomes of this research is relevant for sharing economy-based business actors in determining their business strategies as well as for urban structuring policy makers and stakeholders.

2. Literature Review

2.1 Sharing Economy: Definition

The definition of sharing economy may commence by interpreting the word "share" as follows: "a portion belonging to, due to, or contributed by an individual or group; one's full or fair portion; and the part allotted or belonging to one of a number owning together property or interest". As a verb, sharing means, among others, "to divide and distribute in; to partake of, use, experience, occupy, or enjoy with others; to tell (thoughts, feelings, experiences, etc.) to others". This definition indicates that a portion or overall distribution of ownership is attached to someone. Furthermore, in Merriam Webster dictionary, sharing economy is interpreted as "economic activity that involves individuals buying or selling usually temporary access to goods or services, especially as arranged through an online company or

organization(<https://www.merriam-webster.com/dictionary/sharing> retrieved on 6/9/2017). Such buying or selling is carried out using technology. As in Cohen and Kietzmann (2014), the sharing economy is a form of economic transaction that takes place in real time using the internet and other technology-related devices to facilitate people to find individuals who meet their needs without transaction activities like at a traditional market.

In the literature, the term "sharing economy" is often used interchangeably with "collaborative consumption" or "collaborative economy" (Belk, 2014; Botsman, 2015; Botsman & Rogers, 2010). This collaborative consumption takes place due to use of the internet to bring together (match) people who want to share their assets or services (Petropoulos, 2017). According to Botsman and Rogers (2010), collaborative consumption involves various forms of resource sharing using technology on a scale never before possible, as the technology did not exist previously. As in Botsman (2015), collaborative consumption occurs due to changes in the traditional market system as a result of technological development. Because of technological development, forms of transactions that were previously impossible become possible. A similar opinion, expressed by Schor (2014), holds that collaborative consumption is a form of goods and services distribution involving the use of durable assets, the exchange of goods and services, and the sharing of productive assets. As put forward by Botsman (2015), the collaborative economy is an economic ecosystem using a decentralized network in which a middleman brings together people with a need and people with the tools to satisfy this need (such tools are assets that are not fully used by the owner).

One form of sharing economy is ride sharing. Ride sharing, as a transportation model, has actually been long known, since the Second World War (Hahn & Metcalfe, 2017). However, it has become more popular as technology has developed, since the development of ride sharing has been motivated in part by "bringing together" parties that want to "share" and parties that need such "sharing". Ride sharing has become easier with technology and the internet by using Global Position Systems, smartphones, and electronic payments (Hahn & Metcalfe, 2017). Ride sharing is often interpreted as a transportation model in which users share vehicles and travel costs with others that have similar travel schedules and times to reach their travel destinations (Furuhata *et al.*, 2013). Such a definition emphasizes the cost sharing aspects, as well as the condition that users' travel destinations and times should be similar. According to Chan and Shaheen (2012), ride sharing is a means of transportation that is able to reduce traffic congestion and save energy, since ride sharing may reduce emissions and the dependence on fossil fuel.

2.1. Determinants of Sharing Economy

Motivation and Decision

Motivation can be defined as something that can encourage someone to undertake or not undertake an action (Gredler *et al.*, 2004; Cherry, 2017). More specifically, Cherry (2017) defines motivation as a process for initiating, directing, and maintaining the achievement of an objective influenced by biological, emotional, social, and cognitive factors. From this definition, in the context of economic and business behavior, then motivation can be interpreted as an individual action to start (decide) to use or not use something to

meet needs. Cherry (2017) lists three conditions that can motivate individuals in making decisions, namely (1) activation, which refers to the individual decision to take action; (2) persistence, which indicates action taken continuously in achieving goals even when the individual faces various challenges in achieving such goals; and (3) intensity, which relates to the degree of concentration and power of the individual in action.

In Cherry (2017), motivation that drives individuals to make particular decisions is classified into two types: (1) intrinsic motivation and (2) extrinsic motivation. Intrinsic motivation refers to individuals' actions or decisions that are driven by internal rewards. In other words, the motivation to engage in a behavior arises from within the individual because it naturally satisfies individual goals. This intrinsic motivation includes personal gratification or satisfaction. In contrast, extrinsic motivation involves individual behavior which aims to earn external rewards or avoid punishment. This motivation involves factors that come from outside a person but can influence behavior. Extrinsic factors include money, prizes, and social recognition. Both intrinsic and extrinsic factors influence one's motivation to take action and make decisions.

Based on the above discussion, it is argued that the economic, social, environmental and technological factors discussed in the previous section play an important role in influencing individuals' motivation and decision to use ride sharing.

Economic Factors

Although many factors motivate the popular use of sharing economy, economic motivations are seen to be the main factor (Bardhi & Eckhardt, 2012; Bellotti *et al.*, 2015 cited in Böcker &

Meelen, 2016). Many scholars argue that there is a relationship between economic crises and the increase of sharing economy activities (Rivera *et al.*, 2017; Böcker & Meelen, 2016; Godelnik, 2017). When people lose their jobs during the economic crisis, and experience a decrease of income, their power to purchase goods and services declines sharply. This loss of income motivates individuals to reduce their living costs, including by using cheaper products or services to meet their life needs. Böcker and Meelen (2016) add that the financial difficulties faced by communities, particularly during the onset of crisis in 2008, induce people to change their consumption patterns and views of private ownership. Social views of the sharing economy, which emphasize mass production and consumption, make individual ownership less important, people are not really interested in buying or owning products, instead, they are more interested in renting and sharing the products (Roh, 2016).

Grybaitė and Stankevičienė (2016) capture that sharing economy may increase productivity, motivate innovation and entrepreneurship, as well as reduce costs. On another note, the use of digital technology in sharing economy helps the creation of more diverse service with lower prices, more rapid and convenient transaction; all of these may encourage increased productivity. Hamari *et al.*, (2015) reiterate that sharing of goods and services provides economic impact. Sharing economy motivates utility maximizing behavior, since consumers focus not on individual ownership but are willing to share their resources with others. The most important benefit of the sharing economy, they argue, is cost saving which occurs since people need not to buy and own anymore, rather they prefer to rent things (Yaraghi & Ravi, 2017).

Frenken and Schor (2017) argue that sharing economy has a role in creating new markets by expanding trade and creating purchasing power in the economy. Rivera *et al.*, (2017) emphasizes the importance of technology to carry out sharing consumption. According to them, economic platforms are able to connect individuals with other individuals and economically connect different groups of users. An organization is able to create value by bringing together supply and demand for goods and services and matching providers and consumers. This is where the sharing economy creates economic (savings) and also utilitarian (convenience) benefits (Rivera *et al.*, 2017). The use of ride sharing also reduces mobility costs up to 65%, creates economic opportunities for the approximately seven million people expected to be engaged in ride sharing by 2020, and enabled some 400,000 people to become part of the financial system by 2020 (Alphabeta, 2107). Given the review above, the following hypothesis is raised:

H₁: Economic motive-related factors have a positive association with the motivation and decision to take part in ride sharing.

Social Factors

Botsman and Rogers (2010) observe that the emergence of the sharing economy is a significant response to the lessening of the collectivity principle or sense of belonging to a certain social group. Here is where sharing economy is viewed as being able to develop social relationships, since it is created from inter-individual social trust. The creation of social trust is integral to developing better social relationships and establishing social inclusion within a community (Grybaitė & Stankevičienė, 2016). Frenken and Schor (2017) express that the non-existence of social trust makes people

reluctant and unwilling to share with others, except for those within their own network, as those others are considered "strangers" (Botsman & Rogers, 2010). The viewing of others as strangers creates loneliness. The existence of digital technology represents a tool driving various activities that allow individuals to no longer share only with people they know, but also with people without pre-existing connections or similar characteristics. As such, people no longer feel that others are strangers.

Sharing economy develops digital trust within the community through technology's ability to allow consumers to label and rate products and services during their transactions with providers (Yaraghi & Ravi, 2017). Hence, ride sharing creates social values in the form of inclusiveness and well-being. Using technology, the feeling of others as strangers is reduced, as technology enables the existence of wider and rapid peer-to-peer connections so that people have the feeling of interconnectedness (Botsman & Rogers, 2010). Sharing economy is viewed as broader wider relationships, where previously social relationship was limited to family members or other closely linked circles. As such, social relationships tend to be established widely through information technology. The information above leads to the following hypothesis:

H₂: Social value-related factors have a positive association with the motivation and decision to take part in ride sharing.

Environmental Factors

Greater attention has been given to environmental issues since the concept of sustainability emerged in the 1980s. In this era, the media began to promote the importance of sustainability and motivate the public to better understand various problems, such as overpopulation,

drought, famine, and environmental degradation (Bartlett, 2016). Such problems emerged because the economic development in many countries focused primarily on efforts to achieve economic growth. UNIDO (2014) criticized such an approach has created various social problems within communities, including environment problems. In view of such conditions, one challenge faced in the economy is the large and excessive use of resources following high population growth. In turn, this high population growth is followed by high demand for goods, which encourages increased demand for raw materials and creates wastes that negatively impact the environment (Bartlett, 2016). Excessive use of resources accelerates the use of available resources, and may negatively impact the environment through the increase of carbon emissions (Casey & Galor, 2017). Ride sharing, such as motorcycle and car sharing, leads to energy saving in various sectors, both downstream (vehicle scrap page) and upstream (fuel and motor vehicle industries) as found in a study by Nijland and Meerkerk (2017). They investigated car sharing in the Netherlands and revealed that ride sharing has reduced ownership and car use rates, as well as carbon dioxide emissions. Their research also found that car sharing caused car ownership to decrease by 30% and followed by the decrease in the use of parking lot. This has reduced exhaust emissions by 13%–18%.

Recognizing this condition, the suggested approach is for development to take environmental impact into consideration; in other words, a more sustainable development can establish a sustainable society (Heinrichs, 2013). Grybaitė and Stankevičienė (2016) mention that the sharing economy emphasizes the consumption of pre-existing goods, which need not be

new. This may significantly reduce the use of energy and establish efficiency. One way sustainable development can be achieved is through resource sharing and collaborative consumption. Resource sharing may reduce the total consumption of new products and also reduce wasted resources (Owyang *et al.*, 2013). This sharing economy may, as a business model, reduce the excessive use of resources, so that resources may be saved for future generations' consumption (Leismann *et al.*, 2013). It is predicted that ride sharing will reduce carbon dioxide emissions equivalent to saving around 415,000 hectares of land for deforestation, as well as reduce air pollution by 8% in big cities of Indonesia by 2020 (Alphabeta, 2017). Considering the environmental aspects presented above, the following hypotheses are proposed:

H₃: Environmental consideration-related factors have a positive association with the motivation and decision to take part in ride sharing.

Technological Factors

Technological development has motivated the emergence of new business models that can easily be implemented. As in Matzler *et al.*, (2015), sharing economy has emerged because of the availability of the internet and social media. Ride sharing becomes easy and simple due to the existence of technology that is able to exhibit the vehicle's level of use (occupancy) as well as location (mobile- and location-based technology). This may be referred to as a new business model (Teubner & Flath, 2015). Hamari *et al.*, (2015) argue that the sharing economy is a technological phenomenon, stemming out of the development of computers and other electronic equipment such as the internet. The use of the internet, smartphones, and other mobile

equipment facilitate transactions between buyers and sellers in ways that never existed in the past (Telles JR., 2016). The sharing economy has changed the habits and behaviors of consumers. Conventional and traditional transactions become modern consumers in their sharing and exchanging (Botsman & Rogers, 2010).

Information technology has become part of individual life, encouraging us to become more used to various complex services, including peer-to-peer market platforms (Teubner & Flath, 2015). Digital technology is able to motivate the emergence of interpersonal trust and reduce strangers' "strangeness" factors when individuals decide to use the services of others. This is because technology is able to explain who drivers are, for example by providing profiles or ratings. A similar view is expressed by Figueroa (2016), who argues that technology has become a significant factor encouraging and motivating the emergence of a sharing economy. Technology such as mobile phones and social media platforms have a role in establishing individual and organizational networks that may facilitate the information and knowledge exchange process. With reference to the above discussion, the hypothesis below is raised:

H₄: Technology-related factors have a positive association with the motivation and decision to take part in ride sharing.

3. Research Design

3.1. Research Design, Population and Sample

The questions in this research are descriptive and causal (Sekaran & Bougie, 2016), focusing on a relatively new phenomenon, for example, sharing economy. As such, it is exploratory, investigating a new phenomenon where

knowledge on the topic is still rare (Blaikie, 2010; Manerikar & Manerikar, 2014). Descriptive and causal research questions in this study can correctly be addressed using an exploratory approach, and as such explorative knowledge may be obtained (Myers, 2009; Yin, 2009; Teddlie & Tashakkori, 2009). Primary data and secondary data were used in this study. Primary data were collected through an online survey, using the platform www.surveypplanet.com. Secondary data were obtained from secondary sources, such as scientific articles, related publications, and other sources. Study population is individuals living in urban areas in Indonesia who have used three ride sharing platforms: Go-JEK, GRAB, and UBER. Due to resources limitations, it not possible to reach such an overall population. As the alternative strategy, representative samples were used using non-probability convenient sampling. This technique was used based on convenience argument in obtaining samples. It must be noted that, although the results of analysis using convenient selected respondents cannot be considered truly representative of the population, this approach is superior for certain situations given that it is inexpensive, easy to implement, and saves time (Smith and Albaum, 2012, p. 98). It is presumed that populations of this study are large, but the definite number of is unknown. The required minimum sample size is calculated by the formula in Smith and Albaum (2012, p. 103–104). For unknown population size, the total sample needed uses the formula: $n = (Z\text{-score})^2 * \text{StdDev} * (1 - \text{StdDev}) / (\text{margin of error})$ (Smith & Albaum, 2012). Using a confidence level of 90% ($Z = 1,645$), standard of deviation of 0.5, and margin of error of 5%, the total required sample is obtained as follows: sample (n) = $(1.64)^2 \times .5(.5) / (.05)^2 = 321.4$ rounded up

to 322; as such, for this research a total sample of 322 was required.

The online survey took place over a period of eight weeks, from July to September 2017. The survey consisted of multiple choice questions. Respondents were requested to choose answers in the form of a dichotomous scale using the five-point Likert Scale: (1) strongly disagree; (2) disagree; (3) neutral; (4)

agree; (5) strongly agree. As such, the analyzed variables are in interval measurements in the form of a metric scale. The survey also used essay questions developed from related literature, such as in Table 1. The primary data collected through the survey was analyzed with a regression analysis using SPSS.

Table 1. Variables and References

Concepts	Sources
Economic Factors: Cheaper price; Saving of Financial resources; Increased productivity and efficiency.	Grybaitė and Stankevičienė (2016); Rivera <i>et al.</i> , (2017); Böcker and Meelen (2016); Godelnik (2017); Yaraghi and Ravi (2017); Böcker and Meelen (2016); Frenken and Schor (2017); Alphabeta (2017).
Social Factors: Existence of social trust; Development of social relationships; Sharing with others; Helping others (sense of willingness to share).	Botsman and Rogers (2010); Grybaitė and Stankevičienė (2016); Yaraghi and Ravi (2017); Alphabeta (2017).
Environmental Factors: Reduction in air pollution; Reduction in environmental degradation; Saving energy resources (fuel); Reduction in carbon emissions.	Bartlett (2016); UNIDO (2014); Casey and Galor (2017); Nijland and Meerkerk (2017); Heinrichs (2013); Owyang <i>et al.</i> , (2013); Phipps <i>et al.</i> , (2013); Leismann <i>et al.</i> , (2013); Alphabeta (2017).
Technological Factors: Establishment of digital trust; Establishment of interpersonal trust; Ownership of smartphones, mobile phones, and other electronic devices; Availability of internet access.	Matzler <i>et al.</i> , (2015); Teubner and Flath (2015); Hamari <i>et al.</i> , (2015); Telles JR (2016); Botsman and Rogers (2010); Teubner and Flath (2015); Figueroa (2016).

3.2. Pilot Study

Pilot studies were first carried out to check the strength and weakness of the questions in the submitted questionnaire (Thabane *et al.*, 2010). These were meant to find out whether all questions to be answered by the targeted respondents could be well understood. These pilot studies were carried using three different groups of ride sharing users, who were conveniently selected based on their previous use of ride sharing services. The first pilot study was carried out by requesting five students from different faculties at Atma Jaya Catholic University of Indonesia in Jakarta, with the highest education level of Senior High School, answer the survey questions. The second

pilot study was carried out on four ride sharing users when the author attended an academic workshop at the Jakarta State University on 13–14 July 2017, which involved various lecturers from several cities in Indonesia. The highest education levels of those four participants were masters and doctoral degrees. The third pilot study was carried out by recruiting an enumerator to reach four ride sharing users who were neither students nor formal workers, but routinely using ride sharing for the daily activities; their highest education level was secondary school. The results of the pilot studies showed confusion among pilot study participants on several questions, particularly questions related to

environmental aspects. As such, several questions related to environmental aspects were revised. The revised questions were then uploaded to the website surveyplanet.com.

3.3. Research Model and Analysis Technique

The research is a causal study that seeks to examine the impact of independent variables on the dependent variable. The appropriate analysis technique for this causal study is a multiple regression cross-sectional technique. The dependent variable is the motivation or decision of consumers to use ride sharing, while the independent variables are the factors that affect individuals' motivation or decision to use ride sharing. They are classified into four types: (1) economic drivers; (2) social drivers; (3) environmental drivers; and (4) technological drivers (Botsman & Rogers, 2010). The relationship between the dependent variable and the independent variables in this study is expressed in the following regression equation:

$$Y_i = a_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + b_4X_{4i} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Where Y is the dependent variable, a_0 is the constant (intercept), b is the regression coefficient or estimation parameter, X is the independent variables, and ε_i is the error term that experiences a change at each cross-section unit. ε_i , known with the term idiosyncratic error, is used to comply with the Gauss-Markov assumption. Regression was continued by carrying out robust estimation to improve the sharpness of the analysis results, namely by including control variables into the initial regression model. Control variables are often not taken into account in regression equations. However, they also have a significant role in enhancing the predicting power of regression analysis results (Shuttleworth n.d cited on

<https://explorable.com/controlled-variables>, retrieved on November 16, 2017.) Including control variables into regression equations may enhance the predicting power of regression analysis results, and may also help researchers identify spurious relationships among the regressed variables (Sweet & Grace-Martin, 2010).

The control variables in this research were chosen by considering the results of several previous studies, which found that demographic variables have a role in determining the motivation of and decision made by an individual. These variables include, among others, gender and age cohort. Tanellari *et al.*, (2014) show that different genders have different responses towards individual decisions in adopting technology. This is reaffirmed by several research results, which indicate that men are more responsive in adopting technology than women (see, for example, Obisesan, 2014; Mishra *et al.*, 2015). Age cohort also affects individual responsiveness in using technological devices and the internet. For example, Yang and Jolly (2008) discovered that, compared to Generation X, it is more difficult for members of the Baby Boomer generation (age group) to adopt smartphone technology, since they consider the use of internet-based telephones to be difficult given the phones' features (which, they hold, are more complex), and that benefit factors are most important for them in deciding to use internet-based electronic devices. Considering this matter, age cohort and gender have been used as control variables in the regression model. The age cohort in this research is divided into Young Millennials (17-24 years), Old Millennials (25-34 years), Gen X (35-50 years) and Baby Boomers (51-64 years) which is adapted from Merriman (2015).

4. Results and Discussion

Survey Results

The survey was carried out over the course of eight weeks, from the third week of July until Mid of September 2017. In accordance with the sampling technique used, the survey was targeted to obtain a minimum of 322 respondents. The survey results showed that 356 respondents participated. After the responses were filtered manually for completeness and validity, as well as representativeness of the target group, 355 were taken for analysis. Although the minimum sample was 322, all valid responses were used in the analysis, as larger sample size increases the power of precision of estimates.

Respondent Demographics

Survey results indicate that 65.4% of the respondents (232 persons) were women, and 34.6% (123 persons) were men; one respondent did not answer this question on gender. Of the respondents, 350 were Indonesian citizens and 5 were foreign citizens. The millennial age group in this research was divided into two,

namely the old millennial group and the young millennial group. The young millennial group is also often referred to as Generation Z, those who are very active in using smart phones or social media and spend most of their time doing online activities (Merriman, 2015). The majority of respondents (189 persons or 53.2%) are from this age group, followed by those included in the Generation X group, aged 35–50 years (83 persons or 23.4%), the old millennial group, aged 25–34 years (76 persons or 22%) and the baby boomer group, aged 51–64 (7 persons or 2%). Of respondents, 67.6% (240 persons) are unmarried, 25.9% (92 persons) are married and have children, and 6.5% (23 persons) are married but have no children. A total of 40.6% respondents (144 persons) have a master degree as their highest education level, followed by baccalaureate graduates (130 persons or 36.6%), doctorate program graduates (15.2% or 54 persons), diploma program graduates (14 persons or 3.9%), high school graduates (12 persons or 3.4%). One respondent did not complete elementary school.

Table 2. Demographic Characteristics of Respondents

	Number of Respondents	Percentage
Sex		
Female	232	65.3
Male	123	34.6
Age cohort		
Young millennial	189	53.2
Generation X	83	23.3
Old millennial	76	21.4
Baby Boomer	7	1.9
Educational Background		
Doctoral	54	15.2
Master	144	40.6
Baccalaureate	130	36.6
Diploma	14	3.9
High School	12	3.4
< High School	1	0.3
N	355	100
Sex		
Female	232	65.3

Source: Data Analysis (2017)

Motivation: Dominance of Economic Factors

With reference to existing literature, there are four reasons—economic, social, environmental and technological—for individuals to use ride sharing. The survey results showed that 95% (336 persons) agreed that they use Go-JEK, GRAB, or UBER for economic reasons; only 5% (19 persons) did not agree that economic reasons encouraged them to use ride sharing. 86% (307) of respondents related their use of ride sharing to technological factors. With regard to the environmental factors, Go-JEK, GRAB, or UBER users seemed evenly split, with 48% (171 persons) agreeing that they use Go-JEK, GRAB, or UBER due to environmental factors and 52% (184

persons) not agreeing. Although Indonesia has strong social kinship relationship systems, social reasons were not particularly important motivators for the use of Go-JEK, GRAB, or UBER. The survey results showed that only 37% of respondents (132 persons) viewed social factors as their motivation to use ride sharing services; 63% of respondents did not agree that social factors are a reason for using Go-JEK, GRAB, or UBER.

Furthermore, the respondents were asked to provide more detail on their perceptions regarding the factors that encourage them to use ride sharing services. The survey results showed that 40% of respondents agreed and 29% strongly agreed that economic considerations encouraged them to use

ride sharing services. A similar finding was made related to technological factors, with 49% of respondents agreeing and 29% strongly agreeing that technological considerations were a factor in their using ride sharing services. 49% and 39% of respondents, respectively, were neutral regarding the role of social and

environmental factors in their use of online ride sharing services. This confirmed that the online ride sharing service users who participated in this study did not view social or environmental reasons as their main motivators.

Table 3. Summary of the Factors Influencing the Use of Ride Sharing

Influencing Factors	Perception	Agree (%)	Disagree (%)
<i>Economy</i>	Relatively cheap price	93	7
	Better service compared to conventional motorcycles/taxis	84	16
<i>Social</i>	Develops social relationships	28	72
	Suggested by friends/other people	58	42
	Wants to chat with online motorcycle/taxi drivers	13	87
	Wants to help online motorcycle/taxi drivers	43	57
<i>Environment</i>	Wants to reduce air pollution	47	53
	Reduces environmental degradation	45	55
	Reduces use of fuel	53	47
	Reduces carbon emission	48	52
<i>Technology</i>	In possession of smart phones	89	11
	Has internet access	92	8
	Likes related technological matters	76	24
	Relatively cheap price	93	7
	Better service compared to conventional motorcycles/taxis	84	16
	Develops social relationships	28	72
	Suggested by friends/other people	58	42
	Wants to chat with online motorcycle/taxi drivers	13	87
	Wants to help online motorcycle/taxi drivers	43	57

Source: Data Analysis (2017)

As Table 3 shows, nearly all respondents (93%) agreed that online ride sharing tariffs are cheaper, and 84% agreed that online taxi and motorcycle services are better, than non-application-based taxi or motorcycle services. The literature suggested that social factors, such as the desire to develop social relationships, to follow the suggestions of friends or family members, to chat with driver or other social intentions, and to help other people (in this case, online ride sharing drivers), motivate consumers to use ride sharing. The survey results did not show much social motivation for using ride sharing services, and on average only 35% of the respondents agreed that social factors encouraged them to use ride sharing; 65% of respondents did not agree that social factors contribute to their use of ride sharing.

Like economic factors, technological aspects seemed to strongly affect individuals' decision to use online ride sharing services. A total of 92% of respondents agreed that they use online ride sharing services due to technological developments, such as possession of smart phones and access to the internet. The total of 89% of respondents said that they own smartphones, and 76% said that they use online ride sharing services since they like matters related to technology. With regards to environmental aspects, the survey results showed a relative balance between respondents who agreed and respondents who did not agree that environmental factors motivated them to switch to online motorcycle and taxi services. For example, 47% of respondents agreed that they used online motorcycle and taxi services since they wanted to play a role in reducing air pollution, 45% agreed that they wanted to reduce environmental degradation, 53% agreed that the use of the online taxi and motorcycle services may reduce fuel use, and 48% agreed that using the online taxi and motorcycle services may reduce carbon emissions.

The information provided by respondents to several open questions

related to their motivation and decision to use ride sharing showed that they considered the online taxi and motorcycle services to be relatively cheap, affordable, and easy to access since orders are made through smartphone applications. This is also due to several online taxi and motorcycle services using flat tariffs; as a result, users feel that the costs are fixed, even when traffic congestion occurs. The relatively cheap tariffs occur because online ride sharing services often give discounts, resulting in cheaper tariffs. The survey results also showed that online ride sharing services are faster, as when users are in a hurry they may order earlier and obtain faster pick-up. Ride sharing is also viewed as practical, since users need not use their own vehicles, which is considered exhausting and potentially incur additional costs such as parking fees and fuel. In addition, respondents also feel safer, since they consider ride sharing companies (Go-JEK, GRAB, and UBER) to have selected their drivers through driver screening. This sense of safety is also attributed to online ride sharing services being able to send detailed information on their trip to other parties, including their travel route, the name of their driver, etc. through location sharing. Users are able to see a photograph of their driver and also the police number of the vehicle used. Users also have clear media in case they need to complain about driver impoliteness or driving behavior.

Correlation and Regression Analysis

Correlation analysis is carried to ensure the influence of economic, social, environmental, and technological factors on consumers' motivation and decision to use ride sharing services. The results show that economic, social, environmental, and technological factors have a significant and positive association with individuals' decision to use the online ride sharing services being researched. The motivation and decision to use ride sharing has a significant and positive association with

economic factors ($r = 0.561$); social factors ($r = 0.579$); environmental factors ($r = 0.668$); and technological factors ($r = 0.600$). The analysis also show that the regression model used does not have a

multicollinearity problem, since the Pearson correlation coefficient for the respective independent variables are all below 0.80 (Ref. Table 4).

Table 4. Association between Motivation and Various Factors influencing Motivation to Use Ride Sharing

Variables		Correlation Coefficients	Significance Level
Motivation in Using Ride Sharing	Economic Factors	0.561**	0.000
	Social Factors	0.579**	0.000
	Environmental Factors	0.668**	0.000
	Technological Factors	0.600**	0.000
Economic Factors	Motivation in Using Ride Sharing	0.561**	0.000
	Social Factors	0.110*	0.040
	Environmental Factors	0.221**	0.000
	Technological Factors	0.368**	0.000
Social Factors	Economic Factors	0.579**	0.040
	Motivation in Using Ride Sharing	0.110*	0.000
	Environmental Factors	0.352**	0.000
	Technological Factors	0.166**	0.000
Environmental Factors	Economic Factors	0.668**	0.000
	Social Factors	0.221**	0.000
	Motivation in Using Ride Sharing	0.352**	0.000
	Technological Factors	0.248**	0.000
Technological Factors	Motivation in Using Ride Sharing	0.600**	0.000
	Economic Factors	0.368**	0.000
	Social Factors	0.166**	0.002
	Environmental Factors	0.248**	0.000

Source : Data Analysis

Hypothesis Testing and Multiple Regression Results

To test the associations of economic, social, environmental, and technological factors on individuals' motivation and decision to use ride sharing services, regression analysis is carried out using Equation (1); the results are summarized in Table 5. By carrying out the t test, it was found out that economic factors, social factors, environmental factors, and also technological factors are statistically proven to have a positive and significant association on consumers' motivation and decision to use ride sharing services, either taxi or motorcycle, for the three platforms being studied. The adjusted R^2 of 83% reinforces the ability of economic, social, environmental and technological factors to clarify variations in individual motivations or decisions to use the online ride sharing being studied. This concurs with the results of previous studies, as well as the theory used as the basis of analysis.

The regression coefficient of economic factors revealed that the economic-related factors have a positive and significant association with the motivation to use ride sharing. The coefficient can be understood as every increase of one unit of the economic factors motivates users to use ride sharing services by about 0.228 units. This finding is in agreement with Matzler *et al.*, (2015), who find that the cheaper cost is the main factor motivating users of ride sharing services. A similar finding was also found in a study of Yaraghi and Ravi (2017), who shows that the use of ride sharing is meant to save user costs (Yaraghi & Ravi, 2017). With regards to social factors, as found in Yaraghi and Ravi (2017), the sharing economy has established digital trust within communities, where digital trust building may be carried out efficiently due to the availability of technology. Social factors

were found to be a driver of users' motivation to use ride sharing services, with a regression coefficient of 0.266. This implies that every 1 social factor unit increase causes an approximately 0.266 unit increase in ride sharing.

The significant and positive association among environmental factors with consumers' motivation to use ride sharing is also confirmed in the regression model. During the period of analysis, environmental-related factors are significant with a regression coefficient of about 0.278; one unit change in environmental-related factors is associated with a 0.278 unit change in the motivation to use ride sharing services. The regression results also confirmed that the motivation to use ride sharing has a statistically positive and significant association with technological factors, with a regression coefficient of 0.265. This implies that one unit change in technological factors causes a 0.26 unit change in users' motivation to use ride sharing services such as Go-JEK, GRAB, and UBER.

Surprisingly, with respect to the control variables, it was found that age cohort and gender have no significant association with users' motivation to use ride sharing. The survey results showed that 65% of respondents were women. However, although the number of women respondents is larger, regression results showed that gender apparently has no significant effect on ride sharing users' motivation. This finding is relevant with the study results of Kooti *et al.*, (2017) who conclude that women and men have no different behavior in using UBER for ride sharing. The regression results also showed no significant effect of age cohort on the motivation to use ride sharing. This may be interpreted that, although the majority of the reviewed respondents are included in the Millennial Generation, the motivation of other ride sharing users,

namely the Baby Boomers generation and also Generation X, in using ride sharing

services is no different than the motivation of the Millennial Generation.

Table 5. Influencing Factors in Using Ride Sharing Dependent Variable : Decision to Use Ride Sharing

	Estimate (β)	T-Statistics	P-Value	Hypothesis Supported
Economic Factors	0.228	13.510*	0.000	Yes
Social Factors	0.266	15.266*	0.000	Yes
Environmental Factors	0.278	16.656*	0.000	Yes
Technological Factors	0.265	13.936*	0.000	Yes
Dummy 1_Gender	-0.031	-0.879	0.380	
Dummy _Age Cohort	0.040	1.246	0.214	

*Significant at a 5% level; Number of Observation= 355; R^2 (Adjusted for d.f.)= 83%; F-Statistics = 304.409

Source : Data Analysis

By using $\alpha = 95\%$ ($p = 0.05$), with the p-value of the obtained residual, namely 0.000, it may be concluded that the obtained Adjusted R^2 is significant, which means that the independent variables, economic, social, environmental, and technological factors are able to clarify variations in individuals' motivation and decision to use ride sharing. Regression results show that the regression model being used is significant, $F(6, 346) 304.4$, $p < 0.05$, Adjusted $R^2 = 0.83$.

4.1 Managerial Implication

The results of this study indicate that ride sharing users in Indonesia are statically proven to use ride sharing on four factors, namely economic, social, environmental and technological factors. Among these four factors, economic factors are the most dominant factors affecting the use of ride sharing. These economic factors, among others, are price comparisons using ride sharing which are seen by users as cheaper than conventional transportation media that have been used by consumers. The managerial implications of this finding can be suggested to ride sharing providers.

Ride sharing users are price-sensitive, implying that prices are a factor that plays an vital role in the decision to use ride sharing. In terms of influencing their market share, ride sharing providers (GOJEK and GRAB), need to be careful in increasing or decreasing the price of their ride sharing services. For public policy makers, namely government institutions, the dominant price as a factor affecting ride sharing is an indication that there is a significant opportunity cost from the user side when deciding to use ride sharing. Prudent policy is required when policy makers adjusting price regulations in the operation of ride sharing in Indonesia.

5. Conclusion and Limitation

5.1. Conclusion

This study concludes that economic factors are most dominant in motivating individuals' use of ride sharing. Technological factors are also viewed by users as having a significant role in motivating them to use ride sharing, where 86% of respondents agreed on the importance of technology, followed by environmental factors (48%) and social factors (37%). Regression reveal that four

hypotheses tested are supported by the empirical data collected; economic, social, environmental, and technological factors significantly and positively affect individuals' decision to use ride sharing, with the regression coefficients ranging from 0.011 to 0.278 in magnitude. Two demographic variables used as control variables, namely gender and age cohort, were not proven as statistically affecting the motivation to use ride sharing services, which may be interpreted to mean that male and female users have no difference in motivation. In addition, Millennial and non-Millennial age groups were also not shown to have different motivations in using ride sharing services.

5.2. Limitation

Several limitations of this study should be stated. First, this study was built on survey results focusing on respondents' views concerning the factors that affect their motivation and decision to use ride sharing. The survey results were processed, but not validated in multiple

samples. Therefore, this research result may not be generalized. Second, the four reviewed factors that motivate individuals' use of ride sharing are presumed to also be affected by other various factors, such as different availability of technological infrastructures, as well as different levels of technology adoption in urban and non-urban areas (Wang, 2013). As such, it is presumed that research with a similar topic may reach different conclusions if research samples are differentiated according to location or geographical factors in urban and non-urban areas. Given these limitation, this study will give direction a more comprehensive research into ride sharing. Follow-up research on ride sharing, with more diverse or in-depth sampling and coverage of the four factors (or other factors) that affect the motivation to use ride sharing services, must be carried out to make further findings and verify the results of this research.

This research was awarded Atma Jaya Research Award 2017 as the best research project in social studies category in Atma Jaya Catholic University of Indonesia. The author acknowledges the research fund 2017 from the Department of Business Administration, Atma Jaya Catholic University of Indonesia.

REFERENCES

- Alphabeta. (2017). Rethinking Urban Mobility in Indonesia: The Role of Shared Mobility Services. [Online] Available at: http://www.alphabeta.com/wp-content/uploads/2017/05/FA-UberReport-Indonesia_English.pdf [Accessed 1 September 2017].
- Bardhi, F. & Eckhardt, G. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898. <https://doi.org/10.1086%2F666376>
- Bartlett, A. A. (2016). Reflections on Sustainability, Population Growth, and the Environment. [Online] Available at: <http://www.npg.org/wp-content/uploads/2016/01/2016-ReflectionsOnSustainabilityForumPaperrev.pdf>. [Accessed 6 June 2017].

- Belk, R. (2014). You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2013.10.001>
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation* (2nd ed). Cambridge: Polity Press.
- Böcker, L. & Meelen, T. (2016). Sharing for People, Planet or Profit? Analysing Motivations for Intended Sharing Economy Participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 28-39. <https://doi.org/10.1016%2Fj.eist.2016.09.004>
- Botsman, R. (2015). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't? [Online] Available at: <https://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>. [Accessed 28 January 2017].
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of the Collaborative Consumption*. New York (NY): Harper Business.
- Casey, G. & Galor, O. (2017). Is Faster Economic Growth Compatible with Reductions in Carbon Emissions? The Role of Diminished Population Growth. *Environmental Research Letters*, 12(1), 014003. <https://doi.org/10.1088%2F1748-9326%2F12%2F1%2F014003>
- Chan, N. & Shaheen, S. (2012). Ridesharing in North America: Past, Present, and Future. *Transport Reviews*, 32(1), 93–112. <https://doi.org/10.1080%2F01441647.2011.621557>
- Cherry, K. (2017). Motivation: Psychological Factors That Guide Behavior. [Online] Available at: <https://www.verywell.com/what-is-motivation-2795378> [Accessed 23 November 2017].
- Cohen, B. & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279-296. <https://doi.org/10.1177%2F1086026614546199>
- Collaborative Economy Spreadsheets. (2016). [Online] Available at: https://docs.google.com/spreadsheets/d/12xTPJNvdOZVzERueyA-dILGTtL_KWKTbmj6RyOg9XXs/edit#gid=253059398 [Accessed 19 November 2017].
- Deloitte. (2015). Review of the Collaborative Economy in NSW. [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/review-collaborative-economy-nsw.html>. [Accessed 25 November 2017].
- Figueroa, M. (2016). Sharing + Technology = Experience. [Online] Available at: <https://www.ila.org/publications/ila-reporter/article/23/sharing-technology-experience> [Accessed 10 August 2017].

- Frenken, K. & Schor, J. (2017). Putting the Sharing Economy into Perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10. <https://doi.org/10.1016%2Fj.eist.2017.01.003>
- Furuhata, M., Dessouky, M., Ordóñez, F. & Brunet, M.-E. (2013). Ridesharing: The State-of-the-art and Future Directions. *Transportation Research Part B: Methodological*, 57, 28–46. <https://doi.org/10.1016%2Fj.trb.2013.08.012>
- Godelnik, R. (2017). Millennials and the Sharing economy: Lessons from a ‘Buy Nothing New, Share Everything Month’ Project. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 40-52. <https://doi.org/10.1016%2Fj.eist.2017.02.002>
- Goudin, P. (2016). The Cost of Non-Europe in the Sharing Economy: Economic, Social and Legal Challenges and Opportunities. [Online] Available at: <https://epthinktank.eu/tag/cost-of-non-europe/> [Accessed July 2017].
- Gredler, M., Broussard, S. & Garrison, M. (2004). The Relationship between Classroom Motivation and Academic Achievement in Elementary School Aged Children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106-120. <https://doi.org/10.1177%2F1077727x04269573>
- Grybaitė, V. & Stankevičienė, J. (2016). Motives for Participation in the Sharing Economy - Evidence from Lithuania. *Economia i Zarzadzanie*, 8(4), 7-17. <https://doi.org/10.1515%2Femj-2016-0028>
- Hahn, R. & Metcalfe, R. (2017). The Ridesharing Revolution: Economic Survey and Synthesis. [Online] Available at: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/01/ridesharing-oup-1117-v6-brookings1.pdf>. [Accessed 14 November 2017].
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2015). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. <https://doi.org/10.1002%2Fasi.23552>
- Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. *Gaia-Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228-231. <https://doi.org/10.14512%2Fgaia.22.4.5>
- Kuhnimhof, T., Chlond, B., von der Ruhren, S. (2006). Users of transport modes and multimodal travel behavior. *Transportation Research Records : Journal of the Transportation Research Board*, 1985, 40-48. <https://doi.org/10.3141/1985-05>
- Leismann, K., Schmitt, M., Rohn, H. & Baedeker, C. (2013). Collaborative Consumption: Towards a Resource-Saving Consumption Culture. *Resources*, 2(3), 184-203. <https://doi.org/10.3390%2Fresources2030184>

- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically. *Tourism Management*, 30, 890–899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Manerikar, V. & Manerikar, S. (2014). A Note on Exploratory Research. *aWEshkar*, XVII(1), pp. 95-96.
- Martin, C. J. (2016). The Sharing Economy: A Pathway to Sustainability or a Nightmarish Form of Neoliberal Capitalism?. *Ecological Economics*, 121, 49–159. <https://doi.org/10.1016%2Fj.ecolecon.2015.11.027>
- Matofska, B. (2016). What is the Sharing Economy? Retrieved September 14, 2017, from <http://www.thepeoplewhoshare.com/blog/what-is-the-sharing-economy/>. [Accessed 7 September 2017].
- Matzler, K., Veider, V. & Kathan, W., 2015. Adapting to the Sharing Economy. [Online] Available at <http://sloanreview.mit.edu/article/adapting-to-the-sharing-economy/> [Accessed 28 October 2017].
- McBeth, J., 2017. No Fast Track in Indonesia. [Online] Available at: <http://www.atimes.com/article/no-fast-tracks-indonesia/> [Accessed 20 November 2017].
- Merriman, M. (2015). What If the Next Big Disruptor Isn't a What but a Who? [Online] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/\\$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf) [Accessed 12 June 2017].
- Mishra, K., Sam, A. G., Miranda, M. J. & Diirro, G. M. (2015). Gender and Dynamics of Technology Adoption: Evidence from Uganda. [Online] Available at: <https://econpapers.repec.org/paper/agsaaea15/206550.htm> [Accessed 10 July 2017].
- Mo, C., Kwon, Y.-i. & Park, S. (2014). Vision and Strategies of Public Transportation in ASEAN Megacities. [Online] Available at: <http://asean.org/storage/2017/04/Vision-and-Strategies-of-Public-Transportation-in-ASEAN-Megacities.upload.pdf>. [Accessed 2 October 2017].
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Nijland, H. & Meerkerk, J. v. (2017). Mobility and Environmental Impacts of Car Sharing in the Netherlands. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 84–91. <https://doi.org/10.1016%2Fj.eist.2017.02.001>
- Obisesan, A. (2014). Gender Differences in Technology Adoption and Welfare Impact among Nigerian Farming Households. MPRA Paper No. 58920.

- Owyang, J., Tran, C. & Silva, C. (2013). The Collaborative Economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain. [Online] Available at: <http://www.collaboriamo.org/media/2014/04/collabecon-draft16-130531132802-phapp02-2.pdf>. [Accessed 25 October 2017].
- Parigi, P. & Cook, K. (2015). Trust and Relationships in the Sharing Economy. *Contexts*, 14(1), 12-19.
- Petropoulos, G. (2017). An Economic Review of the Collaborative Economy. [Online] Available at: <http://bruegel.org/2017/02/an-economic-review-of-the-collaborative-economy/> [Accessed 4 September 2017].
- Phipps, M. et al. (2013). Understanding the Inherent Complexity of Sustainable Consumption: A Social Cognitive Framework. *Journal of Business Research*, 66(8), 1227–1234. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2012.08.016>
- Primanita, A. (2016). Chronic Congestion Costs Big Cities Rp 35t a Year. [Online] [Accessed 7 <http://www.thejakartapost.com/news/2016/03/29/chronic-congestion-costs-big-cities-rp-35t-a-year.html> December 2017].
- Rivera, J. d., Gordoá, Á. Cassidya, P. & Apesteguía, A. (2017). A Netnographic Study of P2P Collaborative Consumption Platforms' User Interface and Design. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 11-27. <https://doi.org/10.1016%2Fj.eist.2016.09.003>
- Roh, T. H. (2016). The Sharing Economy: Business Cases of Social Enterprises Using Collaborative Networks. *Procedia Computer Science*, 91, 502–511. <https://doi.org/10.1016%2Fj.procs.2016.07.129>
- Schor, J., 2014. Debating the Sharing Economy. [Online] Available at: <http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy> [Accessed 7 September 2017].
- Segall, L. (2014). Uber CEO: 'Our Growth is Unprecedented'. [Online] Available at: <http://money.cnn.com/2014/06/12/technology/innovation/uber-ceo-travis-kalanick/> [Accessed 14 August 2017].
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). Research methods for business: a Skill-Building Approach (7 ed). Haddington: John Wiley & Sons.
- Smith, S. M. & Albaum, G. S. (2012). Basic Marketing Research: Volume 1 Handbook for Research Professionals. Utah: Qualtrics Labs Inc.

- Stefansdotter, A., Danielsson, C. v. U., Nielsen, C. K. & Sunesen, E. R. (2015). Economic Benefits of Peer-to-Peer Transport Services. [Online] Available at: <https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/0/320/1441009386/economics-benefits-of-peer-to-peer-transport-services.pdf>. [Accessed March 30 2017].
- Tanellari, E., Kostandini, G., Bonabana-Wabbi, J. & Murray, M., 2014. Gender Impacts on Adoption of New Technologies: The Case of Improved Groundnut Varieties in Uganda. *African Journal of Agricultural and Resource Economics*, 9(4), 300-308.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundation of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Telles JR, R. (2016). Digital Matching Firms: A New Definition in the "Sharing Economy" Space. [Online] Available at: <https://www.esa.gov/sites/default/files/digital-matching-firms-new-definition-sharing-economy-space.pdf>. [Accessed 1 September 2107].
- Teubner, T. & Flath, C. M. (2015). The Economics of Multi-Hop Ride Sharing: Creating New Mobility Networks Through IS. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 311–324. <https://doi.org/10.1007%2Fs12599-015-0396-y>
- Thabane, L. et al., 2010. A Tutorial on Pilot Studies: The What, Why and How. *BMC Medical Research Methodology*, 1-10. <https://doi.org/10.1186%2F1471-2288-10-1>
- Tussyadiah, I. (2016). Factors of Satisfaction and Intention to Use Peer-to-peer Accommodation. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 70–80. <https://doi.org/10.1016%2Fj.ijhm.2016.03.005>
- UNIDO. (2014). Inclusive and Sustainable Industrial Development: Creating Shared Prosperity | Safeguarding the Environment. [Online] Available at: https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/Who_we_are/Structure/Director-General/ISID_Brochure_web_singlesided_12_03.pdf [Accessed 22 June 2016].
- Wang, P.-Y. (2013). Examining the Digital Divide between Rural and Urban Schools: Technology Availability, Teachers' Integration Level and Students' Perception. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2(2), 127-139. <https://doi.org/10.5430%2Fjct.v2n2p127>
- Wooldridge, J. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge: MIT Press.
- Yang, K. & Jolly, L. D. (2008). Age Cohort Analysis in Adoption of Mobile Data Services: Gen Xers versus Baby Boomers. *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 272-280. <https://doi.org/10.1108%2F07363760810890507>

- Yaraghi, N. & Ravi, S. (2017). The Current and Future State of the Sharing Economy. *IMPACT Series* 032017,1-38. <https://doi.org/10.2139%2Fssrn.3041207>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed). Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Zikmund, W. & Babin, B. (2010). *Exploring Marketing Research* (10th ed). U.S: South-Western: Cengage Learning.

THE EFFECTS OF MACRO ECONOMIC INDICATOR AND FINANCIAL RATIO ON NON PERFORMING FINANCING OF SHARIA COMMERCIAL BANKING IN INDONESIA

Sholikha Oktavi Khalifaturofi'ah

STIE Perbanas Surabaya

sholikha@perbanas.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationships and effects of macroeconomic indicator variable and financial ratio on non performing financing (NPF) of sharia commercial banks in Indonesia. Data used in this research is obtained from Bank Indonesia, Central Bureau of Statistics (BPS), and Financial Services Authority (OJK). This research uses time series data from January 2010 to August 2016. This research method uses quantitative method by VAR approach through eviews program. This research showed that there was no long-run equilibrium relationship between variables of NPF, inflation, exchange rate, FDR, CAR and OER. Besides, all independent variables simultaneously affected NPF variable. Based on variable contribution on NPF shock, macroeconomic indicator variables contributed on NPF shock were inflation and exchange rate, meanwhile financial ratio variables contributed on NPF shock were CAR and OER. Seen from NPF response, only CAR variable was responded positively in the early period, meanwhile other variables were responded negative and fluctuatingly. The effects of each variable on NPF were temporary since those effects would vanish after an over-five month period. Based on causality test, there was only a one-way relationship from FDR to OER

Keywords: non performing financing, macroeconomic indicator, financial ratio, VAR

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh variabel indikator makroekonomi dan rasio keuangan terhadap non performing financing (NPF) pada bank umum syariah di Indonesia. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Bank Indonesia, Badan Pusat Statistik dan Otoritas Jasa Keuangan. Penelitian ini menggunakan data time series dari bulan Januari 2010 sampai dengan Agustus 2016. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan VAR melalui program eviews. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan keseimbangan jangka panjang di antara variabel NPF, GDP, Inflasi, nilai tukar, FDR, CAR, dan OER. Selain itu, seluruh variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel NPF. Berdasarkan kontribusi variabel terhadap shock NPF, variabel indikator makroekonomi yang berkontribusi terhadap shock NPF adalah inflasi dan kurs, sedangkan variabel rasio keuangan yang berkontribusi terhadap shock NPF adalah CAR dan OER. Dilihat dari respon NPF, hanya variabel CAR yang merespon secara positif oleh NPF pada awal periode sedangkan variabel yang lainnya merespon secara negatif dengan fluktuatif. Pengaruh masing-masing variabel terhadap NPF bersifat sementara karena pengaruh tersebut akan hilang setelah periode lima bulan ke atas. Berdasarkan uji kausalitas, hanya terdapat hubungan searah dari FDR ke OER.

Keywords: non performing financing, indikator makroekonomi, rasio keuangan, VAR

1. Introduction

Banking is a financial institution based on trust system. This trust background triggers clients to save their money at the bank. The money collected by these clients then becomes fresh fund which can be utilized by bank through

financing. By distributing the fund through financing, bank will gain *earning asset* which can provide positive signal for financial performance of sharia banking.

Financing which occurs in the sharia banks is not entirely a smooth financing.

There are also some troubled financings. Those troubled financings in sharia banking commonly called *non performing financing* (NPF). NPF is a phenomenon that commonly occurs in financing distribution activities in sharia banks. If the number of NPF exceeds the determined limits, so it will affect the performance of sharia bank itself (Khalifaturafi'ah & Nasution, 2016). Since besides threatening the profitability, the liquidity also decreases and the banks will eventually be liquidated.

The determined good NPF ratio is less than 5 % (Bank Indonesia, 2012). Up to 2015, there are 12 sharia banks whose NPF exceeds the set ratio. Among these are 5 from sharia banks and 7 sharia business units. This high NPF ratio is a negative signal for sharia bank so that it can evaluate its financial performance and overcome some matters that can make NPF soaring.

Based on Table 1, the highest NPF is experienced by Maybank Sharia around 35,15%. This high NPF is an extreme condition in which sharia commercial

bank should re-evaluate the credit quality and its credit risk so the impact of soaring NPF does not cause a decrease in banking quality. This condition is similar to the case of sharia financial institution which firstly established in Indonesia, that is Teknosa Expertise Services Cooperative. This cooperative is the first sharia cooperative operating in Indonesia but was forced to close due to troubled financing or the high NPF. Yet this cooperative is has reached the asset achievement of Rp 1,5 billion from the initial capital of Rp 34 million. Therefore, sharia bank should as far as possible suppress NPF speed so that it can maximize the profitability and performance.

Of condition presented above, it is necessary to conduct a research which examines factors which affect *non performing financing* on sharia commercial banks. This is motivated by NPF ratio of several sharia commercial banks which show negative signal for the quality of sharia banking in the future.

Table 1. NPF Ratio on Sharia Commercial Bank (BUS) and Sharia Bussiness Unit (UUS)

NAME OF BUS	NPF RATIO	NAME OF UUS	NPF RATIO
Maybank syariah	35,15%	Bank of North Sumatra	16,59%
Bank Victoria syariah	9,80%	Bank of East Kalimantan	7,91%
Bank Muamalat	7,11%	Bank of South Sumatra	7,18%
Bank BJB Syariah	6,93%	Bank Riau	6,68%
Bank Syariah Mandiri	6,06%	Bank of Jakarta/DKI	6,13%

Source: Birl (2016)

2. Literature Review

Some researches have raised theme of *non performing financing* (NPF) both published in national and international journals. NPF is affected by macro and micro factors. Macro factors which affect NPF derived from macroeconomic indicators namely GDP, interest rate, unemployment rate while micro factors are derived from credit allowance and the banking credit growth itself. GDP and

bank asset profitability are correlated positively with NPF and NPF is correlated positively with unemployment rate, credit loss allowance and interest rate (Messai & Jouini, 2013). Besides, macro factors which affect NPF are exchange rate, inflation, and economic growth. These variables negatively affect NPF while PUAS (Sharia Interbank Money Market) variable and quasi money

have a positive effect on NPF (Nursechafia & Abduh, 2014).

Factors derived from financial ratio are given by FDR variable. FDR has a positive effect on NPF while Operating Expenses to Operating Revenues (BOPO) and bank size have no effect on NPF. Besides, other macro factors, GDP and inflation have a negative effect on NPF (Firmansyah, 2014). The research conducted by Iriani and Yuliadi (2015) stated that NPF is affected by macro variables such as inflation, JII (Jakarta Islamic Index), money supply and bank behaviour on credit risk in Sharia BPR (People's Credit Bank). By using time series data and VAR VECM as its analysis methods, the result is gained that in short term, inflation and JII have a negative effect on NPL. In long term, inflation and financing have a positive effect on NPF. The variables of JII, exchange rate and money supply have a negative effect on NPF in the long term. From the impulse response, the result showed that inflation and exchange rate give a positive response on NPF. On the contrary, JII, financing and money supply give a negative response on NPF.

The research conducted by Havidz and Setiawan (2015) stated that NPF is affected by financial ratios namely ROA, CAR, FDR, OER, bank size and macro variables namely GDP and inflation. By using data panel from BMI, BSM, BNIS and BMS from 2008 to 2014 and least square panel, it obtained the result that bank size has a negative effect on NPF. Besides, GDP give a massive positive effect on NPF. On the other words, if economic growth increases, NPF will also increase.

Research conducted by Lin *et al.*, (2016) stated that NPF and NPL are affected by IPI (Indonesia Publication Index), SBI (Bank Indonesia Certificates), exchange rate, money supply and economic condition (crisis or not). By

using data panel and regression method, it obtained the result that money supply and inflation have a negative effect on NPL, and a positive effect is given by crisis dummy, exchange rate and SBI variables. Differ from NPL, on conventional banks, NPF on BUS is only affected by exchange rate and money supply. It shows that BUS tend to be resistance toward crisis. Government's role is necessary in giving the fair and beneficial policies for banking so it can minimize NPF or NPL ratios.

Research conducted by Setiawan and Bagaskara (2016) stated that factors which affect NPF are GDP, exchange rate, inflation, CAR, FDR and OER. By using data panel of BUS from 2012 to 2015 and pooled least square regression method, it found that only FDR has no significant effect on NPF. The positive effect is given by variables of exchange rate and OER while the negative effect is given by variables of GDP, inflation and CAR.

2.1 Non Performing Financing (NPF) as Endogenous Variable.

NPF or Non Performing Financing is a term derived from sharia banking while in conventional banking, it is known as NPL (*Non Performing Loan*). NPF is one of indicators of bank asset quality health. NPF which is used is NPF netto, that is NPF which has been adjusted. According to the Regulation of Bank Indonesia Number 6/10/PBI/2004 on 12th April 2004 regarding the assesment system of the level of commercial/general bank, if NPF ratio is more than 5%, it means that bank is categorized as unhealthy bank. The high NPF causes the decreasing of profit received by the bank. The profit decrease resulted on decreasing dividend distributed so it causes the disturbed banking financial performance.

2.2 Economic Growth

Economic growth of a country is shown by GDP variable. GDP is a final total of goods and services produced by a country during a certain period. Components found in GDP are revenue, expenditure/investment, government expenditure, difference of export and import. According to some researches, economic growth measured by GDP has an effect on NPF. If GDP of a country increases, it will become a positive signal for society. The high GDP growth will increase purchasing power of society. Society's ability to pay goods and services will increase so the relationship with NPF it means there will be less group of society or client who will delay the payment or their financing in the bank.

2.3 Inflation

Inflation is a condition where the prices of goods and services commodity become more expensive than before. The existence of inflation will make the currency value decreases. The effect of inflation change on NPF is the high inflation will cause the decreasing society's real income so the society's life standard also decreases (Mutamimah & Chasanah, 2012). Some researches show that inflation effect on NPF is negative and significant. Research conducted by Iriani and Yuliadi (2015) shows that inflation has a different effect on long term and short term. On the long term, inflation has a positive effect on NPF while on the short term, inflation has a negative effect on NPF. Thus, inflation is one of macro variables which is influential on *non performing financing*.

2.4 Exchange rate

Exchange rate is divided into two; nominal exchange rate and real exchange rate. Real exchange rate is an exchange rate used in this research since it shows the high relevance on competition in an economy. Some researches show that

exchange rate has an effect on sharia banking performance. Exchange rate has a positive significant effect on NPF which is proven by the research of Setiawan and Bagaskara (2016), but it is contrary to the researches of Nursechafia and Abduh (2014) and Iriani and Yuliadi (2015) which show that exchange rate has a negative significant effect on NPF. The depreciation and the decreasing of exchange rate will cause the high risk level and it eventually causes the decreasing profitability of sharia banking.

2.5 Financing to Deposit Ratio (FDR)

Financing to Deposit Ratio is liquidity ratio which is used to measure sharia bank ability in paying the short term loan and repay to its depositors and able to fulfill the financing demands punctually. Theoretically, the higher fund distribution by financing, the risk possibility of troubled financing will increase. According to Firmansyah (2014), the high FDR ratio shows that sharia banks are relatively not liquid because the amount of funds needed to finance the financing is greater. This is strengthened by the results of the research, which shows the positive effect of FDR on NPF.

2.6 Capital Adequacy Ratio (CAR)

Capital Adequacy Ratio is a ratio or comparison between bank capital and weighted Risk-Weighted Assets (ATMR). CAR shows how much bank capital is sufficient to support its need and as a basis to asses the sustainability of bank business itself (Dendawijaya, 2009). CAR shows that a ratio can reduce the risk of credit failure, so the higher this ratio, the lower the NPF. BUS are encouraged by OJK to be able to increase their capital since by the increase of CAR ratio, NPF ratio can be minimized. According to Circular Letter of Bank Indonesia No, 26/5/BPPP of 29th May 1993, the amount of CAR should be achieved by a bank is at least 8%

since the end of 1995, and since the end of 1997, CAR should be achieved is at least 8%. If CAR ratio of a bank is below 8% means that bank is not able to absorb the losses may arise from the business of the bank, then if CAR ratio is above 8% indicates that the bank is more *solvable*.

2.7 Operational Efficiency Ratio (OER)

Operational Efficiency Ratio (OER) also affects the troubled financing level. According to stipulation of Bank Indonesia, the operational efficiency is measured by comparing total operational cost with operational revenue/income or abbreviated as BOPO. This ratio which is often called the efficiency ratio, is used to measure the ability of bank management

in controlling operational costs to operational income. The more effective the bank in running its operational activity, the least problems faced in banking. According to stipulation of Bank Indonesia, maximum ratio of OER is 90%. The greater this ratio means sharia bank is becoming more inefficient. On the contrary, the smaller the ratio means operational cost is more efficient in other words, sharia bank is more efficient. It is proven by the research of Setiawan and Bagaskara (2016) which shows that OER has a significant positive effect on NPF. The higher the OER means the higher the NPF. On the contrary, the lower the OER means the lower the NPF.

The thought framework of this research can be seen in Figure 1.

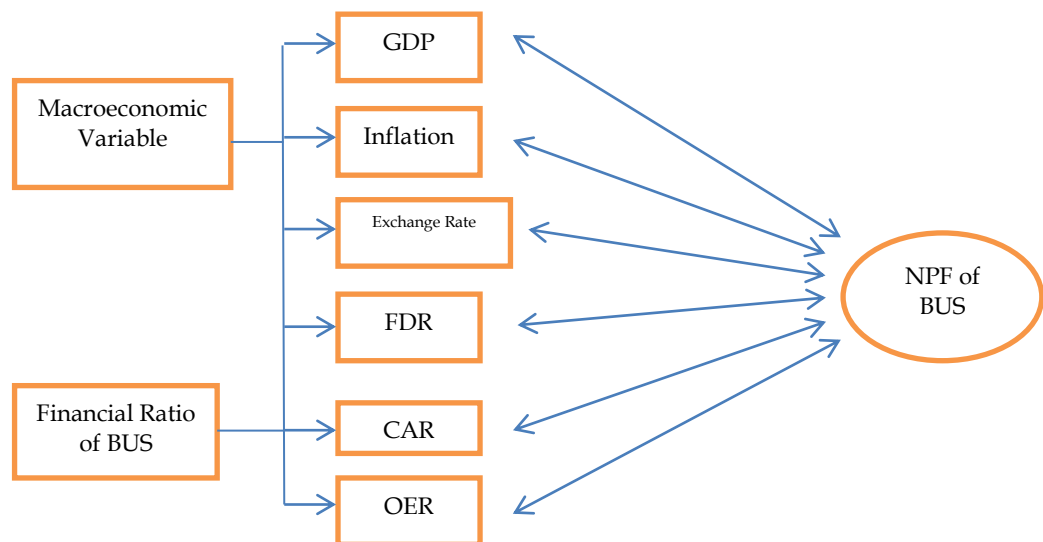


Figure 1: Theoretical Framework

Source : Data Processing (2018)

Based on the theoretical framework above, then the hypotheses proposed in this research are as follows:

H₁: There is cointegration relationship between NPF, GDP, Inflation, exchange rate, FDR, CAR and OER.

H₂: There is a significant effect between NPF, GDP, Inflation, exchange rate, FDR, CAR and OER.

H₃: There is one strongest *shock* variable which affects other shock variables on VAR model.

H₄: There is a temporary effect between NPF, GDP, Inflation, exchange rate, FDR, CAR and OER.

H₅: There is a causality relationship between NPF, GDP, Inflation, exchange rate, FDR, CAR and OER.

3. Research Methods

Data used in this research is secondary data with the data source derived from several institutions such as BPS, BI and OJK. By using time series data from Januari 2010 to August 2016, observation method obtained 80 observations from sharia banks in Indonesia. Variables and data source of the research can be seen in Table 2.

Table 2. Variable, Symbol, Research Source of Data

No	Variable	Symbol	Source of Data
1	NPF	NPF	Statistics of Sharia Banking (BI and OJK)
2	Economic Growth	GDP	BPS
3	Inflation	INF	BI
4	Exchange Rate	ER	BI
5	Financing to Deposit Ratio	FDR	Statistics of Sharia Banking (BI and OJK)
6	Capital Adequacy Ratio	CAR	Statistics of Sharia Banking (BI and OJK)
7	Operational Cost on Operational Income	OER	Statistics of Sharia Banking (BI and OJK)

Source: Data Processing (2018)

Time series data is an in order-time data taken based on certain time range in the research. Data analysis uses time series in order to explain the pattern or behavior of data through observation period or forecasting (Nursechafia & Abduh, 2014). This research uses some time series data which use VAR (Vector Auto Regressive) method. This research process uses evIEWS analysis tool since using evIEWS includes VAR model so econometrical analysis will work better.

The first step in analyzing *time series* data is examining the data stationarity. From stationarity test, it can figure out whether *time series* data has been stationary at level or not. If *time series* data has not yet been stationary at level, it can be decreased or stationary at *1st difference*. Data analysis method depends on data to be analyzed. In this research, if data has been stationary at level, or some have been stationary at level, and some are at *1st difference*, so it can use research method by using VAR approach. Yet, if all *time series* data have been stationary at *first difference*, it may

use VECM if integration occurs. In this research, there are several steps in analyzing *time series* data by using VAR method.

3.1 Unit Root Test

Time series data considered stationary if it shows the constant pattern form time to time. Unit root test used in this research is *Augmented Dickey Fuller* (ADF) test. If ADF t-statistics value is less than Mac Kinnon critical value, so that variable has not got unit root so it is stationary at certain real level. On the other words, if the probability is less than determined real level, e.g 0.05, that variable has been stationary. If the tested data is not stationary at level, data will be examined by using *first difference*. If probability value is less than 0.05 means data is stationary at first difference.

3.2 Optimal lag Determination

Optimal lag determination is necessary to figure out the length of *optimal lag* which then will define the VAR model estimation. VAR model

estimation is very sensitive on lag length so it requires accuracy in determining lag length. Determining lag length in VAR model can use *akaike information criteria(AIC)*, *Schwarz information criterion (SIC)*, *Final prediction Error (FPE)*, and *Hannan-Quinn Information Criterion (HQ)* on reviews. Way to determine *optimal lag* is by finding the most numerous stars (the lowest lag value) on each *optimal lag* test.

3.3 VAR Stability Test

The next step after optimal lag determination is determining whether VAR model to be tested on choosen *optimal lag* is stable or not. This test aims to find out whether VAR model that is *Impuls Response Function* is valid or not. If VAR model is stable, IRF is valid, on the contrary, if VAR model is not stable, IRF is not valid. Stability criteria on VAR model is based on modulus value. If modulus value is less than 1, VAR model has been stable.

3.4 VAR Model Analysis

VAR Model Analysis is simultaneous dinamic equation with a variable hypothesis on certain period depends on that variable movement and other variable engaged in the system on the previous periods (Enders, 2004). VAR is an alternative approach of simultaneous equation with consideration of minimizing theoretical approach in order to be able to catch economic growth well (Widarjono, 2007).

VAR model is used if cointegration is not found or effect that shows long run equilibrium relationship. The equation of VAR model in this research is as follows :

$$\begin{bmatrix} NPF_t \\ LnGDP_t \\ INF_t \\ LnER_t \\ FDR_t \\ CAR_t \\ OER_t \end{bmatrix} = \Lambda_{7 \times 1} + \sum_{i=1}^n B_i 7 \times 7 \begin{bmatrix} NPF_{t-i} \\ LnGDP_{t-i} \\ INF_{t-i} \\ LnKURSt_{t-i} \\ FDR_{t-i} \\ CAR_{t-i} \\ OER_{t-i} \end{bmatrix} + E_t 7 \times 1$$

in which:

- Λ : Constant matrices, the size of 7×1
- B_i : Coefficient matrices, the size of 7×7
- E_t : Residual matrices, the size of 7×1
- i : shows time lag
- t : shows time period
- NPF : *non performing financing*
- LnGDP : *gross domestic product*
- INF : *Inflation*
- LnER : *Exchange rate*
- FDR : *financing to deposit ratio*
- CAR : *capital adequate ratio*
- OER : *Operational efficiency ratio*

The above equation is tested simultaneously by f test meanwhile t-test statistics is used partially. Zero hypothesis in F test is independent variable does not affect dependent variable simultaneously, while zero hypothesis in t test is independent variable does not affect dependent variable partially. Testing criteria on F test and t test is rejecting H_0 if statistics values of F test and t test are bigger than table value, or rejecting H_0 if probability F statistic and t statistic are less than real level (5%).

3.5 Variance decomposition

Variance decomposition is an analysis in VAR model which gives a description of how important a variable because of the existence of *shock*. VD gives a description on how big a contribution of an endogenous variable on *shock*. Generally, the biggest *shock* which affect the diversity of each variable is *shock* which derives from the variable itself.

3.6 Impulse Response Function (IRF)

Impulse Response Function is used to find out the *shock* effect of a variable on other variables. A *shock* on endogenous variable will affect that endogenous variable itself and then will affect other endogenous variables. IRF is one of innovation points on VAR model which can give a relationship direction of how much the effect of an endogenous variable.

3.7 Causality Test

Granger causality test aims to figure out whether on endogenous variable, there is an inter-influential relationship. Generally, on this test, it can be evaluated the forecasting ability from a time series variable in the previous period on other time series variable in current period. The relationships that may occurs from this test, according to Gujarati (2004) are:

1. One way causality relationship from x_t to y_t .
2. One way causality relationship from y_t to x_t .
3. Two-way causality relationship or inter-influential relationship.
4. There is no inter-dependant relationship.

On granger causality test, statistics F test is used. Hypothesis zero in this granger causality test is X has no effect grangerly on Y and vice versa. The testing criteria is rejecting H_0 if probability statistic F value is less than real level (5%).

4. Result and Discussion

4.1 Data Stationarity Test (unit Root Test)

The result of data stationarity test using *augmented dickey fuller test* shows that not all variables are stationary at the same level. NPF and CAR variables are stationary at origin level meanwhile LnGDP, INF, LnER, FDR and OER variables are stationary at *first difference*. It is shown by probability ADF test value at level is bigger than 0.05 while probability ADF test value at *first difference* is less than 0.05. Thus, not all variables are stationary at the same level so VAR model approach is used.

Cointegration test cannot be conducted since variables in this research such as NPF, LnGDP, INF, LnER, FDR, CAR and OER have different integrity degree. Cointegration only occurs on variables which have the same integrity degree so it can conclude that there is no cointegration among research variables.

On optimal lag testing, it is needed to obtain the best lag which shows efficient estimation and free residual. The existence of *optimal* lag also shows solution of autocorrelation problem. The shorter the lag, the better the model. Optimal lag testing uses criterias of FPE (*Final Prediction Error*), AIC (*Akaike Information Criteria*), and HQ (*Hannan Quinn Information Criteria*). Based on the result of *optimal* lag testing, the best criteria according FPE, SC, and HQ is on lag 1, while according to LR is on lag 3. The biggest lag is lag 7 determined by AIC as the best lag. So based on the most criteria, the first lag order is the best to further testing on VAR model.

4.2 VAR stability Test

VAR stability test is conducted after conducting the testing to find out the *optimal* lag. VAR stability test aims to find out the validity of VAR model analysis or

more precisely to find out the validity of *Impuls Response Function (IRF)* test. If the result of VAR stability test result shows unstable, so IRF result is not valid. But if VAR stability test result shows stable, IRF result is valid. The criterion of whether it is stable or not of this VAR stability test is if modulus value is less than 1.

Based on Table 3, if it is seen of modulus value of VAR stability test result shows that VAR equation with lag one has modulus value which is less than one. It shows that VAR model has been stable on its *optimal* lag that is lag one.

Table 3. VAR Stability Test Result

Root	Modulus
0.783023	0.783023
0.577413	0.577413
-0.286860	0.286860
0.251556	0.251556
-0.078305 - 0.145111i	0.164890
-0.078305 + 0.145111i	0.164890
-0.047732	0.047732
No root lies outside the unit circle.	
VAR satisfies the stability condition.	

Source: Data Processing (2018)

4.3 VAR Model Testing

Individually, the parameter of estimation result on VAR model is difficult to interpret. Therefore, the researcher will emphasis the deeper discussion on this research based on the results of *impuls response function (IRF)* and *variance decomposition (VD)*.

4.4 Variance Decomposition

Variance decomposition explains about how big the *shock* source of a variable. Based on Table 4, it found the

composition of NPF *Shock*. The biggest NPF *shock* is caused by the NPF *shock* itself. Besides, NPF *shock* is also influenced by OER change and exchange rate change. OER change is able to contribute up to the variation of 3,70% while exchange rate change is able to contribute up to the variation of 2,36%.

In this case, it concludes that NPF *shock* will be better explained by OER variable instead of other variables. It is due to other variables only have a little effect on NPF.

Table 4. Variance Decomposition of NPF

Period	S.E.	DNPF	DLNGDP	DINF	DLNKURS	DFDR	DCAR	DOER
1	0.340891	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.375671	92.35927	0.074552	2.025751	1.427045	0.199171	0.820398	3.093818
3	0.382631	90.00196	0.124474	2.201728	2.196774	0.342004	1.493784	3.639271
4	0.383625	89.65594	0.162373	2.192731	2.331770	0.353185	1.608749	3.695252
5	0.383781	89.59158	0.172290	2.197595	2.360263	0.352944	1.621772	3.703553
6	0.383799	89.58411	0.174084	2.197854	2.364330	0.352931	1.622194	3.704502
7	0.383801	89.58316	0.174277	2.197912	2.364936	0.352937	1.622176	3.704601
8	0.383802	89.58305	0.174291	2.197912	2.365016	0.352938	1.622183	3.704609
9	0.383802	89.58303	0.174292	2.197912	2.365028	0.352938	1.622186	3.704610
10	0.383802	89.58303	0.174292	2.197912	2.365029	0.352938	1.622186	3.704610

Source: Data Processing (2018)

4.5 Impuls Response Function

Impuls Response Function (IRF) shows how long the effect of shock in a variable on other variables. IRF is an additional approach in VAR model which is able to show forecasting about duration of the shock in a variable, shock's characteristic, and response of NPF on each shock variable. IRF shows NPF's sensitivity in responding shock of each variable based on past periods (Nursechafia & Abduh, 2014).

Based on Figure 2 (see appendix), it found that shock effect of each variable both macroeconomic indicator variables such as GDP, exchange rate, inflation, as well as financial ratio variables such as FDR, CAR, and OER, is temporary. It is shown in the figure 2 that the effect shown by the line in the image will move to point 0 after the period of approximately seven

months upwards. All variables responded by NPF with various responses except the inflation variable. NPF response to the presence of shock or inflation changes is negative meanwhile NPF response to other variables is negative and positive depending on the current period.

Table 5 shows that based on Figure 2, shock of each variable is responded by NPF with different responses. NPF response to shock of all variables is temporary. It is in contrast to the research conducted by Nursechafia and Abduh (2014) which shows that shock of macroeconomic variable is responded by NPL with permanent and stable respond after a period of approximately seven months and upward. It shows that research period and research object also affect the conducted research result.

Table 5. NPF Response on Variable Shock

<i>Shock</i>	<i>NPF Response</i>
LnGDP	Fluctuating and temporary, will disappear after a 7-month period
INF	Negative and temporary, will disappear after a 7-month period
LnER	Fluctuating and temporary, will disappear after a 8-month period
FDR	Fluctuating and temporary, will disappear after a 5-month period
CAR	Fluctuating and temporary, will disappear after a 6-month period
OER	Fluctuating and temporary, will disappear after a 7-month period

Source: Data Processing (2018)

4.5.1 NPF Response on GDP shock

At the beginning of the month to the sixth month, NPF response to the occurrence of GDP shock is fluctuating, that is positive and negative (up and down). Shock on GDP variable is responded by NPF with negative response at the beginning of the month to the second month. On the third month NPF response to GDP changes is positive and on the fourth month its response is negative. On the fifth month NPF response to GDP changes is positive. After the fifth period, NPF response to GDP changes is tiny. It is shown by the line on the image that is close to zero. The

effect of this GDP shock will disappear after the fifth period. It means it requires more than seven months for NPF to regain its balance.

Economic growth is an indicator of a country welfare. The higher the rate of economic growth of a country, the greater the purchasing power of the society. Society's ability to pay for financing will increase if society's income rises. It is in line with the researches of Nursechafia and Abduh (2014), Firmansyah (2014), and Setiawan and Bagaskara (2016). NPF response to the occurrence of GDP shock is fluctuating up to the fifth month. If it is seen from NPF shock source, the

contribution of GDP is tiny on NPF change, that is about 0,17%. It shows that GDP effect on NPF change is tiny proven by NPF response which will disappear after the fifth period. NPF only requires a short period over the shock occurred on GDP.

4.5.2 NPF Response on Inflation shock

Inflation shows the increasing of consumption goods price. The higher inflation will decrease the real income. Thus, the higher inflation will tend to increase the NPF. In this research, it has not been able to prove that inflation gives a bad effect on NPF. Yet, based on the result of NPF shock source, one of them is because of the inflation change. Inflation change contributes 2,20% on NPF shock.

Based on IRF, inflation shock is responded negatively by NPF from the early period to the sixth period. NPF reaches its balance after the sixth period. Theoretically, the existence of inflation will increase the price of goods and services. The increased goods and services price and unfollowed by the increasing income of the society will decrease society's ability to buy the goods and services. As the result, society's ability in paying the loan will also decrease.

In this research, inflation shock which is responded negatively by NPF is in line with the researches of Nursechafia and Abduh (2014), and Setiawan and Bagaskara (2016) which state that NPF response on inflation shock is negative. The Difference from the previous researches is that on the previous researches, the effect of inflation shock is permanent and stable after the seventh period while in this research, the effect of inflation shock is temporary and it will disappear on the seventh period. From other perspective, the existence of inflation will indirectly increase

company's income which increases the price of goods and services. As the result, this increasing income will cause the increasing ability of society that owns the business to pay the loan.

4.5.3 NPF Response on Exchange Rate Shock

Exchange rate is one of macroeconomic variables which shows the stability of a country. There are two exchange rate systems usually controlled by the government, those are fixed exchange rate system and floating exchange rate system or floating rate. The impact of this policy is that the exchange rate that occurs can be appreciated and depreciated. If a country's exchange rate depreciated, the prices of goods and services in the country will fall. The prices of imported goods will rise so people will be happier to buy local goods which are much cheaper than imported goods. The impact is society's income will increase because of the increased domestic purchasing power of society so society's ability in paying the loan will increase. It eventually causes the declining of NPF.

In early period to the third period, exchange rate shock is responded negatively by NPF which means when the shock of exchange rate occurs, in this case when the exchange rate of rupiah to dollar depreciated, it will cause the decreasing of NPF (Nursechafia & Abduh, 2014); (Poetry & Sanrego, 2011); (Iriani & Yuliadi, 2015). The result of this research is in line with the research of Setiawan and Bagaskara (2016) which states that exchange rate has a positive significant effect on NPF. The exchange rate change itself contributed around 2,37 % on NPF shock. This contribution is more than 1 on NPF which means there is a change on exchange rate which give a significant impact to NPF. It is shown by NPF response on the fluctuating exchange

rate shock on the seventh period. The effect of exchange rate shock will disappear after the seventh period.

4.5.4 NPF Response on FDR shock

Financing to Deposit Ratio (FDR) is a ratio used to measure the level of financing on the third party fund collected by BUS. The higher the FDR ratio, BUS will be more effective in managing their financing. Based on the standard of Bank Indonesia, FDR ratio considered good if it is on 80% to 110%. If FDR of BUS is less than 80%, means there are more third party funds of society which have not been managed properly. The average of FDR in this research is 100,22% in less than 7 years period. Theoretically, the high FDR in this research will also cause the higher NPF ratio (Firmansyah, 2014). Yet, this research result has not yet been able to show enough evidence regarding FDR effect on NPF. This research result is similar to the research of Setiawan and Bagaskara (2016) which shows that FDR has no effect on NPF.

It can be concluded from NPF shock source. FDR change is only contributed 0,35% on NPF shock. This contribution is tiny since it is less than 1%. However, if it is seen from IRF, shock of FDR is responded fluctuatingly by NPF. In the early period to the third period, NPF response on FDR shock is negative. It means that FDR shock occurred, in this case when FDR of BUS decreases, NPF will increase. On the contrary, when FDR of BUS increases, NPF will decrease. It is in line with the research of Poetry and Sanrego (2011) which states that FDR shock is negatively responded by NPF. The impact of FDR shock will disappear after the fifth period.

4.5.5 NPF Response on CAR shock

Capital is one of important aspects in banking which can be used to

overcome the risk. Capital in sharia general bank is represented by Capital Adequate Ratio (CAR) shows how much the banking ability in supplying fund for operational interest and overcoming the emerged problems. Theoretically, the higher the CAR, the NPF will be lower (Setiawan & Bagaskara, 2016). BUS which own adequate capital will be easier overcoming the emerged problems because of troubled financing.

This research result has not been able to show the effect of CAR on NPF. It is shown from NPF shock source. CAR change only contributes 1,62%. This contribution is smaller than inflation change which contributes 2,20% on NPF shock. Based on IRF, CAR shock is responded by NPF variously. The difference of CAR shock and shock of other variables is in the early period to the third period, NPF response on CAR shock is positive. It shows that when CAR increases, NPF will also increase. Generally, when CAR increases, NPF could decrease (Setiawan & Bagaskara, 2016). Yet, in this case, the increased CAR triggers BUS to distribute their financing. Therefore, the determination of financing distribution is loosen since the increasing of CAR makes the financing risk of BUS increases as well (Poetry & Sanrego, 2011).

Furthermore, on the third and fifth period, NPF response on CAR shock is negative while on the fourth period, NPF response on CAR shock is positive. The effect of CAR shock will just disappear after the sixth period. It means that NPF requires more than six months to be able to record CAR shock. Shock of CAR responded negatively by NPF means the increasing CAR will be able to decrease NPF. It is in line with the research conducted by Setiawan and Bagaskara (2016) which shows that CAR has a negative significant effect on NPF.

4.5.6 NPF Response on OER shock

Operational Efficiency Ratio (OER) is a ratio which shows how much the operational burden done by BUS on operational revenue. The lower the level of OER, the more effective the BUS. If BUS are not efficient in running their business, the more cost spent, the banking financing and services to customers will more decrease. The impact is the increasing problem in banking as one of them is troubled financing. Theoretically, the lower the OER, the lower the NPF (Setiawan & Bagaskara, 2016).

OER change has bigger contribution than other variable changes in explaining NPF shock source. OER contribution on NPF shock is 3,70% bigger than inflation change and CAR change whose contributions are less than OER contribution. It is also explained by IRF, that OER shock is responded variously by NPF. On the early period to

the fifth period, NPF response is fluctuating on OER shock. After the fifth period, NPF response has started decreasing. NPF response starts from negative response. It shows that the increasing operational cost will decrease NPF in BUS. The increasing operational cost in BUS which is intended to reduce financing risk, indirectly will cause the decrease on NPF level. However, the increasing operational cost which is not intended to overcome financing risk will eventually more increase NPF (Setiawan & Bagaskara, 2016).

Shortly NPF response on shock of each variable summarized based on information of Figure 2 (see appendix). On the early period, NPF response on all variables is negative except on CAR shock. It indicates that sharia banking should be cautious in managing the capital to overcome the financing risk on sharia banking.

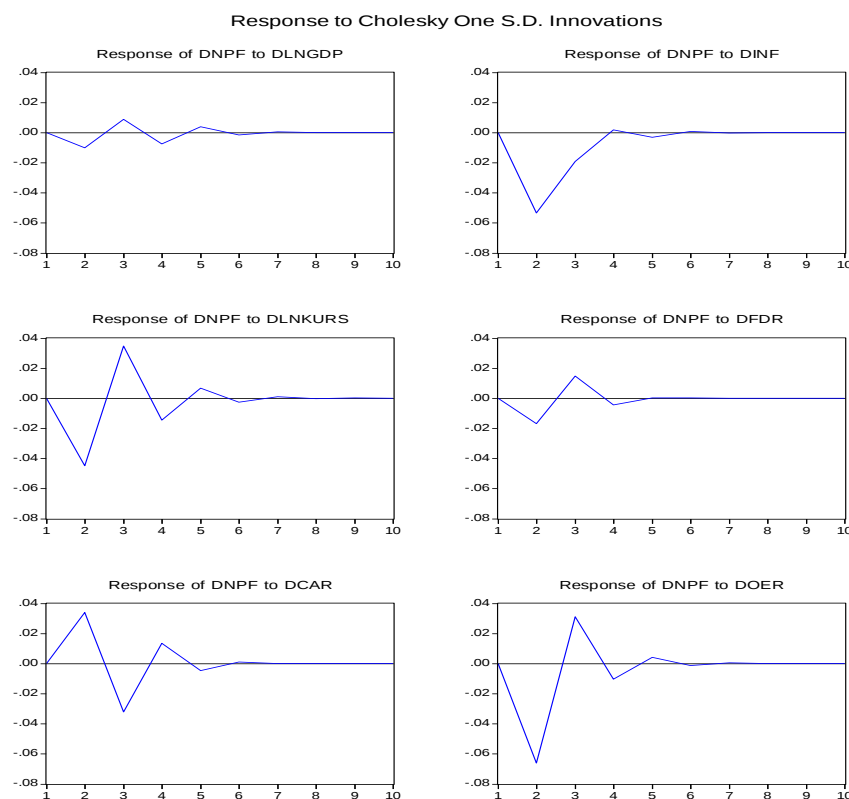


Figure 2. Response of NPF to other variables

4.6 Granger Causality Test

Based on granger causality test, there is one way relationship from FDR to OER. It shows that FDR has an effect on OER but not vice versa. If financing from society has a great quantity, it will be very

influential to burden and operational revenue on sharia banking. Other variable shows that there is no causality relationship since the probability value is more than 0,05.

Table 6. Granger Causality Test

No	Hubungan	F-statistik	Probability
1	GDP → NPF	0.00451	0.9466
	NPF → GDP	0.09062	0.7642
2	INF → NPF	1.21841	0.2732
	NPF → INF	0.42629	0.5158
3	KURS → NPF	1.68773	0.1979
	NPF → KURS	0.23201	0.6314
4	FDR → NPF	0.22958	0.6332
	NPF → FDR	0.46611	0.4969
5	CAR → NPF	0.19728	0.6582
	NPF → CAR	0.04749	0.8281
6	OER → NPF	1.90582	0.1715
	NPF → OER	0.66122	0.4187
7	INF → GDP	0.59865	0.4415
	GDP → INF	1.1E-05	0.9974
8	KURS → GDP	1.86051	0.1766
	GDP → KURS	0.33545	0.5642
9	FDR → GDP	0.88435	0.3500
	GDP → FDR	0.00672	0.9349
10	CAR → GDP	0.12638	0.7232
	GDP → CAR	0.84459	0.3610
11	OER → GDP	0.31981	0.5734
	GDP → OER	0.09057	0.7643
12	KURS → INF	0.47232	0.4940
	INF → KURS	2.89428	0.0930
13	FDR → INF	0.10528	0.7465
	INF → FDR	0.07042	0.7915
14	CAR → INF	3.37071	0.0703
	INF → CAR	0.08317	0.7738
15	OER → INF	0.07466	0.7854
	INF → OER	0.49021	0.4860
16	FDR → KURS	1.59282	0.2108
	KURS → FDR	0.56266	0.4555
17	CAR → KURS	1.21103	0.2746
	KURS → CAR	0.09076	0.7640
18	OER → KURS	0.00458	0.9462
	KURS → OER	0.00032	0.9858
19	CAR → FDR	0.96229	0.3298
	FDR → CAR	0.92149	0.3402
20	OER → FDR	0.39651	0.5308
	FDR → OER	4.26750	0.0423
21	OER → CAR	0.03980	0.8424
	CAR → OER	0.06785	0.7952

Source: Data Processing (2018)

4.7 Managerial Implication

The findings of this research have other implications as well for the practitioners of BUS to pay attention on ratio level in non performing financing. The ratio level of NPF can be minimized by society's income, exchange rate appreciation, capital, and operational revenue and cost of BUS themselves. Strong or not a sharia commercial bank in facing the challenge of credit risk will affect the stability of the economic itself. Therefore, since the biggest impact is from CAR, sharia financing is expected to be more cautious in managing the capital to press the financing risk level in BUS.

The finding of this study may serve as a reference for government policy makers to pay attention to bank specific variable to keep the stability of NPF since mostly of macroeconomic variable do not give significant impact.

5. Conclusions

Based on results and discussion above, the conclusion are as follows: In this research, there is no cointegration among variables like NPF, GDP, inflation, exchange rate, FDR, CAR and OER. It is due to on the equation with this VAR model, model is not fully stationary at the same level. NPF and CAR variables are stationary at level while other variables are stationary at *first difference*. Thus, cointegration test which shows inter-cointegrated variable and has long-run equilibrium cannot be continued.

Based on VAR model, determination coefficient test explained by adjusted R squared, Adjusted R squared at *first difference* VAR model is 0,21. It shows that VAR model is good enough since adj R squared value is less than 1. According to F test, it gained the result that only NPF variable whose all independent

variables are significant simultaneously. It shows that on NPF variable, all independent variables affect NPF variable. While according to t test, it can conclude that as the outline, NPF, inflation, exchange rate, CAR variables are affected by the variables themselves in the past.

The variable *shock* component which strongly affects other variables is the variable *shock* itself. It is accordance with *variance decomposition* result which shows that the biggest *shock* of NPF, GDP, inflation, exchange rate, FDR, CAR, and OER are from variable *shock* itself. Based on NPF *shock*, macroeconomic indicator variables which affect NPF *shock* are inflation and exchange rate which each contributes 2,20% and 2,37% while financial ratio variables which affect NPF *shock* are from CAR and OER which each contributes 1,62% and 3,70%.

Based on *Impuls Respons Function*, *shock* of macroeconomic variable and financial ratio is is temporary. NPF response on inflation *shock* is negative while NPF response on *shock* of other variables is fluctuating, that is at the beginning, NPF response is negative then positive and repeated twice and found the balance above the fifth period. As the outline, NPF response starts from negative response except CAR *shock*. It shows that CAR *shock* has a bad impact on NPF.

Causality relationship only occurs on FDR and OER variables. Based on the causality test, it gained the result that there is one way relationship from FDR to OER. It shows that FDR or the amount of funds collected by BUS will affect its operational revenue and cost (OER).

5.1 Research Limitation

In this research there are several limitations :

1. That is in this research, it does not use data of all sharia banks. The samples of this research are only BUS and the data taken by using time series.
2. The period for taking the samples is less than seven years.
3. Variables used in this result tend to be quantitative variables which are obtained from macroeconomic variable and financial ratio.

5.2 Suggestions

The suggestions that may be given is for further research:

1. It is better to use all sharia banks whether they are BPRS, UUS, and BUS so it will obtain the completed research result.
2. For upcoming research, it is expected, if using time series data, to take longer period, e.g. 10 years or more so it will obtain the significant result.
3. It is expected for further research to be able to use qualitative variables that is from client side, business activity and financing quality.

REFERENCES

- BI. (2012). Annual Economic Report On Indonesia. In BI, *Various Issues*. Jakarta: BI press.
- Dendawijaya, L. (2009). *Kredit Bank*. Jakarta : PT Mutiara Sumber Widya.
- Enders, W. (2004). *Applied Econometrics Time series*. Canada: John Wiley and Sons Inc.
- Firmansyah, I. (2014). Determinant Of Non Performing Loan: The Case Of Islamic Bank In Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, Volume 17, Nomor 2, Oktober 2014, 251-267.
- Gujarati. (2004). *Basic Econometrics Fourth Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Havidz, S. A., & Setiawan, C. (2015). Bank Efficiency and Non Performing Financing (NPF) in the Indonesian Islamic Banks. *Asian Journal of Economic Modelling*, 3(3), 61-79. <https://doi.org/10.18488%2Fjournal.8%2F2015.3.3%2F8.3.61.79>
- Iriani, L. D., & Yuliadi, I. (2015). The Effect of Macroeconomic Variables On Non Performance Financing of Islamic Banks In Indonesia. *Economic Journal of Emerging Markets*, 7(2), 120-134. <https://doi.org/10.20885%2Fejem.vol7.iss2.art5>
- Khalifaturofi'ah, S. O., & Nasution, Z. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Bank Umum Konvensional Dan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Perbankan Syariah*, 42-64.
- Lin, H.-Y., Farhani, N. H., & Koo, M. (2016). The Impact of Macroeconomic Factors On Credit Risk In Conventional Banks and Islamic Banks:Evidence from Indonesia.

International Journal of Financial Research, 7(4), 105-116.
<https://doi.org/10.5430%2Fijfr.v7n4p105>

- Messai, A. S., & Jouini, F. (2013). Micro and Macro Determinants of Non Performing Loans. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3(4), 852-860.
- Mutamimah, & Chasanah, S. N. (2012). Analisis Eksternal dan Internal dalam Menentukan Non Performing Financing Bank Umum Syariah di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(1), 49-64.
- Nursechafia, & Abduh, M. (2014). The Susceptability of Islamic Bank's Credit Risk Towards Macroeconomic Variables. *Journal of Islamic Finance*, 3(1), 23-37.
<https://doi.org/10.12816/0031476>
- OJK. (2015). *Memacu Pertumbuhan Ekonomi Melalui Sektor Jasa Keuangan yang Kontributif, Stabil, dan Inklusif*. Jakarta: OJK.
- Poetry, Z. D., & Sanrego, Y. D. (2011). Pengaruh Variabel Makro dan Mikro terhadap NPL Perbankan Konvensional dan NPF Perbankan Syariah. *Islamic Finance and Bussiness Review*, 79-104.
- Setiawan, C., & Bagaskara, B. (2016). Non Performing Financing (NPF) and Cost Efficiency of Islamic Banks In Indonesia Period 2012Q1 to 2015Q2. *Sixth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences* (pp. 1-13). Bangkok, Thailand: www.globalbizresearch.org.
- Widarjono, A. (2007). *Ekonometrika Teori dan Aplikasi untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Ekonisia Fakultas Ekonomi UII.

KONTRAK PSIKOLOGIS DALAM MENINGKATKAN PERILAKU WARGA ORGANISASI DENGAN SIKAP KERJA SEBAGAI MEDIATOR

Sry Rosita

Universitas Jambi, Jambi

sry_rosita@unja.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine psychological contracts in increasing organizational citizenship behavior with work attitude as a mediator. The psychological contracts identify that employees work effectively if there is a balance between what the organization gives to employees and what employees give to the organization in increasing organizational citizenship behavior as employee voluntary behavior in carrying out the task with work attitude which is the response of employees as mediators. The target of this research is BUMN employees based in Jambi Province with a sample of 267 permanent employees using simple random sampling technique. Data analysis using Partial Least Square / PLS which shows the results of the study that psychological contracts can enhance the organizational citizenship behavior both individually and organizationally with tendencies to respond to employee attitudes work through employee satisfaction in work and employee commitment towards the organization as mediators.

Keywords: *Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior, Work Attitude*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menyelidiki kontrak psikologis dalam meningkatkan perilaku warga organisasi dengan sikap kerja sebagai mediator. Kontrak psikologis mengidentifikasi bahwa karyawan bekerja secara efektif jika adanya keseimbangan antara apa yang diterima karyawan dan sebaliknya apa yang karyawan berikan pada organisasi didalam meningkatkan perilaku warga organisasi sebagai perilaku sukarela karyawan didalam melaksanakan tugas dengan sikap kerja yang merupakan respon karyawan sebagai mediator. Target penelitian ini adalah karyawan BUMN yang berkantor di Provinsi Jambi dengan sampel sebanyak 267 karyawan tetap dengan menggunakan tehnik sampel acak sederhana. Analisis data menggunakan *Partial Least Square / PLS* yang menunjukkan hasil penelitian bahwa kontrak psikologis dapat meningkatkan perilaku warga organisasi baik secara individual maupun organisasional dengan kecenderungan merespon sikap karyawan terhadap pekerjaan melalui kepuasan karyawan dalam bekerja dan komitmen karyawan pada organisasi sebagai mediator.

Kata Kunci: Kontrak Psikologis, Perilaku Warga Organisasi, Sikap Kerja

1. Pendahuluan

Membaiknya perekonomian di Provinsi Jambi ditandai dengan pelaku-pelaku usaha terutama di sektor industri serta perdagangan, rumah makan serta akomodasi, menjadikan penyerapan tenaga kerja lebih optimal. BUMN sebagai lokomotif pertumbuhan ekonomi

mempunyai peran yang besar dalam tumbuhnya perekonomian di Provinsi Jambi. Jumlah BUMN di Provinsi Jambi berdasarkan kategori usaha dan jenis perusahaan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.
BUMN di Provinsi Jambi berdasarkan kategori usaha dan jenis perusahaan tahun 2018

No	Kategori Usaha	Jenis Perusahaan			Jumlah
		Persero	Perum	Perseroan Terbuka	
1.	Perusahaan pertanian, perkebunan, kehutanan & perikanan	2	-	-	2
2.	Perusahaan pertambangan dan penggalian	1	-	1	2
3.	Perusahaan industri pengolahan	-	-	1	1
4.	Perusahaan pengadaan listrik, gas, uap/air panas dan udara dingin	1	-	1	2
5.	Perusahaan pengadaan air, pengelolaan sampah dan daur ulang, pembuangan dan pembersihan limbah dan sampah	-	-	-	0
6.	Perusahaan konstruksi	1	1	1	3
7.	Perusahaan perdagangan besar dan eceran; reparasi dan perawatan mobil dan sepeda motor	1	1	-	2
8.	Perusahaan transportasi dan pergudangan	4	1	2	7
9.	Perusahaan penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	-	-	0
10.	Perusahaan informasi dan komunikasi	-	1	1	2
11.	Perusahaan jasa keuangan dan asuransi	7	1	4	12
12.	Perusahaan real estat	-	-	-	0
13.	Perusahaan jasa profesional, ilmiah dan teknis	3	-	-	3
Jumlah		20	5	11	36

Sumber: Diolah dari Data Kementerian BUMN (2018)

Menurut Akbar (2015) hampir seluruh sektor strategis perekonomian nasional dikuasi oleh BUMN, keberadaan BUMN sebagai penyedia lapangan kerja terbesar sangat erat hubungannya dengan kontrak psikologis yang di mulai dari keyakinan karyawan bahwa perusahaan memberikan janji janji kepada karyawan mulai terbentuk selama proses perekrutan. Karyawan baru untuk pertama kali masuk perusahaan belum memiliki pemahaman tentang hubungan kerja pada perusahaan sehingga menyebabkan karyawan dengan pengharapan yang didasari atas janji janji yang diyakini telah dibuat perusahaan berdasarkan pandangan karyawan yang mendorong karyawan baru untuk memberikan kesan dalam menjalankan hubungan kerja.

Kontrak psikologis dihadapkan pada permasalahan yang berhubungan pada perilaku dan sikap kerja karyawan. Perilaku

karyawan pada organisasi sekarang ini dituntut bukan saja perilaku dengan tugas resmi yaitu perilaku karyawan berdasarkan tugas pokok dan fungsi saja, tetapi diharapkan memiliki perilaku diluar tugas yang telah ditetapkan seperti perilaku sukarela karyawan yang sering disebut dengan perilaku warga organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tahir (2013) karyawan BUMN di Indonesia menunjukkan Perilaku Warga Organisasi (PWO) yang baik, namun belum optimal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsai dan Lin (2014) ketika karyawan merasa puas dengan kontrak psikologis maka karyawan menunjukkan perilaku warga organisasi yang meningkat, dan mendapat dukungan dari hasil penelitian Nutakki, Reddy dan Balan (2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang saling mendukung antara kontrak psikologis dan perilaku warga organisasi.

Menurut Stoner dan James (2011) kajian kontrak psikologis memfokuskan pada hasil kognitif karyawan dan perusahaan. Perusahaan yang ingkar akan kontrak psikologis, pada karyawan dapat ditunjukkan dengan sikap seperti; kepuasan kerja karyawan yang menurun, dan tingkat komitmen karyawan yang rendah, namun ketika perusahaan menunjukkan dukungan terhadap kontrak psikologis maka karyawan akan menunjukkan sikap yang sebaliknya. Pendapat Stoner dan James (2011) didukung oleh hasil kajian yang dikerjakan Zhou dan kawan kawan (2014) bahwa kontrak psikologis mempunyai peranan yang bermakna serta meyakinkan pada komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan, begitu pula dengan kajian yang dikerjakan Maia (2015) yang menemukan kaitan yang sangat bermanfaat antara kontrak psikologis dengan komitmen karyawan, serta sejalan dengan kajian yang dikerjakan oleh Xiong dan kawan kawan (2017) memperlihatkan hasil kajian dari kontrak psikologis karyawan terdapat pengaruh yang bermanfaat terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, namun efek dari kepuasan kerja lebih besar pengaruhnya daripada efek dari komitmen organisasi.

Kontrak psikologis yang diteliti dan banyak dikutip selama ini memiliki efek terhadap sikap dan perilaku karyawan, adapun keterbaruan dari penelitian ini adalah kontrak psikologis dan konsekuensi akibatnya terhadap perilaku PWO yang dikaji melalui PWO-I dan PWO-O tidak terlepas dari peran penting konsekuensi sikap seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi sebagai mediator, oleh sebab itu fungsi sikap kerja sebagai variabel mediator dapat dilihat pada tugasnya memediasi kontrak psikologis dan PWO. Maka dengan demikian kontrak psikologis pada BUMN akan sangat menarik untuk dikaji dan

diteliti dengan pertimbangan untuk mengembangkan kontrak psikologis dan mencoba menguji pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO melalui sikap kerja pada BUMN. Penelitian kontrak psikologis di BUMN masih sangat sedikit karena itu secara teoritis perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam pada BUMN di Provinsi Jambi.

Tujuan penelitian dirumuskan untuk; 1. Mengkaji dampak kontrak psikologis atas PWO-I pada BUMN di Provinsi Jambi, 2. Menganalisis pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-O pada BUMN di Provinsi Jambi, 3. Menganalisis pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-I melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada BUMN di Provinsi Jambi, 4. Menganalisis pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-I melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator pada BUMN di Provinsi Jambi, 5. Menganalisis pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-O melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada BUMN di Provinsi Jambi, 6. Menganalisis pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-O melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator pada BUMN di Provinsi Jambi.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Kontrak Psikologis

Perkembangan kontrak psikologis mengalami pertumbuhan sejak pertama kali diperkenalkannya teori kontrak psikologis sampai sekarang. Menurut Conway dan Briner (2006) istilah kontrak psikologis pertama kali dipelopori oleh Argyris pada tahun 1960, yang menyoroti sifat yang tersirat dengan karakteristik pada keyakinan yang diharapkan terhadap karyawan maupun perusahaan serta merupakan aspek tidak tertulis dan informal dalam hubungan kerja sebagai dasar untuk pembentukan kontrak psikologis. Conway dan Briner (2006) mengartikan kontrak psikologis yang

terwujud dari kesepakatan yang tidak dinyatakan secara jelas atau tersirat (implisit) ataupun janji janji yang dinyatakan secara jelas atau terang-terangan (eksplisit). Kesepakatan yang tersirat yaitu kesepakatan dalam penafsiran (interpretasi) pada bentuk perubahan sebelumnya atau pengkajian masa lalu seorang karyawan. Kesepakatan yang secara terang terangan yaitu kesepakatan secara lisan. Kontrak psikologis diyakini sebagai keyakinan karyawan yang bermula pada kesepakatan kesepakatan yang ditawarkan perusahaan dalam wujud peluang promosi, tunjangan finansial, jabatan yang menyenangkan atau kesepakatan pekerjaan yang telah disepakati antara karyawan dan perusahaan contoh kesetiaan, elastisitas, prestasi kerja, dan penyempurnaan pekerjaan.

Bentuk dari kontrak psikologis merupakan substansi yang telah mereka janjikan baik secara implisit maupun eksplisit, keyakinan antara karyawan dan organisasi merupakan pengantar dari bentuk kontrak kerja resmi. Bentuk-bentuk kontrak psikologis menurut Rousseau (2004) terdiri atas kontrak transaksional, kontrak relasional, dan kontrak keseimbangan. Pertama, kontrak transaksional adalah kontrak psikologis yang bersifat jangka pendek dengan berbagai bentuk aktivitas yang terbatas dengan keikutsertaan karyawan yang sangat kurang dalam organisasi. Kedua, kontrak relasional merupakan bentuk kontrak dengan karakteristik kontrak jangka panjang yang melibatkan pada arah sosio-emosional, contoh keyakinan, kenyamanan, dan kesetiaan. Ketiga, kontrak keseimbangan merupakan gabungan dari bentuk kontrak transaksional dan kontrak relasional dengan karakteristik energik dan terbuka berpusat pada keefektifan dan kesuksesan perekonomian perusahaan dan peluang untuk karyawan dalam menunjukkan

potensi kesuksesan, karyawan dan perusahaan akan bersama sama berkontribusi pada proses pengkajian dan ekspansi. Smissen (2015) mengukur kontrak psikologis melalui janji organisasi kepada karyawannya dengan dimensi; 1). Proses pengembangan karir, 2). Penawaran pekerjaan yang menyenangkan 3). Ruang lingkup sosial, 4). Finansial, dan 5). Seimbang antara pribadi karyawan.

2.2 Sikap kerja

Menurut Kinicki, dkk (2014), Sikap kerja berperan sebagai keyakinan seseorang yang menunjukkan perasaan mengenai gagasan, situasi dan orang-orang tertentu, yang mempengaruhi perilaku mereka. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan perilaku kerja seperti sebuah pernyataan yang bersifat evaluasi, maupun yang dapat membuat perasaan senang ataupun sebaliknya perasaan yang tidak menyenangkan pada sasaran, seperti pribadi ataupun kejadian yang terdiri atas; 1. Kepuasan kerja; pada saat seseorang membicarakan mengenai perilaku karyawan, maka mereka akan mengartikan mengenai kepuasan karyawan dalam bekerja, pandangan yang positif terhadap sebuah pekerjaan akibat hasil dari karakteristik kerja. Komitmen organisasi; Seorang karyawan dengan komitmen organisasi mengidentifikasi organisasi tertentu dengan tujuannya dan ingin tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Terdapat lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja menurut Sinding *et al.*, (2014) yaitu; 1. Pemenuhan kebutuhan, 2. Perbedaan, 3. Pencapaian nilai, 4. keadilan dan 5. komponen genetik. Komitmen karyawan pada organisasi dinyatakan seperti harapan seorang karyawan agar bertahan menjadi bagian dari organisasi. Komitmen karyawan dalam organisasi dapat membawa efek kepada seorang karyawan

untuk tetap bertahan dalam keanggotaan organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Bentuk-bentuk komitmen karyawan dalam organisasi menurut pendapat Colquitt *et al.*, (2015) dapat berupa; 1. komitmen normatif merupakan komitmen karyawan untuk selalu mempertahankan dirinya di dalam organisasi dikarenakan berbagai alasan sesuai dengan etika dan pandangan hidup. 2. komitmen berkelanjutan adalah sebuah hasil yang disebabkan oleh ekonomi karyawan yang menuntut untuk tetap berada pada organisasi jika harus meninggalkan organisasi tersebut. 3. Komitmen afektif adalah suatu keyakinan secara emosional yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dengan harapan terpenuhi nilai-nilai yang dirasakan.

2.3 Perilaku Warga Organisasi

Perilaku warga organisasi merupakan perilaku kerjasama yang memiliki konsekuensi positif bagi organisasi. Perilaku warga organisasi adalah sikap yang dipilih oleh karyawan dan bukan merupakan komponen dari pekerjaan yang termasuk dalam deskripsi pekerjaan. Walaupun demikian, sikap tersebut tetap memberikan dampak positif bagi organisasi dengan berdaya guna dan berhasil guna (Robbins & Judge, 2017). Moorhead & Griffin (2013) menyatakan Perilaku Warga Organisasi (PWO) sebagai sebuah perilaku yang memiliki kontribusi positif bagi organisasi secara keseluruhan.

PWO dapat mempengaruhi keefektifan organisasi, menurut Podsakoff, dkk (2009), yang diukur berdasarkan Perilaku Warga Organisasi-Individual (PWO-I) merupakan perilaku yang membawa kebaikan langsung untuk orang lain serta dengan tidak terang-terangan menunjukkan keterlibatan dalam organisasi seperti memberikan bantuan

kepada karyawan lain yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaan juga memperhatikan rekan kerja secara individual, yang termasuk dalam dimensi PWO-I adalah perilaku menolong dan kesopanan.

Perilaku Warga Organisasi-Organisasional (PWO-O) adalah perilaku yang membawa benefit untuk organisasi secara umum seperti absensi kehadiran pada organisasi melebihi peraturan yang telah ditetapkan serta menjalankan segala aturan yang bersifat tidak resmi sebagai wujud dalam menjaga kedisiplinan, yang menjadi dimensi PWO-O adalah kesadaran, kebajikan warga organisasi, dan sikap sportif.

2.4 Pengembangan dan Hipotesis

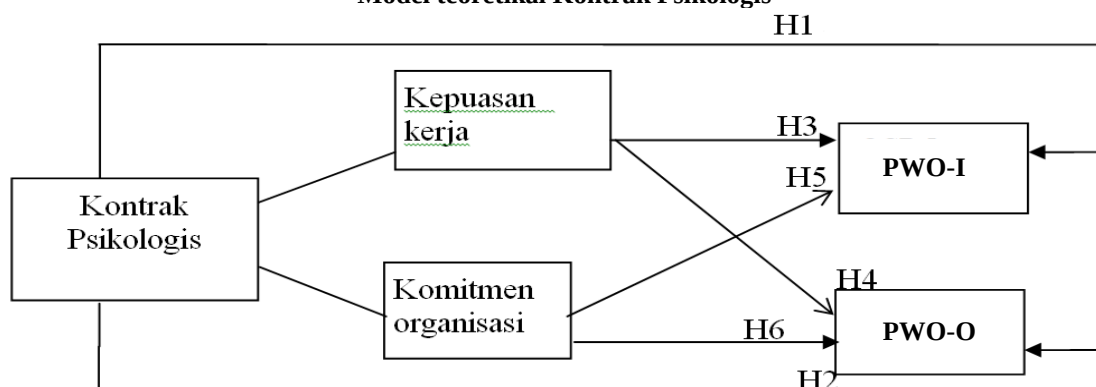
Penelitian sebelumnya pada kontrak psikologis menunjukkan bahwa kontrak psikologis memiliki dampak yang mendalam pada sikap kerja. Pemuasan pada kontrak psikologis selaras dan menciptakan rasa saling menghormati, dapat menambah rasa percaya diri serta menciptakan nilai yang bermanfaat bagi karyawan serta organisasi. Setiap karyawan memiliki cara yang berbeda untuk mengekspresikan kontrak psikologis. Menurut Choi *et al.*, (2014) jika perusahaan mengingkari kontrak psikologis maka akan menyebabkan kecewa pada karyawan dan bisa berdampak pada perilaku dalam bekerja sehingga PWO tidak tercapai.

Xiong *et al.*, (2017) menemukan bukti empiris yang menjelaskan bahwa kontrak psikologis karyawan berpengaruh dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta secara tidak langsung mempengaruhi hasil kerja. Karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selanjutnya, efek mediasi individual dari kepuasan kerja lebih besar dari pada efek mediasi berkelanjutan dari

komitmen organisasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Penelitian terdahulu yang mendeskripsikan hubungan yang konkret yang kuat dari variabel kontrak psikologis dengan perilaku warga organisasi adalah penelitian Nutakki, *et al.*, (2015). Selanjutnya, penelitian Zhou *et al.*, (2014) memperlihatkan variabel kontrak psikologis mempunyai pengaruh yang bermakna serta berkorelasi positif

terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Merujuk pada uraian-uraian yang telah dikemukakan serta merujuk pada teori dan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan dan keterkaitan antara konstruk yang terdapat pada penelitian yang dilakukan saat ini, oleh sebab itu dibangun sebuah model teoritikal, yaitu sebagai berikut:

Gambar 1.
Model teoretikal Kontrak Psikologis



Sumber: Dikembangkan untuk ajuan penelitian (2018)

Berdasarkan uraian di atas, sehingga dapat penulis rumuskan hipotesis yang berkaitan dengan permasalahan yang ditemukan dalam penelitian berikut ini:

- H₁ :Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-I
- H₂ :Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-O
- H₃ :Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-I melalui kepuasan kerja.
- H₄ :Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-O melalui kepuasan kerja.
- H₅ :Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-I melalui komitmen organisasi.

H₆ :Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-O melalui komitmen organisasi

3. Metode Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan metode survei dan pendekatan yang digunakan adalah bersifat kuantitatif, dengan target populasi adalah karyawan BUMN Provinsi Jambi pada ukuran sampel sebanyak 267 orang dan di ambil dengan menggunakan teknik sampel probabilitas. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan cara observasi dan melalui kuesioner dengan membuat beberapa pernyataan menyangkut kontrak psikologis, PWO-I, PWO-O, dan sikap kerja sebagai variabel mediator pada BUMN. Data sekunder terdiri atas buku-buku, jurnal, karya tulis lainnya

serta serta dokumen lain yang bersumber dari perusahaan. Alat telaah data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling*/(SEM) menggunakan strategi berdasarkan varians SEM yang lebih dikenal *Partial Least Square*/(PLS), *software* pada penelitian ini adalah *smart-PLS*.

Menilai identifikasi rancangan struktural menggunakan PLS dengan tiga tahap; tahap pertama menggunakan kajian outer model yaitu digunakan untuk menentukan pengukuran yang akan digunakan mencukupi standar validitas dan reliabilitas. Kajian outer model digunakan dalam beberapa pengukuran indikator; a. Validitas convergen, b. Validitas deskriminan, c. Uni dimensionalitas. Tahap kedua kajian pada inner model atau yang lebih dikenal dengan kajian model struktural dipergunakan untuk mengukur bahwa model struktural kuat dan tepat. Hasil kajian inner model digunakan dalam beberapa pengukuran indikator yaitu; a. Koefisien determinasi (R^2), b. Relevansi

prediktif (Q^2), c. Indeks *Goodness of Fit*/(GoF). Tahap ketiga kajian hipotesis digunakan dengan mengkaji hasil probabilitas dan hasil t-statistik. Hasil probabilitas atau nilai p-value pada alpha 5% yaitu kurang dari 0,05, pada hasil t-tabel pada alpha 5% yaitu 1,96, hal tersebut merupakan kriteria dalam penerimaan hipotesis ketika hasil t statistik > hasil t tabel.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

Bersumber pada hasil pengujian terhadap model dalam menggunakan persamaan berjenjang dengan program *smart PLS 3.0*. maka dapat diketahui nilai *outer loading* untuk setiap indikator dengan konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi, kontrak psikologis, PWO-I dan PWO-O seluruhnya berada diatas 0,50 yang artinya indikator telah memenuhi validitas konvergen. Maka dapat digambarkan pada *outer loading* yang terlihat dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2.
Outer Loading

	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	Kontrak psikologis	PWO-I	PWO-O
K.K.1	,773793				
K.K.2	,686077				
K.K.3	,760689				
K.K.4	,743768				
K.K.5	,625475				
KO1		,802081			
KO2		,741242			
KO3		,875783			
KP1			,832824		
KP2			,773675		
KP3			,798981		
KP4			,786094		
KP5			,694659		
PWOI1				,881198	
PWOI2				,852415	
PWOO1					,615529
PWOO2					,881972
PWOO3					,750960

Sumber: Hasil olah data (2018)

Selanjutnya dapat diketahui hasil rata-rata *Variance Extracted* atau yang lebih dikenal dengan AVE yang dipersyaratkan pada rancangan yang baik

jika AVE pada masing-masing variabel dengan hasil > 0,50. Untuk melihat hasil rata-rata *variance extracted* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.
Rata-rata *Variance Extracted*

Rata-rata <i>Variance Extracted</i>	
	Rata-rata <i>Variance Extracted</i>
Kepuasan kerja	0,518503
Komitmen organisasi	0,653256
Kontrak psikologis	0,606207
PWO-I	0,751560
PWO-O	0,573564

Sumber: Hasil olah data (2018)

Dilihat dari Tabel 3. Hasil rata-rata *variance extracted* untuk konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi, kontrak psikologis, PWO-I dan PWO-O seluruhnya berada di atas 0,5. Dari hasil rata - rata *variance extracted* dapat diindikasikan bahwa indikator indikator dalam kajian ini dapat disimpulkan bahwa seluruhnya telah mencukupi validitas convergen dan kajian ini dapat lanjut pada tahap berikutnya.

Hasil pengujian dari indikator yang memenuhi validitas diskriminan adalah

hasil *cross loading* terhadap konstruk lebih besar dibandingkan konstruk lainnya. Hasil *loading* dari masing-masing indikator terhadap konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi, kontrak psikologis, PWO-I, dan PWO-O > hasil *cross loading*. Nilai analisis dari *cross loading* akan tampak tidak memiliki permasalahan pada validitas diskriminan. Untuk melihat nilai *cross loading* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. *Cross Loading*

	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	Kontrak psikologis	PWO-I	PWO-O
K.K.1	,773793	,490994	,498397	,411059	,383271
K.K.2	,686077	,397260	,287476	,329231	,392380
K.K.3	,760689	,421089	,412208	,496784	,457905
K.K.4	,743768	,345861	,403365	,366621	,374195
K.K.5	,625475	,392816	,444413	,251571	,371125
KO1	,433881	,802081	,416056	,485876	,359353
KO2	,446470	,741242	,282722	,428407	,510444
KO3	,500841	,875783	,450822	,529325	,483908
KP1	,420161	,396496	,832824	,375915	,361539
KP2	,439076	,385421	,773675	,409529	,331114
KP3	,452284	,333747	,798981	,379162	,326582
KP4	,383092	,350144	,786094	,302533	,226078
KP5	,513518	,382890	,694659	,367254	,349137
PWOI1	,425771	,556610	,458740	,881198	,514242
PWOI2	,487387	,475647	,362093	,852415	,635137
PWOO1	,356745	,329905	,261690	,390454	,615529
PWOO2	,466031	,539615	,371522	,605514	,881972
PWOO3	,423402	,371510	,300985	,476983	,750960

Sumber: Hasil olah data (2018)

Selanjutnya sebagai upaya dalam memastikan bahwa tidak terdapat permasalahan yang terkait dalam pengukuran dapat diambil langkah dalam pengujian hasil *outer model* yaitu mengkaji uji dimensionalitas dari sebuah rancangan. Pengkaji Uni dimensionalitas dipergunakan melalui indikator memiliki reliabilitas komposit dan alpha *cronbach*.

Reliabilitas komposit mengukur hasil reliabilitas pada indikator indikator yang terdapat dalam suatu konstruk. Konstruk dapat memenuhi reliabilitas komposit apabila memiliki hasil reliabilitas $> .7$. Hasil reliabilitas komposit pada konstruk dapat dilihat berikut ini:

Tabel 5.
Reliabilitas Komposit

Reliabilitas Komposit	
Kepuasan kerja	,842588
Komitmen organisasi	,849073
Kontrak psikologis	,884665
PWO-I	,858127
PWO-O	,798053

Sumber: Hasil olah data (2018)

Hasil penelitian diatas menunjukkan nilai reliabilitas komposit untuk semua konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi, kontrak psikologis, PWO-I

serta PWO - O $> .7$ selain itu, hasil Reliabilitas komposit mendukung nilai alpha *cronbach's* tampak berikut ini:

Tabel 6.
Alpha Cronbach's

Alpha Cronbach's	
Kepuasan kerja	,766473
Komitmen organisasi	,732018
Kontrak psikologis	,836564
PWO-I	,670180
PWO-O	,616961

Sumber: data diolah (2018)

Hasil Alpha *cronbach's* menunjukkan nilai konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi, kontrak psikologis, OCB-I dan OCB-O diatas 0,6 yang membuktikan bahwa pengukuran dalam penelitian ini adalah *reliabel*. Hasil

penilaian pada *inner model* dapat dilihat berdasarkan nilai R^2 . Pengolahan data berdasarkan *software* smarPLS maka didapatkan nilai R^2 tampak seperti berikut ini:

Tabel 7. R^2

R^2	
Kepuasan kerja	,328061
Komitmen organisasi	,228455
Kontrak psikologis	
PWO-I	,425265
PWO-O	,394973

Sumber: Hasil olah data (2018)

Ghozali (2014) menyatakan bahwa tingkatan R^2 terdiri atas .67 dikatakan kuat, .33 dikatakan moderat dan .19 dikatakan lemah. Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa hasil R^2 pada konstruk kepuasan kerja yaitu sebesar .328061 yang berarti persentase besarnya dampak kontrak psikologis dalam mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebesar 32,8061% dan menunjukkan pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja merupakan model yang lemah, pada hasil R^2 pada konstruk komitmen organisasi yaitu sebesar .228455 yang berarti persentase besarnya dampak kontrak psikologis dalam mempengaruhi komitmen organisasi yaitu sebesar 22,8455 % yang menunjukkan pengaruh kontrak psikologis terhadap komitmen organisasi merupakan model yang lemah, Hasil R^2 pada PWO-I yaitu sebesar .425265 yang artinya bahwa persentase besarnya dampak kontrak psikologis dalam mempengaruhi PWO-I yaitu sebesar 42,5265 % yang menunjukkan pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-I merupakan model yang moderat, hasil R^2 untuk PWO-O yaitu sebesar .394973 yang artinya bahwa persentase besarnya dampak kontrak psikologis dalam mempengaruhi PWO-O yaitu sebesar 39,4973 % yang menunjukkan pengaruh kontrak psikologis terhadap PWO-O merupakan model yang moderat.

Disamping melihat besarnya nilai R -Square, evaluasi dilakukan dengan nilai Q^2 (relevansi prediktif). Q^2 berfungsi di dalam mengukur seberapa baik hasil dari observasi pada rancangan dan perkiraan parameter. Hasil Q^2 mempunyai makna yang sama pada keefisienan determinasi dalam kajian regresi. Semakin tinggi R^2 maka rancangan semakin sesuai dengan data penelitian. Diliht dari tabel 7. Pada nilai R^2 dapat dihitung hasil Q^2 dengan rumus berikut ini:

$$\text{Hasil } Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p) \dots$$

$$\begin{aligned} \text{Hasl } Q^2 &= 1 - (1 - 0,328061) \times (1 - .228455) \times (1 - .425265) \times (1 - .394973) \\ &= 1 - .671939 \times .771545 \times .574735 \times 0.605027 \\ &= .8197258273 \end{aligned}$$

Nilai perhitungan Q^2 yaitu .8197258273 memiliki arti bahwa besarnya keragaman data kajian yang dijelaskan oleh rancangan struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah 81,97 %. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, nilai $Q^2 > 0$ yaitu menyatakan bahwa rancangan memiliki relevansi rediktif yang kuat.

Langkah selanjutnya yaitu menggunakan kriteria indeks *goodness of fit/GoF*. Indeks tersebut dapat digunakan untuk menentukan hasil pengukuran dan rancangan struktural, juga untuk menyediakan ukuran yang sederhana dalam keseluruhan prediksi model dengan rumus berikut ini:

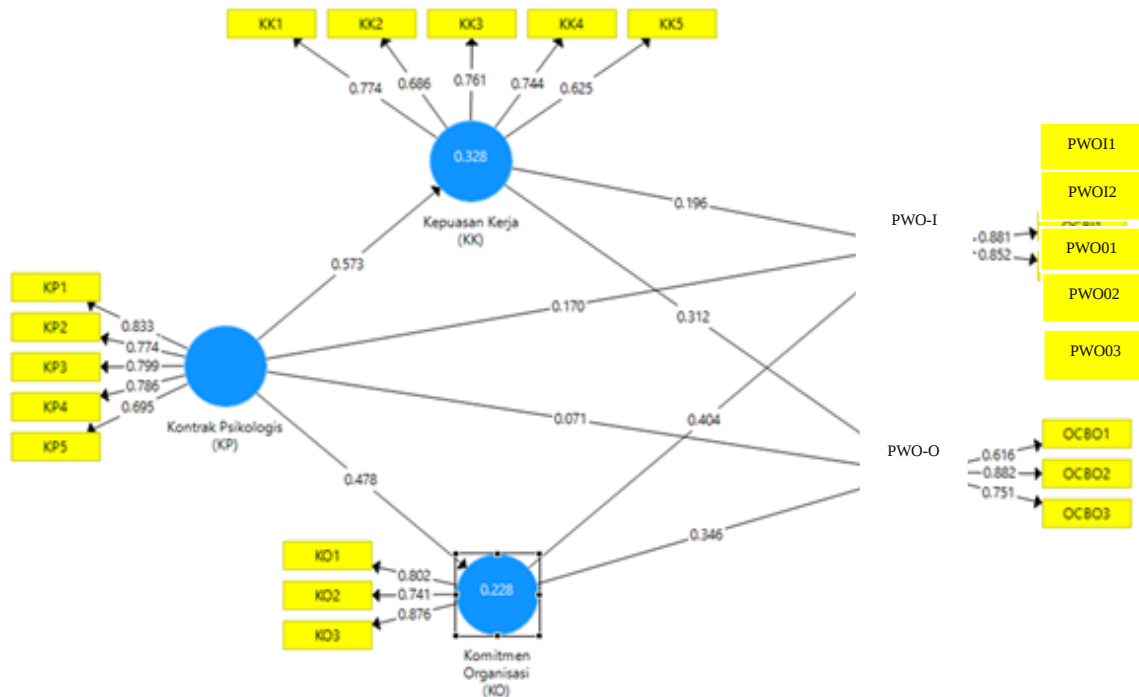
$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE} \times R^2} \\ &= \sqrt{.620618 \times .3442135} \\ &= .4621959475 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan GoF (nilai GoF .1 dikatakan kecil, nilai GoF .25 dikatakan sedang dan nilai GoF > .38 dikatakan besar) rancangan struktural dalam kajian memiliki indeks *goodness of fit* yang besar artinya nilai pengkajian menunjukkan rancangan yang secara keseluruhan fit atau sesuai dengan data yang dimiliki atau dapat dikatakan bahwa data mampu mencerminkan kenyataan dan fakta yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan hasil pengkajian terhadap rancangan yang digunakan pada rancangan persamaan berjenjang atau yang dikenal dengan menggunakan *software smartPLS 3.0*. maka dapat di

peroleh jalur diagram algoritma PLS seperti tampak pada gambar berikut ini:

Gambar 2. Jalur koefisien kontrak psikologis, PWO-I, PWO-O, kepuasan kerja dan komitmen organisasi



Sumber: Hasil olah data (2018)

Rancangan Penelitian 1.

$$\text{PWO-I} = 0.170\text{KP} + e1$$

Besarnya hasil koefisien dari parameter konstruk kontrak psikologis (KP) dalam konstruk PWO - I dengan hasil 0.170 bisa ditafsirkan bahwa kontrak psikologis karyawan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain secara organisasional atau dengan kata lain semakin meningkatnya kontrak psikologis akan meningkatkan PWO-I karyawan pada BUMN.

Rancangan Penelitian 2.

$$\text{PWO-O} = 0.071\text{KP} + e2$$

Besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap konstruk PWO-O sebesar 0,071 dapat diinterpretasikan bahwa kontrak psikologis yang dimiliki oleh karyawan

dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain secara organisasional atau dengan kata lain semakin meningkatnya kontrak psikologis akan meningkatkan PWO-O karyawan pada BUMN.

Rancangan Penelitian 3.

$$\text{PWO-I} = 0.573\text{KP} + 0.196\text{KK} + e3$$

$$\text{PWO-I} + e3$$

Besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap PWO-I melalui kepuasan kerja(KK) dapat diketahui berdasarkan besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap konstruk kepuasan kerja sebesar 0,573 dan koefisien parameter untuk konstruk kepuasan kerja (KK) terhadap PWO-I sebesar 0,196. Hasil olah *software* PLS konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap

konstruk PWO-I yang dimediasi oleh konstruk kepuasan kerja yang spesifik berdampak secara tidak langsung yaitu sebesar 0.113 yang berarti koefisien parameter antara kontrak Psikologis terhadap PWO-I melalui kepuasan kerja dapat diinterpretasikan bahwa kontrak psikologis yang dimiliki oleh karyawan memiliki efek yang positif terhadap perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain yang dilihat secara individual melalui kepuasan kerja sebagai mediator pada BUMN.

Rancangan Penelitian 4.

PWO-I = 0.478 KP KO * 0.346 KO PWO-I+ e4

Besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap PWO-I melalui komitmen organisasi (KO) dapat diketahui berdasarkan besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap komitmen organisasi (KO) sebesar 0,478 dan koefisien parameter untuk konstruk komitmen organisasi (KO) terhadap PWO-I sebesar 0,346. Hasil olah software PLS konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap konstruk PWO-I melalui komitmen organisasi dengan spesifik pengaruh tidak langsung sebesar 0,193 yang berarti koefisien parameter antara kontrak Psikologis terhadap PWO-I melalui komitmen organisasi dapat diinterpretasikan bahwa kontrak psikologis yang dimiliki oleh karyawan memiliki efek yang positif terhadap perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain yang dilihat secara individual jika komitmen organisasi sebagai mediator pada BUMN di Provinsi Jambi.

Rancangan Penelitian 5. PWO-O = 0.573 KP KK * 0.312 KK PWO-O+ e5

Besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap PWO-O melalui kepuasan kerja

(KK) dapat diketahui berdasarkan besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap kepuasan kerja (KK) sebesar 0,573 dan koefisien parameter untuk konstruk kepuasan kerja (KK) terhadap OCB-O sebesar 0,312. Hasil olah software PLS konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap konstruk PWO-O yang dimediasi oleh konstruk kepuasan kerja yang spesifik berdampak secara tidak langsung yaitu sebesar 0,179 yang berarti koefisien parameter antara kontrak psikologis terhadap PWO-O melalui kepuasan kerja dapat diinterpretasikan bahwa kontrak psikologis yang dimiliki oleh karyawan memiliki efek yang positif terhadap perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain yang dilihat secara organisasional jika kepuasan kerja sebagai mediator pada BUMN di Provinsi Jambi.

Rancangan Penelitian 6. PWO-O = 0.478 KP KO * 0.346 KO PWO-O+ e6

Besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap PWO-O melalui komitmen organisasi (KO) dapat diketahui besarnya koefisien parameter untuk konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap komitmen organisasi (KO) sebesar 0,478 dan koefisien parameter untuk konstruk komitmen organisasi (KO) terhadap PWO-O sebesar 0,346. Hasil olah software PLS konstruk kontrak psikologis (KP) terhadap konstruk PWO-O melalui komitmen organisasi dengan spesifik pengaruh tidak langsung sebesar 0,165 yang berarti koefisien parameter antara kontrak Psikologis terhadap PWO-O melalui komitmen organisasi dapat diinterpretasikan bahwa kontrak psikologis yang dimiliki oleh karyawan memiliki efek yang positif terhadap perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain yang dilihat secara organisasional jika komitmen

organisasi sebagai mediator pada BUMN di Provinsi Jambi.

Pengujian hipotesis pada perhitungan statistik menunjukkan hasil

parameter pada total pengaruh kontrak psikologis, PWO - I, PWO - O, kepuasan kerja dan komitmen karyawan berikut ini:

Tabel 8.
Total Pengaruh Kontrak Psikologis, PWO-I, PWO-O,
Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan

	Sampel Asli (O)	Sampel Rata-Rata (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepuasan_Kerja_(KK) -> PWO-I	.196	.200	.077	2.552	.011
Kepuasan Kerja_(KK) -> PWO -O	.312	.321	.076	4.091	.000
Komitmen Organisasi_(KO) -> PWO -I	.404	.404	.070	5.751	.000
Komitmen Organisasi_(KO) -> PWO -O	.346	.341	.076	4.567	.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> Kepuasan Kerja_(KK)	.573	.578	.043	13.275	.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> Komitmen Organisasi_(KO)	.478	.486	.050	9.527	.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> PWO -I	.476	.482	.055	8.698	.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> PWO -O	.416	.427	.060	6.906	.000

Sumber: Hasil olah data (2018)

Pengujian Hipotesis 1: Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - I

Nilai pengujian memperlihatkan nilai t hitung yang diperoleh adalah 8,698 dan nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya t hitung lebih besar dari t tabel (atau sig.level = ,000 < .05), maka H0 ditolak dan Ha diterima yang artinya kontrak psikologis (KP) mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - I.

Pengujian Hipotesis 2: Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - O

Nilai pengujian memperlihatkan nilai t hitung yang diperoleh adalah 6,906 dan nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya t hitung lebih besar dari t tabel (atau sig.level = ,000 < .05),

maka H0 ditolak dan Ha diterima yang artinya kontrak psikologis (KP) mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - O.

Pengujian Hipotesis 3: Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - I melalui kepuasan kerja.

Pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap kepuasan kerja (KK) yaitu nilai t hitung = 13,275 dan nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau sig.level = ,000 < ,05), maka H0 ditolak dan Ha diterima dan kepuasan kerja (KK) terhadap PWO - I yaitu memperlihatkan nilai t hitung yang diperoleh adalah 2.552 serta nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau sig.level = ,000 < 0.05),

maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Terlihat jika kedua model ini mempunyai dampak yang konkret dan relevan maka kepuasan kerja (KK) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan PWO - I.

Pengujian Hipotesis 4: Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - O melalui kepuasan kerja.

Pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap kepuasan kerja (KK) yaitu nilai t hitung = 13,275 serta nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau $\text{sig.level} = ,000 < ,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan kepuasan kerja (KK) terhadap PWO - O yaitu menunjukkan t nilai hitung = 4,091 serta nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau $\text{sig.level} = ,000 < ,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Terlihat jika kedua model ini mempunyai dampak yang konkret dan relevan maka kepuasan kerja (KK) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan PWO - O.

Pengujian Hipotesis 5: Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - I melalui komitmen organisasi.

Pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap komitmen organisasi (KO) yaitu nilai t hitung = 9,527 dan nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau $\text{sig.level} = ,000 < ,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan komitmen organisasi (KO) terhadap PWO - I yaitu menunjukkan nilai t hitung 5,751 serta nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau $\text{sig.level} = ,000 < ,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Terlihat jika kedua model ini mempunyai dampak

yang konkret dan relevan maka komitmen organisasi (KO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan PWO - I.

Uji Hipotesis 6: Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO - O melalui komitmen organisasi.

Pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap komitmen organisasi (KO) yaitu nilai t hitung = 9,527 dan nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari nilai t tabel (atau $\text{sig.level} = ,000 < ,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan kepuasan kerja (KK) terhadap PWO - O yaitu menunjukkan nilai t hitung = 4,091 dan nilai t tabel yang diperoleh adalah 1,96 Artinya bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (atau $\text{sig.level} = ,000 < ,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Terlihat jika kedua model ini mempunyai dampak yang konkret dan relevan maka komitmen organisasi (KO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan PWO - O.

4.2. Pembahasan

Kontrak psikologis yang dimiliki oleh karyawan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain secara individual dan organisasional. Kontrak psikologis dapat meningkatkan PWO-I melalui kepuasan kerja dapat diinterpretasikan bahwa kontrak psikologis yang mengidentifikasi keyakinan karyawan bersumber dari kewajiban BUMN kepada karyawan sejalan dengan tanggung jawab yang diberikan oleh karyawan kepada BUMN dapat meningkatkan perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain yang dilihat secara individual melalui rasa puas karyawan sebagai tanggapan perilaku ataupun

perasaan terhadap beragam pekerjaan pada BUMN. Kontrak psikologis dapat meningkatkan PWO-O melalui kepuasan kerja dapat diidentifikasi bahwa keyakinan karyawan bersumber dari kewajiban BUMN kepada para karyawannya sejalan dengan tanggung jawab yang diberikan para karyawan terhadap BUMN memiliki efek yang positif terhadap perilaku karyawan yang dengan sukarela membantu karyawan lain yang dilihat secara organisasional melalui kepuasan kerja karyawan BUMN yang merupakan tanggapan perilaku ataupun perasaan terhadap beragam pekerjaan yang ditawarkan pada BUMN.

Hasil kajian ini mendukung penelitian Swaminathan dan Jawahar (2013) yang mengidentifikasi bahwa terdapat dampak yang konkret terhadap kepuasan kerja serta faktor-faktor yang membentuk PWO dan penelitian Tsai dan Lin (2014) yang menunjukkan bahwa kontrak psikologis memiliki hubungan terhadap perilaku dan sikap karyawan yang didasarkan pada persepsi karyawan tentang kewajiban mereka terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan kontrak psikologis, maka karyawan menunjukkan PWO yang meningkat yang dapat menguntungkan perusahaan atau pun karyawannya.

Kajian kontrak psikologis diharapkan karyawan berasal dari kewajiban BUMN sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada BUMN melalui pengembangan karir yang dilihat dari pengembangan dan promosi dalam BUMN seperti pengembangan karir, peluang promosi, penawaran pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang menarik, lingkungan sosial yang menawarkan lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang tepat dan keseimbangan antar pribadi karyawan dengan menghormati dan memahami keadaan pribadi karyawan memiliki dampak terhadap PWO-I yang

merupakan perilaku perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi karyawan BUMN dengan membantu karyawan lain untuk mencegah terjadinya permasalahan di dalam pekerjaan dan karyawan membantu karyawan lain di dalam menghindari terjadinya permasalahan serta mengoptimalkan pemakaian waktu, menunjukkan kebijaksanaan serta keikutsertaan karyawan yang bermanfaat dan melaksanakan pekerjaan dengan kesopanan didalam organisasi sekalipun tidak diwajibkan merupakan efek dari kontrak psikologis melalui komitmen organisasi pada BUMN dan PWO-O yang merupakan perilaku perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya melalui keterlibatan terhadap ketepatan secara personal ataupun kelompok dengan sifat sportif dan meyakinkan, contoh di dalam menghindari permasalahan dan keluhan kesah, menyediakan servis yang dibutuhkan untuk keperluan organisasi dengan didasari atas personalitas untuk menciptakan perilaku sukarela dengan menunjukkan ciri khas pegawai yang responsif, saling membantu, fokus serta yakin dan landasan perilaku yang menunjukkan keterlibatan melalui perilaku sukarela guna menanggapi respon organisasi serta mengoptimalkan jumlah besaran waktu yang digunakan pada kegiatan kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi menunjukkan sifat sopan dan patuh, contoh memberi surat teguran, maupun pengumuman lebih dahulu, dan menyampaikan informasi yang tepat.

4.3 Implikasi Manajerial

Implikasi terhadap BUMN diharapkan untuk perilaku karyawan secara langsung membantu individu lainnya untuk mencegah terjadinya permasalahan didalam melaksanakan pekerjaan dan timbulnya masalah serta memaksimalkan

penggunaan waktu dari pada dimediasi oleh kepuasan kerja yang terlihat dari kepuasan karyawan BUMN untuk memiliki kesempatan didalam memenuhi kebutuhannya antara yang diharapkan dengan yang diperoleh pada pekerjaan, persepsi pekerjaan yang memberikan nilai kerja karyawan, menunjukkan keadilan yang diterima karyawan di organisasi akan mengimplikasikan perbedaan karyawan melalui komponen genetik.

Sikap yang membawa manfaat untuk organisasi secara umum melalui keterlibatan terhadap ketepatan baik melalui individu ataupun tim kerja dengan sikap sportif dan meyakinkan, seperti menghindari permasalahan, menyediakan bantuan yang dibutuhkan untuk kepentingan bersama pada BUMN dengan sikap untuk menciptakan perilaku sukarela dan menunjukkan ciri khas karyawan BUMN yang dikenal dengan kooperatif, suka memberikan pertolongan, memberikan perhatian, dan bersungguh-sungguh di dalam melaksanakan pekerjaan serta sebagai landasan sikap yang memperlihatkan karyawan BUMN memiliki PWO-O yang merupakan perilaku ekstra peran untuk membalas tindakan BUMN dengan mengoptimalkan jumlah besaran waktu yang dipakai pada kegiatan yang bersifat konstruktif, sifat sopan santun, dan taat pada aturan dan meneruskan informasi dengan tepat melalui sikap sportif.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan.

Berlandaskan hasil pengujian dalam penelitian dan pembahasan penelitian, maka diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-I atau dengan kata lain PWO-I merupakan efek dari kontrak psikologis.

2. Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-O atau dengan kata lain PWO-O.
3. Merupakan efek dari kontrak psikologis.
4. Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-I melalui kepuasan kerja yang merupakan mediator pada BUMN, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan mediator antara kontrak psikologis terhadap PWO-I pada BUMN.
5. Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-O melalui kepuasan kerja yang merupakan mediator atau kepuasan kerja merupakan mediator antara kontrak psikologis terhadap PWO-O pada BUMN.
6. Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-I melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator dengan kata lain komitmen organisasi merupakan mediator antara kontrak psikologis terhadap PWO-I pada BUMN.
7. Kontrak psikologis mempunyai dampak yang konkret dan relevan pada PWO-O melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator, dengan kata lain komitmen organisasi merupakan mediator antara kontrak psikologis terhadap PWO-O pada BUMN.

5.2. Saran.

1. Kontrak psikologis yang merupakan kontrak kerja yang dinyatakan secara tidak terang-terangan atau tersirat merupakan model yang lemah pada kepuasan kerja serta komitmen organisasi pada BUMN di Provinsi Jambi maka disarankan kepada pihak BUMN untuk dapat memperbaiki kontrak psikologis dengan cara lebih memberikan perhatian kepada harapan harapan karyawan,

- memfasilitasi serta memberikan gambaran tentang realisasi terhadap janji yang diberikan pada saat perekrutan karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan menciptakan perilaku yang mampu bekerja sejalan dengan tujuan BUMN.
2. Kontrak psikologis merupakan harapan karyawan sangat konstruktif bagi kedua belah pihak maka disarankan agar BUMN dapat menerapkan pengelolaan karyawan yang lebih kooperatif agar kontrak psikologis yang dimiliki karyawan sejalan dengan tujuan BUMN.
 3. Penelitian ini memiliki keterbatasan dan masih menyisakan hasil yang potensial untuk dikaji lebih lanjut dimana dalam penelitian ini kontrak psikologis terhadap PWO-I memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung dari pada di mediasi oleh kepuasan kerja maka untuk penelitian mendatang disarankan untuk dapat memusatkan perhatian pada kontrak psikologis didalam meningkatkan PWO dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, B. (2015). *BUMN dan Kesejahteraan Rakyat*, Cetakan Kedua. Jakarta : Prenada Media.
- Colquitt, J., LePine, J.A., & Wesson, M.J. (2015). *Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace. Fourth edition*. New York : McGraw-Hill Education.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2006). *Understanding psychological contracts at work a critical evaluation of theory and research*. Oxford : Oxford University Press.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nutakki, L.P., Reddy, S., & Balan, S. (2015). A Study of the Relationship between Change Management, Psychological Contract & Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(7), 46 – 49.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
<http://doi.org/10.1037/a0013079>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A (2017). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.

- Rousseau,D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127. <https://doi.org/10.5465%2Fame.2004.12689213>
- Sinding,K.,Waldstrom,C.,Kreitner,R., & Kinicki,A. (2014). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Education.
- Smissen, Sjoerd. (2015). *Contemporary psychological contracts: How organizational change and generational differences affect employer employee relationships*. (Doctoral dissertation). Tilburg University, ISBN: 978-94-6295-408-3
- Swaminathan,S., & Jawahar,P. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study. *Global journal of business research*, 7(1). 71-78.
- Tahir, Rusdin. (2013). Keterikatan Karyawan dan Kontribusinya dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 51-58
- Tsai,T., & Lin,A. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non profit organizations?”, *Chinese Management Studies*, 8(3),397-417. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2013-0090>
- Zhou,J.,Plaisent,M.,Zheng,L., & Bernard,P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in chinese state-owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2(9),217-225.<https://doi.org/10.4236%2Fjss.2014.29037>

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN ADAPTABILITAS KARIER SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DOSEN DI JABODETABEK

Sylvia Diana Purba¹⁾, Bella Carissa²⁾, Efendi³⁾

¹⁾Universitas Katolik Atma Jaya, Jakarta

²⁾Universitas Katolik Atma Jaya, Jakarta

³⁾Universitas Katolik Atma Jaya, Jakarta

e-mail: sylvia.purba@atmajaya.ac.id¹

e-mail: rambebella@gmail.com²

e-mail: efendi@atmajaya.ac.id³

ABSTRACT

This study examines the effect of organizational support on job satisfaction mediated by career adaptability. The subjects and population in this study are lecturers who taught in Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang and Bekasi. Using the convenience sampling method, the number of samples collected in the study were 227 lecturers. The statistical test used is Structural Equation Modeling (SEM), using Amos. The results show that there is an influence of the independent variable, organizational support on the dependent variable, job satisfaction mediated by career adaptability.

Keywords: *organizational support, career adaptability, job satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini akan menguji pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptabilitas karier. Subjek dan populasi dalam penelitian ini adalah para dosen yang mengajar di Jabodetabek. Menggunakan metode *convenience sampling*, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 227 dosen. Uji statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), menggunakan program Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung variabel independen (dukungan organisasi) berpengaruh terhadap variabel dependen (kepuasan kerja) dengan dimediasi adaptabilitas karier.

Kata Kunci: dukungan organisasi, adaptabilitas karier, kepuasan kerja

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Karier telah mengalami perubahan dalam dekade terakhir. Terutama, dengan perkembangan era digital, sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk dapat bersaing ditengah lingkungan yang semakin kompetitif. Pada tingkat organisasi, perubahan tersebut meningkatkan kesadaran akan pentingnya mengelola SDM di tempat kerja, dan khususnya, perencanaan dan pengelolaan karier sumber daya manusia (Baruch, 2004). Dapat dikatakan, SDM adalah sumber daya yang paling berharga dalam organisasi modern, dan memberikan karyawan sebuah karier yang stabil dalam

jangka panjang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan masing-masing individu.

Organisasi membutuhkan SDM yang handal untuk bertahan di dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh kompetisi (Greenhaus, *et al.*, 2000). Untuk dapat menghasilkan sumber daya tersebut, organisasi membutuhkan sebuah sistem yang dapat mendukung pertumbuhan setiap karyawan. Eisenberger *et al.*, (1986) (dalam Ballout, 2007), memperkenalkan konsep *perceived dukungan organisasi* (POS) untuk menjelaskan perkembangan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. Mereka mengatakan bahwa cara karyawan mengembangkan

kepercayaan mereka terhadap organisasi yaitu dengan melihat bagaimana organisasi menilai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan dan bagaimana organisasi peduli dengan kinerja karyawan melalui insentif. Akibatnya, karyawan menjadi semakin loyal karena mereka merasakan adanya hubungan timbal balik yang dilakukan organisasi terhadap usaha dan hasil kerja mereka. (Eisenberger *et al.*, dalam Ballout, 2007).

Meta-analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa POS mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Dalam konteks tersebut, spiritual positif (kemampuan seseorang memberikan sikap dan perilaku yang positif) terhadap pekerjaan setara dengan kepuasan kerja, dan sikap negatif terhadap pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan kerja (Mathur *et al.*, (2011) dalam Bayarçelik & Findikli, 2016). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkaitan dengan karyawan merupakan unsur penting dalam kinerja dan keberhasilan organisasi. Sehingga, manajemen yang mempunyai karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih efisien daripada karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka (Judge *et al.*, 2001), selain itu, mereka yang tingkat kepuasan kerjanya cukup tinggi, akan terus bekerja di manajemen yang sama untuk jangka waktu yang lebih lama (Shalley *et al.*, 2000).

Disisi lain, kemampuan seseorang dalam beradaptasi di lingkungan kariernya mempunyai kemungkinan mempengaruhi kepuasan kerja. Adaptabilitas karier (*career adaptability*) merupakan perilaku positif dan kemampuan seseorang untuk beradaptasi lebih mudah dengan stress dan ketidakpastian dari lingkungan kerja (Harry & Coetzee, (2013) dalam

Tladinyane & Van der Merwe, 2016). Tingkat kemampuan beradaptasi karier yang tinggi memungkinkan karyawan untuk mengelola karier mereka secara proaktif dan telah terbukti terkait dengan kesuksesan karier subjektif dan objektif. Para peneliti dan praktisi sepakat bahwa kemampuan adaptasi terhadap karier merupakan karakteristik penting yang membedakan individu di dalam dunia kerja modern dan di era karier tanpa batas (Zacher & Griffin, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja para dosen di Jabodetabek dengan adaptabilitas karier sebagai variabel mediasi. Dosen membutuhkan dukungan dari organisasi (universitas) dalam mengembangkan *skill* dan pengetahuan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan kerja. Selain itu, kemampuan dosen untuk beradaptasi pada perkembangan zaman dapat mempengaruhi kepuasan kerja dosen – dosen. Khususnya, dengan perkembangan dan inovasi teknologi yang sangat maju, dengan sistem dan cara belajar yang terus menerus diperbaharui sehingga dosen – dosen diharapkan dapat mengikuti perkembangan era digital untuk menyesuaikan diri terhadap proses dan cara belajar yang semakin variatif. Dengan kemampuan tersebut, dosen – dosen dapat terus berkembang untuk memberikan kinerja yang terbaik untuk dirinya sendiri, organisasi, dan lingkungan kerja, serta terus berkontribusi dalam ilmu pengetahuan.

2. Landasan Teoritis

2.1 Dukungan Organisasi

Konstruk sentral dalam teori dukungan organisasi (OST), dukungan organisasi yang dirasakan (POS), mengacu pada “sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi kerja mereka menghargai kontribusi dan kepedulian

mereka terhadap kesejahteraan mereka” (Eisenberger *et al.*, 1986).

Dukungan organisasi yang dirasakan diasumsikan dapat meningkatkan keterikatan afektif karyawan terhadap organisasi dan dapat meningkatkan ekspektasi karyawan terhadap penghargaan yang akan diterima sesuai dengan upaya kerja. Faktor – faktor ini akan mempengaruhi usaha kerja berdasarkan kekuatan pandangan karyawan yang akan menilai sejauh mana upaya kerja dapat bermanfaat (Eisenberger *et al.*, 1986).

Ballout (2007) menyatakan bahwa kepercayaan global atau dukungan organisasi yang dirasakan akan meningkatkan penghargaan. Artinya, karyawan menjadi terikat pada organisasinya karena mereka merasakan adanya hubungan pertukaran yang menguntungkan antara kontribusi mereka dan penghargaan yang mereka terima.

Selain itu, menurut Sturges *et al.*, (2010), POS dipercaya sebagai sebuah dukungan dalam organisasi. POS dapat membantu mendorong perilaku *career self-management* yang terfokus secara internal di antara karyawan dan organisasi, dimana karyawan ingin dipertahankan dan dikembangkan organisasi.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat emosional yang dihasilkan sebagai pencapaian nilai seseorang terhadap pekerjaannya. (Locke, (1969) dalam Smit *et al.*, 2016).

Teori dua faktor Herzberg (Greenberg, 2010:144) memiliki keterlibatan penting dalam mengelola organisasi. Secara khusus, teori ini menyarankan para manajer untuk menaruh dan memusatkan perhatian terhadap faktor-faktor yang diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti peluang untuk pengembangan pribadi.

Kepuasan kerja menjadi satu-satunya cara untuk memenuhi kebutuhan manusia yang terus berubah dan berkembang (Adio & Popoola, 2010). Adio dan Popoola (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “kecocokan antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan individu”. Mereka menegaskan bahwa kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan motivasi karena kesamaan di antara keduanya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi subjektif terhadap individu dalam skala cukup tinggi. Individu akan mengembangkan sikap ini untuk menilai hal positif atau negatif dalam berbagai faktor internal dan eksternal pekerjaan mereka (Bayarçelik & Findikli, 2016). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berperilaku positif dan konstruktif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka dan sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah akan berperilaku secara negatif terhadap pekerjaan (Greenberg & Baron, dalam Bayarçelik & Findikli, 2016).

2.3 Adaptabilitas Karier

Adaptasi karier merupakan respon dari kesiapan seseorang dan sumber daya yang digunakan untuk merencanakan, mengeksplorasi, dan menginformasikan keputusan mengenai masa depan karier (Rossier *et al.*, dalam Tladinyane & Van der Merwe, 2016). Adaptasi karier mencerminkan suatu proses dimana orang membangun kehidupan profesional mereka secara dinamis dan pada saat yang sama menunjukkan kemampuan untuk menangani perubahan baik secara proaktif dan efektif berkaitan dengan konteks sosiokultural dan sosial ekonomi tertentu dimana mereka tinggal. Pada umumnya, kemampuan beradaptasi seseorang menggambarkan bagaimana individu dapat menyesuaikan diri dibawah situasi yang tidak dapat

diprediksi (Tladinyane & Van der Merwe, 2016).

Terdapat empat dimensi adaptabilitas karier, yakni kepedulian (*concern*), pengendalian (*control*), keingintahuan (*curiosity*), dan keyakinan (*confidence*). Kepedulian karier melibatkan optimisme dan harapan seseorang dalam membentuk sebuah perspektif akan masa depan karier dan juga kehidupan pribadinya (Stoltz dalam Tladinyane & Van der Merwe, 2016). Selanjutnya, pengendalian karier dipengaruhi oleh lingkungan dimana seseorang dapat melakukan upaya dalam menghadapi tantangan yang diberikan, mempunyai ketekunan dan kegigihan (Savickas & Porfeli dalam Tladinyane & Van der Merwe, 2016).

Keingintahuan merupakan keingintahuan seseorang terhadap kariernya yang mendorong individu tersebut untuk mempelajari lebih jauh kemampuan yang dimiliki, melihat peluang karier dan menempatkan diri mereka di berbagai tugas dan peran (Tolentino et al., 2013; Gunawan, 2014; Tladinyane & Van der Merwe, 2016). Terakhir, keyakinan karier merupakan kemampuan untuk bertahan dengan tujuan dan aspirasi pribadinya bahkan pada saat orang tersebut menghadapi rintangan dan keterbatasan di pekerjaannya (Tladinyane & Van der Merwe, 2016).

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan norma timbal balik (Blau (1964) dalam Rhoades & Eisenberger 2002), karyawan akan berusaha untuk “membayar” kembali dukungan organisasi yang telah diberikan dan yang telah mereka rasakan dengan memberi perhatian terhadap organisasi dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Namun, jika karyawan tidak merasa didukung oleh organisasi mereka, mereka mungkin akan menahan upaya kerja (menghasilkan tingkat kinerja yang lebih

rendah dan sikap pekerjaan negatif) (Cullen *et al.*, 2013). Meta analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa POS mempunyai hubungan positif yang kuat terhadap kepuasan kerja.

H₁: Dukungan organisasi memengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian Zacher (2014) menghasilkan kesimpulan bahwa adaptabilitas karier secara positif memprediksi kepuasan karier dan *self-rated career performance* – indikator dari kesuksesan karier subjektif. Penelitian Zacher dan Griffin (2015) terhadap pekerja yang lebih tua (54-66 tahun) menghasilkan hubungan yang positif antara adaptabilitas karier dan kepuasan kerja. Menurut Zacher dan Griffin (2015) “kepuasan kerja adalah sikap yang terkait dengan pekerjaan yang menggabungkan evaluasi afektif dan kognitif dari pengalaman kerja seseorang, dan sering digunakan sebagai indikator keberhasilan karier subjektif”.

H₂: Adaptabilitas karier mempengaruhi kepuasan kerja.

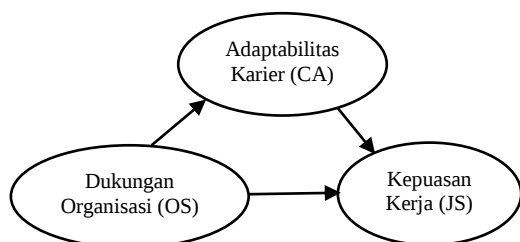
Kemampuan adaptasi diperlukan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan adanya dukungan organisasi, individu dapat memiliki informasi terkait perubahan di tempat kerja. Menurut Cullen *et al.*, (2013) jika karyawan tidak dapat memahami lingkungan kerja, mereka merasa mendapatkan ketidakpastian dari organisasi, sehingga mereka cenderung menyalahkan organisasi karena tidak memberi informasi terkait pekerjaan dan karier yang memadai.

H₃: Dukungan organisasi berpengaruh terhadap adaptabilitas karier.

Menurut Cullen *et al.*, (2013) karyawan yang dapat beradaptasi akan mencari dan memanfaatkan peluang yang disediakan oleh organisasi dan menafsirkan bantuan yang diberikan oleh organisasi dengan cara yang positif. Kemampuan beradaptasi harus berhubungan positif dengan dukungan organisasi yang dirasakan sehingga karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi tinggi akan membentuk persepsi yang lebih baik terhadap dukungan organisasi daripada karyawan yang rendah dalam kemampuan beradaptasi; dan persepsi dukungan yang dihasilkan akan secara positif mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja pekerjaan. Dalam penelitian tersebut, Cullen *et al.*, membuat model penelitian dengan dukungan organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan positif antara kemampuan adaptabilitas karier individu dengan kepuasan kerja. Kami ingin mereplikasi temuan tersebut dengan membuat perubahan dimana kemampuan adaptabilitas karier akan berperan sebagai variabel mediasi.

H₄: Menganalisis interaksi adaptabilitas karier sebagai variabel mediasi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil sintesis hubungan antar variabel diatas, konsep penelitian digambarkan seperti berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini merupakan dosen – dosen yang mengajar di Jabodetabek. Sampel penelitian terdiri dari 227 dosen. Pengumpulan sampel menggunakan teknik *convenience sampling*.

Table 3. Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P
CA←OS	.310	.052	5.945	***
JS←CA	.511	.076	6.761	***
JS←OS	.354	.042	8.469	***

Sumber : Hasil Olah Data (2018)

3.2 Metode Analisis Data

Data diperoleh dari kuesioner yang disebarkan dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 6 dan telah dinyatakan valid dan reliable berdasarkan hasil uji.

Tabel 1: Hasil Uji Mean Score

Dukungan Organisasi	
Keseimbangan Kerja (WLB)	4.7
Konseling	4.4
Perencanaan Karier	4.6
Kepuasan Kerja	
Intrinsik	4.9
Ekstrinsik	4.6
Adaptabilitas Karier	
Kepedulian	4.9
Pengendalian	4.9
Keingintahuan	4.9
Keyakinan	5.0

Sumber : Hasil Olah Data (2018)

Teknik analisis data menggunakan model *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan melakukan uji model struktural dan uji mediasi dengan teknik *bootstrapping* menggunakan program statistik Amos. Jumlah sampel dalam penelitian ini diacu dari Ghazali (2017:62) yang menganjurkan ukuran sampel antara 100 sampai 200 dan harus menggunakan metode estimasi Maximum Likelihood

(ML). Jumlah sampel yang didapatkan (227 sampel) sudah mencukupi prasyarat yang diberikan.

3.3 Uji Model Struktural

Dari Gambar 2: Uji Full Model Struktural, *factor loading* untuk semua indikator variabel telah memenuhi syarat minimal (0.5). Tabel koefisien dan *Goodness of fit* (GOF) dapat dilihat dalam Tabel 3: Regression Weights dan Tabel 4: Hasil *Goodness of Fit*.

Tabel 4. Hasil Goodness of Fit.

Kriteria	Hasil
Chi-square	756.961
Probabilitas	0
CMIN/DF	1.508
GFI	0.774
RMSEA	0.058
AGFI	0.733
TLI	0.942
PNFI	0.771
PGFI	0.653
CFI	0.948

Sumber : Hasil Olah Data (2018)

3.4 Hasil Hipotesis

Tabel 5. Hasil Hipotesis

Hipotesis	Hasil
Dukungan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja	Diterima, signifikan
Adaptabilitas karier mempengaruhi kepuasan kerja	Diterima, signifikan
Dukungan organisasi berpengaruh terhadap adaptabilitas karier	Diterima, signifikan

Sumber : Hasil olah data (2018)

3.5 Uji Mediasi

Dari hasil uji mediasi (Tabel 6) hasil menunjukkan bahwa variabel independen dimediasi secara *partial*, karena baik hubungan langsung dan tidak

langsung mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

Tabel 6. Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Indirect Effect	Hasil
Adaptabilitas karier memediasi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja	0.245 (.000, sig.)	<i>Partial Mediation</i>

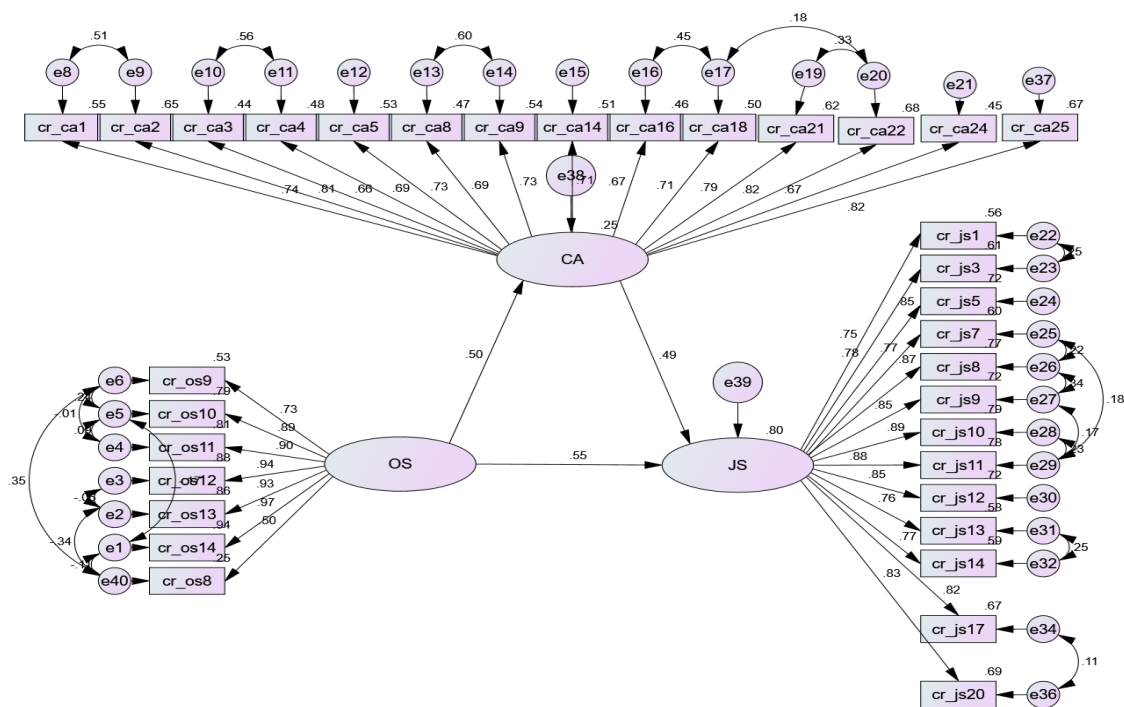
Sumber : Hasil olah data (2018)

4. Pembahasan

4.1 Dukungan Organisasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Penelitian ini dapat menjadi penelitian lanjutan dari meta analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002). Berdasarkan norma timbal balik (Blau (1964) dalam Rhoades & Eisenberger 2002), karyawan akan berusaha untuk “membayar” kembali dukungan organisasi yang telah diberikan dan yang telah mereka rasakan dengan memberi perhatian terhadap organisasi dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Namun, jika karyawan tidak merasa didukung oleh organisasi mereka, mereka mungkin akan menahan upaya kerja (menghasilkan tingkat kinerja yang lebih rendah dan sikap pekerjaan negatif) (Cullen *et al.*, 2013).

Teori dukungan organisasi mengusulkan bahwa karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang memadai dan menghargai mereka sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan menghargai kinerja mereka dan membantu mereka selama sulit (Cullen *et al.*, 2013).



Gambar 2: Uji Full Model Struktural

Selain itu, teori dukungan organisasi juga merupakan proses psikologis yang mendasari konsekuensi dari POS. Pertama, berdasarkan norma timbal balik, POS seharusnya menghasilkan kewajiban untuk peduli mengenai kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Kedua, kepedulian, persetujuan, dan rasa hormat yang dikonotasikan oleh POS harus memenuhi kebutuhan sosioemosional dimana hal tersebut mendorong para pekerja untuk memasukkan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial mereka. Ketiga, POS harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan kinerja (yaitu, harapan kinerja-penghargaan). Proses ini harus memiliki hasil yang menguntungkan baik bagi karyawan (misalnya, kepuasan kerja yang meningkat dan suasana hati positif yang meningkat) dan untuk organisasi (misalnya, peningkatan komitmen dan

kinerja afektif, mengurangi pergantian) Rhoades & Eisenberger (2002).

4.2 Adaptabilitas karier secara parsial memediasi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

Dukungan organisasi membutuhkan kemampuan adaptabilitas karier sebagai kemampuan untuk bertahan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Seperti yang dikatakan, untuk dapat menghasilkan sumber daya tersebut, organisasi membutuhkan sebuah sistem yang dapat mendukung pertumbuhan setiap karyawan. Eisenberger *et al.*, (1986), memperkenalkan konsep *perceived dukungan organisasi* (POS) untuk menjelaskan perkembangan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. Mereka mengatakan bahwa cara karyawan mengembangkan kepercayaan mereka terhadap organisasi yaitu dengan melihat bagaimana organisasi menilai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan dan bagaimana organisasi peduli dengan

kinerja karyawan melalui insentif. Jika hal ini dilakukan oleh organisasi dan didukung dengan kemampuan adaptabilitas yang baik, maka terdapat kemungkinan bahwa individu tersebut mencapai kesuksesan kariernya. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Tladinyane dan Van der Merwe (2016), adaptabilitas karier mempunyai dampak kepada keterikatan kerja, dan kepuasan kerja. Disamping itu, adaptabilitas karier membantu individu membangun hubungan yang kuat dengan organisasi, bagaimana seseorang merasa cocok dan bertanggung jawab terhadap organisasi.

Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cullen *et al.*, (2014) yang menyatakan karyawan yang dapat beradaptasi akan mencari dan memaksimalkan peluang yang diberikan oleh organisasi (misalnya, pelatihan). Karyawan akan memandang bantuan organisasi sebagai suatu hal yang positif. Hubungan positif antara kemampuan beradaptasi dan dukungan organisasional yang dirasakan mengakibatkan karyawan memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi sehingga membentuk pandangan yang lebih baik terhadap dukungan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kemampuan adaptasi rendah. Hal ini secara positif akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian tersebut, Cullen *et al.*, (2014) membuat konsep penelitian dengan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai variabel mediasi dan mendapatkan kesimpulan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan menjelaskan efek dari ketidakpastian terkait perubahan dan perbedaan individu dalam adaptabilitas dalam hasil kerja (kepuasan dan kinerja). Berbeda dengan penelitian ini yang menjadikan adaptabilitas karier sebagai mediasi, namun semakin menegaskan hubungan positif yang dihasilkan antara dukungan organisasi dan adaptabilitas karier.

Hasil riset ini mendukung teori konstruksi karier yang dikemukakan oleh Savickas (dalam Zacher & Griffin, 2015) karyawan sebaiknya terus menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial dan pekerjaan mereka untuk mencapai kecocokan lingkungan dan, keberhasilan karier subjektif dan objektif. Lebih lanjut, Zacher dan Griffin (2015) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah sikap yang terkait dengan pekerjaan yang menggabungkan evaluasi afektif dan kognitif dari pengalaman kerja seseorang, dan sering digunakan sebagai indikator keberhasilan karier subjektif”.

4.3 Implikasi Manajerial

Manajemen Perguruan Tinggi sebaiknya memperhatikan dukungan terhadap para dosen dalam menjalani kariernya secara intensif karena dukungan terbukti membuat para dosen berupaya meningkatkan adaptasi kariernya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja para dosen diharapkan dapat terus berkinerja lebih baik dan menjalani karier yang sukses. Dukungan organisasi dalam penelitian ini diukur dalam dimensi: dukungan *work-life balance*; dukungan konseling dan dukungan perencanaan karier. Dari hasil diketahui ketiga dukungan tersebut dipersepsikan relatif tinggi namun masih harus ditingkatkan karena terbukti dapat meningkatkan adaptasi karier dan kepuasan kerja secara signifikan. Dari hasil diketahui konseling memiliki skor yang relatif lebih rendah dibanding 2 dimensi lainnya oleh karena itu pihak manajemen Universitas perlu memberi konseling yang lebih melihat kebutuhan para dosen seperti adanya masalah di tempat kerja ataupun ketidakadilan yang dirasakan. Sementara pada adaptasi karier tampaknya para dosen sudah menyadari pentingnya menyesuaikan masa depan karier dengan beradaptasi, yang mana jawaban responden semua relatif tinggi

pada dimensi-dimensi variabel adaptasi karier tersebut. Oleh karena itu manajemen perguruan tinggi dalam meningkatkan adaptasi karier dosen perlu meningkatkan pelatihan, maupun memberi fasilitas yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan terutama dalam IT dan proses belajar mengajar, demikian pula pada kegiatan penelitian dan penunjang lainnya. Sementara kepuasan kerja para dosen tampak dari hasil penelitian lebih tinggi pada kepuasan intrinsik daripada ekstrinsik, ini menggambarkan kepuasan kerja para dosen lebih dirasakan dari motivasi dalam diri namun untuk reward dan relasi masih perlu ditingkatkan.

5. Kesimpulan

Dari teori yang telah diuraikan dan hasil pengujian hipotesis dapat dibuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh kuat dan positif terhadap adaptabilitas karier dan kepuasan kerja. Dari nilai koefisien pengaruh diketahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja lebih kuat dibanding terhadap adaptabilitas karier. Di sisi lain adaptabilitas karier dapat memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, namun efek langsung dari dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja juga lebih kuat. Oleh karena itu dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja para dosen.

5.1 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang terjadi antara lain sebagai berikut :

1. Dengan keterbatasan sumber daya dan waktu maka penelitian ini tidak menghitung populasi dari semua dosen di wilayah Jakarta sekitarnya.
2. Penelitian ini dilakukan dengan teknik sampling yang tidak random, oleh karena itu hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir hanya menggambarkan hasil pada sampel penelitian.
3. Variabel Penelitian diukur dengan kuesioner yang tingkat subjektivitasnya relatif tinggi sehingga hasil penelitian hanya berdasarkan persepsi para responden saja, namun demikian tetap perlu menjadi perhatian pihak terkait.

5.3 Saran

Terdapat tiga saran untuk penelitian mendatang. Pertama, keterbatasan pada penelitian ini menganjurkan sebaiknya penelitian lebih lanjut dapat mempertimbangkan sampel yang lebih luas atau spesifik. Kedua, keterbatasan pada penelitian ini menganjurkan sebaiknya penelitian lebih lanjut dapat mempertimbangkan sampel yang lebih luas atau spesifik. Ketiga, Saran bagi akademisi, universitas dan pemerintah, peningkatan dukungan organisasi harus menjadi perhatian agar dapat meningkatkan adaptasi karier dan kepuasan kerja para dosen untuk kinerja dosen yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adio. G & Popoola. S.O. (2010). Kepuasan kerja and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175-184. <https://doi.org/10.1108/00242531011031160>

- Ballout, H. I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and dukungan organisasi. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741–765. <https://doi.org/10.1108/02683940710837705>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>.
- Bayarçelik, E, B & Findikli, M,A. (2016). The Mediating Effect of Kepuasan kerja On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave. *12th International Strategic Management Conference*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., Gue, K. R. (2018). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty : Implications for Employees ' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty : Implications for Perceived Organizational Support , Job Satisfaction , and Performance. *J Bus Psychol*, 29(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s>
- Eisenberger. R, Huntington. R, Hutchison. S, Sowa, D. (1986). *Journal of Applied Psychology* 1986, 71 (3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24 Edisi 7*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gunawan, W. (2014). Adaptabilitas Karier : Strategi Menghadapi AFTA dan Memanfaatkan Bonus Demografi. *Jurnal NOETIC Psychology*, 4(2), 110–126. Retrieved from <http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/Psi/article/download/1059/1325>
- Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Greenhaus, Callanan and Godshalk. (2000). *Career Management, Third Edition*. Orlando: Harcourt College Publisher.
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Thoresen, Carl J. And Patton, Gregory K. (2001) The Kepuasan kerja-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Rhoades, L & Eisenberger, R. (2002). Perceived Dukungan organisasi: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.2307/3150783>
- Shalley, Christina E.; Gilson Lucy L. and Terry C. Blum (2000), Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

- Smit, N.W.H., De Beer, L.T., & Pienaar, J. (2016). Work stressors, job insecurity, union support, job satisfaction and safety outcomes within the iron ore mining environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 15 ,a719. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.719>
- Sturges, J, Conway, N. Liefoghe, A. (2010). Dukungan organisasi, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-Management Behavior. *Group & Organization Management*, 35(1), 108–141. <https://doi.org/10.1177/1059601109354837>
- Tladinyane, R. and Van der Merwe, M. (2016). Adaptabilitas karier and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.752>
- Tolentino, L. R., Garcia, P.R. J. M., Restubog, S. L.D., Bordia, P. and Tang, R. L. (2013). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 410–418. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.013>
- Zacher, H. (2014). Adaptabilitas karier predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations ☆. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 21–30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.10.002>
- Zacher, H. & Griffin, B. (2015). Older Workers' Age as a Moderator of the Relationship Between Adaptabilitas karier and Kepuasan kerja. *Work, Aging and Retirement*. <https://doi.org/10.1093/workar/wau009>

APLIKASI PENGGUNAAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) INTEGRATED FRAMEWORK COSO UNTUK MENDETEKSI RISIKO KECURANGAN PADA TRANSAKSI TIDAK BIASA UNIT BISNIS PT. DOREMI PIZZA INDONESIA

Bambang Leo Handoko¹⁾, Daniel Septianto²⁾, Alyssa³⁾

^{1),3)}Universitas Bina Nusantara, Jakarta

²⁾Swiss German University, Tangerang

e-mail: ¹⁾bambang.handoko@binus.edu,

²⁾daniel.septianto@student.sgu.ac.id,

³⁾alyssaxie@binus.ac.id

ABSTRACT

This research is a case study conducted on food and beverage company in Jakarta that aims to explain the function of Enterprise Risk Management (ERM), describes the company's internal control and formulates the audit tool in accordance with the case. The research method is literature and field study. The results showed that the company has done a good control but not yet efficient in detecting fraud. Companies are advised to conduct store audits more regularly, evaluating standard operating procedures (SOP) on unusual transaction, limiting the number of unusual transaction, verifying and validating practice of unusual transaction, and develop software to detect unusual transaction and fraud occurring in store to reduce the possibility of fraud may occur.

Key Words: Fraud Audit, Enterprise Risk Management

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang dilakukan pada perusahaan *food and beverage* di Jakarta yang bertujuan untuk menjelaskan fungsi *Enterprise Risk Management* (ERM), menjelaskan pengendalian internal perusahaan dan merumuskan alat audit sesuai dengan kasus yang terjadi. Metode penelitian adalah studi kepustakaan dan studi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian yang baik namun belum efisien dalam mendeteksi kecurangan. Perusahaan disarankan untuk melakukan audit toko dengan lebih rutin, evaluasi terhadap prosedur standar operasional atau *standard operating procedures* (SOP) mengenai transaksi tidak biasa, memberikan batasan jumlah transaksi tidak biasa, melakukan verifikasi dan validasi terhadap praktik transaksi tidak biasa, serta mengembangkan software untuk dapat mendeteksi transaksi tidak biasa dan kecurangan yang terjadi pada gerai toko agar dapat mengurangi tindak kecurangan yang dapat terjadi.

Kata Kunci : Audit Kecurangan, *Enterprise Risk Management*

1. Pendahuluan

Makanan adalah salah satu kebutuhan pokok manusia sehingga dalam usaha pemenuhan kebutuhan makannya, manusia tidak segan untuk membeli makanan yang diminatinya. Hal ini menjadi peluang bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang makanan dimana saat ini pertumbuhannya semakin meningkat. Perusahaan bidang makanan menjadi bidang usaha yang banyak digeluti oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Contohnya adalah untuk produk makanan

pizza. Di Indonesia, terdapat banyak merek pizza yang dijual, seperti Pizza Hut, Doremi Pizza, Pizza Marzano, Pizza Express, Pizza E Birra, dan lain sebagainya.

Setiap merek pizza yang ada dikemas dan disajikan dengan konsep yang berbeda-beda, contohnya pada sebuah merk pizza di bawah naungan PT. Doremi Pizza Indonesia yang bernama Doremi Pizza. Perkembangan Doremi Pizza yang sangat cepat dan banyaknya pesaing yang bermunculan membuat *top management* mulai menganalisis risiko

yang mungkin saja timbul di masa depan. Perusahaan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien untuk dapat berkompetisi dengan para pesaingnya. Salah satu hal yang mempengaruhi efektifitas perusahaan adalah kegiatan operasional yang ada di perusahaan.

Perkembangan teknologi pada masa sekarang ini juga mempengaruhi operasional perusahaan dan unit bisnis yang ada. Perusahaan memanfaatkan kecanggihan sistem teknologi untuk dapat memudahkan operasional unit bisnisnya agar dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien (Fahdiansyah & Anas, 2018). Namun, dengan menggunakan sistem dan teknologi yang ada tidak membuat perusahaan luput dari risiko. Salah satu cara untuk menilai dan memastikan aktivitas di toko telah berjalan dengan baik dan benar adalah dengan melakukan audit dan penilaian risiko (Richhariya *et al.*, 2012).

Audit adalah pengumpulan serta evaluasi bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Audit harus dilakukan oleh orang yang memiliki kompetensi dan merupakan pihak independen (Arens *et al.*, 2016)

Audit internal sangat diperlukan untuk menilai apakah aktivitas operasional berjalan dengan baik agar dapat meminimalisir risiko kecurangan yang terjadi (Singh & Singh, 2015). Audit internal juga berperan sebagai konsultan perusahaan agar perusahaan dapat meminimalisir setiap risiko yang mungkin terjadi. Kemudian, audit internal juga berperan untuk dapat memberikan saran dan perbaikan serta menjadi pengawas untuk memastikan bahwa rekomendasi yang telah diberikan dan diterima oleh perusahaan tersebut sudah diimplementasikan dengan baik. (Munteanu *et al.*, 2016)

Risiko yang paling sering terjadi adalah risiko terhadap kecurangan. Pada bisnis makanan, pengendalian internal serta manajemen risiko terhadap risiko kecurangan sangat diperlukan karena industri makanan merupakan bidang usaha dengan aktivitas operasional yang cukup tinggi sehingga risiko untuk terjadinya kecurangan sangat tinggi. Perusahaan dituntut untuk dapat mengelola setiap risiko tersebut secara efektif agar terhindar dari kerugian.

Terkait dengan manajemen risiko, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commisions* (COSO) mengembangkan *control framework* yang disebut *Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework*. COSO menekankan bahwa risiko harus dikelola oleh seluruh pihak di perusahaan dan harus sesuai dengan tujuan perusahaan. *Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework* yang dikembangkan oleh COSO adalah salah satu model *risk-based auditing* yang dapat digunakan untuk mendeteksi dan menilai risiko (Curtis & Carey, 2012).

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian dan Jenis Audit

Audit dapat diartikan sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh dan menilai bukti-bukti secara objektif, yang berkaitan dengan asersi-asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara sersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikannya kepada pihak yang berkepentingan (Mayangsari & Wandanarum, 2013)

Kemudian, jenis audit menurut (Arens *et al.*, 2016) terbagi menjadi tiga jenis, yaitu : audit operasional yang bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas dari prosedur operasi di setiap divisi dalam perusahaan. Hasil dari

sebuah operasional audit adalah rekomendasi untuk peningkatan kegiatan operasional. Cakupan audit operasional tidak hanya terbatas pada divisi produksi, pemasaran, teknologi informasi, atau secara praktik auditor operasional lebih mirip konsultan manajemen daripada auditor itu sendiri. Hal ini disebabkan karena kriteria atau standar audit yang dijunjung adalah standar dari perusahaan sendiri bukan standar audit laporan keuangan sehingga akan menjadi subjektif (Venkatesh & Bala, 2012). Kemudian, jenis yang kedua adalah audit kepatuhan yang bertujuan untuk menentukan apakah suatu perusahaan telah mengikuti prosedur, peraturan atau regulasi yang diatur oleh pihak yang berwenang. Tidak seperti audit laporan keuangan yang akan melaporkan hasil audit ke *user* atau OJK dalam bentuk laporan audit, audit kepatuhan hanya akan melaporkan hasil auditnya ke manajemen karena manajemen adalah pihak yang berkepentingan melihat kepatuhan perusahaan atas prosedur dan regulasi yang ditetapkan (Moeller, 2011). Jenis audit yang terakhir adalah audit laporan keuangan, audit ini yang paling umum dilakukan oleh auditor. Audit laporan keuangan bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan dan informasi yang terdapat didalamnya telah disajikan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kriteria yang dimaksud adalah GAAP untuk negara Amerika, IFRS untuk negara-negara Uni Eropa, PSAK untuk Indonesia, dan lain-lain (Indarto & Ghozali, 2016).

2.2 Pengertian Kecurangan, Audit Kecurangan, dan Jenis Kecurangan

Kecurangan dapat diartikan sebagai tindakan secara sadar yang membuat kekeliruan fakta yang bersifat material, dengan maksud mendorong seseorang untuk memercayai kebohongan dan

bertindak atas dasar tersebut dan dengan demikian mengakibatkan kerugian atau kerusakan. Definisi ini mencakup semua varietas dimana orang dapat berbohong, menipu, mencuri, dan menipu orang lain (Robertson, 2010).

Menurut *Association of Certified Fraud Examiner* (ACFE) dalam (Silverstone & Sheetz, 2009) kecurangan terdiri atas tiga kelompok besar yaitu: penyalahgunaan aset yang terdiri atas kecurangan kas, kecurangan persediaan, dan kecurangan pada aset lain. Penyalahgunaan aset ini biasanya dilakukan oleh karyawan (Handoko *et al.*, 2015). Selanjutnya, korupsi yang terdiri atas adanya pertentangan kepentingan, penyuapan, pemberian hadiah yang tidak sah, dan pemerasan ekonomi (Albrecht *et al.*, 2015). Jenis yang ketiga adalah laporan keuangan yang dapat terjadi kecurangan laporan keuangan dapat terjadi kecurangan yaitu dengan tidak menampilkan laporan yang sebenarnya, yaitu dengan cara menyajikan laporan keuangan yang lebih baik daripada yang sesungguhnya terjadi (Hopper & Pornelli, 2010).

2.3 Pengertian dan Fungsi Internal Audit

Menurut *Institute of Internal Audit* (IIA) mendefinisikan fungsi, tujuan, dan tanggung jawab audit internal sebagai: tujuan, wewenang, dan tanggung jawab kegiatan audit internal harus secara formal didefinisikan dalam piagam audit internal, konsisten dengan misi audit internal dan elemen wajib dari Kerangka Kerja Praktik Profesional Internasional (IIA -The Institute of Internal Auditors, 2016). Pimpinan internal audit harus secara berkala meninjau piagam audit internal dan menyampaikannya kepada manajemen senior dan dewan untuk disetujui (Kim *et al.*, 2009).

2.4 Risiko dan Risiko Audit

Berdasarkan pada pengertian risiko menurut *Sarbanes Oxley Act* tahun 2002 yang dikutip oleh (IIA -The Institute of Internal Auditors, 2016), risiko adalah kemungkinan suatu peristiwa terjadi yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dalam hal dampak dan kemungkinan terjadinya. Sedangkan, risiko audit menurut (Arens *et al.*, 2016) risiko audit dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis, antara lain: risiko audit yang direncanakan merupakan risiko dimana auditor tidak mampu mendeteksi salah saji yang bersifat material yang melebihi salah saji yang dapat diterima (Aris *et al.*, 2015). Kemudian, risiko bawaan yang merupakan risiko yang tidak dapat dihindari atas adanya suatu kejadian atau aktivitas bisnis (Ngai *et al.*, 2011). Selanjutnya, terdapat risiko pengendalian yang merupakan risiko atas kegagalan seorang auditor dalam menerapkan pengendalian internal atas suatu kejadian (Boyle *et al.*, 2015). Jenis risiko audit yang keempat adalah risiko audit yang dapat diterima dengan cara mengukur tingkat kesediaan auditor untuk menerima kemungkinan adanya salah saji dalam laporan keuangan setelah audit telah selesai dijalankan dan opini wajar tanpa pengecualian telah diterbitkan (AbuShanab *et al.*, 2005).

2.5 Penilaian Risiko dalam *Enterprise Risk Management*

Penilaian risiko adalah metode yang sistematis untuk menentukan apakah suatu organisasi memiliki risiko yang dapat diterima atau tidak. Penilaian risiko merupakan kunci dalam perencanaan pemulihan bencana. Penilaian risiko, proses menganalisis dan menafsirkan risiko terdiri dari tiga kegiatan dasar yaitu menentukan ruang lingkup dan metodologi penilaian, mengumpulkan dan menganalisis data, dan menafsirkan hasil analisis risiko (Cullen, 2018).

Auditor menilai seberapa besar risiko yang dapat ditimbulkan agar dapat memfokuskan perhatian manajemen pada ancaman dan kesempatan terbesar untuk dapat memberikan respon bagi risiko tersebut. Pada intinya, penilaian risiko adalah tentang pengukuran dan memprioritaskan risiko sehingga tingkat risikonya dapat dikelola dalam batas toleransi tanpa harus melakukan kontrol yang berlebihan. Beberapa risiko ada yang bersifat dinamis dan memerlukan pemantauan terus-menerus, seperti risiko pasar atau risiko produksi. Sedangkan, ada juga beberapa risiko yang statis dan memerlukan penilaian ulang secara periodic (Curtis & Carey, 2012).

Dalam *Enterprise-wide Risk Management (ERM) Framework* yang dikembangkan oleh COSO (Curtis & Carey, 2012) terdapat enam tahapan dalam melaksanakan penilaian risiko, antara lain: tahap pertama adalah dengan melakukan identifikasi risiko. Proses pengidentifikasian risiko atau kejadian dalam penilaian risiko dengan cara membuat sebuah susunan atau daftar risiko yang dapat terjadi, biasanya terbagi kedalam beberapa kategori (keuangan, operasional, pasar, dan kepatuhan) dalam unit bisnis, fungsi korporasi, dan proyek perusahaan. Kemudian, tahap yang kedua adalah dengan mengembangkan kriteria penilaian risiko.

Kegiatan pertama yang dilakukan dalam penilaian risiko adalah mengembangkan kriteria penilaian risiko tersebut melalui kriteria *impact* (dampak yang ditimbulkan) dan *likelihood* (kemungkinan terjadinya). Selanjutnya, adalah untuk memberikan nilai pada suatu risiko, maka perusahaan harus memiliki kriteria untuk menilai risiko tersebut. Biasanya, kriteria yang sering digunakan adalah kriteria dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan terjadinya menjadi acuan dan dasar dalam menilai risiko.

Tahap keempat adalah menilai interaksi risiko.

Risiko yang dapat terjadi tidak mungkin berasal dari sebuah hubungan yang terisolasi atau pasif. Perusahaan perlu meninjau dan menilai interaksi antar risiko agar dapat memberikan respon yang tepat bagi risiko tersebut. Tahap selanjutnya adalah memprioritaskan risiko adalah proses untuk mengetahui dan menjabarkan tingkatan antara risiko dengan toleransi yang dapat diberikan. Tahap terakhir adalah respon terhadap risiko. Hasil dari penilaian risiko adalah dengan memberikan respon yang tepat bagi risiko yang ada pada perusahaan. Dalam hal ini, respon terhadap risiko dapat berupa menghindari, menerima, mengurangi, atau membagi risiko tersebut.

2.5.1 Kriteria Penilaian Risiko

Dalam penilaian risiko khususnya dalam tahap mengembangkan kriteria penilaian, ada dua hal penting yang dapat menjadi kriteria penilaian, yaitu dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan terjadi. Skala yang ditentukan dalam kriteria dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan terjadi harus dapat memberikan perbedaan dan hasil yang berarti agar dapat memudahkan auditor dan manajemen perusahaan untuk memprioritaskan risiko dan memberikan respon yang tepat terhadap risiko tersebut. Dalam menentukan skala, lima tingkatan skala lebih baik daripada tiga tingkatan skala karena dapat memberikan nilai risiko dengan lebih spesifik dan lebih akurat, sehingga penilaian risiko dirasa dapat lebih efektif dan risiko dapat ditanggulangi dengan baik (Curtis & Carey, 2012). Setiap perusahaan memiliki ketentuan dan perhitungan skala yang berbeda-beda untuk kriteria dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan terjadi dalam melakukan penilaian risiko.

Dampak yang ditimbulkan oleh risiko dapat didefinisikan sebagai

“Dampak (atau konsekuensi) mengacu pada sejauh mana peristiwa risiko dapat mempengaruhi perusahaan. Kriteria penilaian dampak dapat mencakup dampak keuangan, reputasi, peraturan, keselamatan, keamanan, lingkungan, karyawan, pelanggan, dan operasional (Curtis & Carey, 2012). Beberapa perusahaan juga mengklasifikasikan ancaman dan kesempatan menjadi bagian dari risiko dan harus dinilai.

Kemungkinan terjadinya risiko dapat diartikan sebagai: “Kemungkinan mewakili kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi. Kemungkinan dapat diungkapkan dengan menggunakan istilah kualitatif (sering, mungkin, mungkin, tidak mungkin, jarang), sebagai probabilitas persen, atau sebagai frekuensi (Curtis & Carey, 2012). Perusahaan atau manajemen perusahaan juga terkadang dapat menjabarkan kemungkinan terjadinya risiko ini sebagai kejadian yang diharapkan untuk terjadi hanya beberapa kali sepanjang karir perusahaan atau kejadian yang tidak diharapkan untuk terjadi sama sekali sepanjang karir perusahaan.

2.5.2 Respon Terhadap Risiko

Respon terhadap risiko adalah proses yang dilakukan untuk menimalisasi tingkat risiko yang dihadapi sampai pada batas yang dapat diterima (Santosa, 2009). Kassem dan Higson (2012) mengungkap teknik yang diterapkan untuk menangani risiko secara umum yaitu :Menghindari risiko, untuk menghindari risiko, dapat dilakukan dengan tidak melakukan aktivitas yang dapat mendatangkan risiko, tetapi dengan cara merubah rencana proyek untuk menghilangkan risiko. Kemudian, mengurangi risiko dengan cara melakukan tindakan untuk mengurangi peluang terjadinya risiko, dengan cara memilih orang yang kompeten dalam tim proyek, membuat desain yang maksimal untuk menghindari terjadinya risiko.

Selanjutnya, risiko dapat diterima apabila dampak dari risiko tersebut kecil atau sudah tidak ada cara lain lagi untuk menangani risiko. Yang terakhir dalam respon risiko adalah dengan melakukan transfer risiko. Risiko dapat ditransfer kepada pihak ketiga, yaitu biasanya dengan cara pemberian asuransi.

2.6 Pengendalian Internal

The Comittee of Sponsoring Organizations and Tradeaway Commisions (COSO) (KPMG, 2013) pengendalian internal menjelaskan bahwa pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya, dirancang untuk memberikan jaminan yang masuk akal pencapaian tujuan yaitu, efektivitas dan efisiensi operasi, kebenaran pelaporan keuangan, dan kepatuhan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan pada kerangka COSO (KPMG, 2013) komponen dalam pengendalian internal, antara lain : Lingkungan pengendalian adalah kondisi yang dibangun dan diciptakan dalam suatu organisasi yang akan mempengaruhi efektivitas pengendalian. Kondisi lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu adanya penegakan integritas dan etika seluruh anggota organisasi, komitmen pimpinan manajemen atas kompetensi, kepemimpinan manajemen yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan yang efektif, dan hubungan kerja yang baik dengan pihak eksternal (Chiu *et al.*, 2017).

Kemudian, penilaian risiko, risiko merupakan hal-hal yang berpotensi menghambat tercapainya tujuan.

Identifikasi terhadap risiko diperlukan untuk mengetahui potensi-potensi kejadian yang dapat menghambat dan menghalangi terwujudnya tujuan organisasi. Setelah dilakukan identifikasi maka dilakukan analisis terhadap risiko meliputi analisis secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis risiko akan menentukan dampak kejadian, serta merupakan masukan untuk mendapatkan cara mengelola risiko tersebut.

Pengendalian internal ketiga adalah aktivitas pengendalian. Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko, menetapkan dan melaksanakan kebijakan serta prosedur, serta memastikan bahwa tindakan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mengatasi risiko dapat dibagi menjadi dua jenis tindakan yaitu tindakan pencegahan dan tindakan mitigasi. Tindakan pencegahan adalah tindakan yang dilakukan sebelum kejadian yang berisiko berlangsung, sedangkan tindakan mitigasi adalah tindakan yang dilakukan setelah kejadian berisiko berlangsung, dalam hal ini tindakan mitigasi berfungsi untuk mengurangi dampak yang terjadi. Tindakan-tindakan tersebut juga harus dilakukan evaluasi sehingga dapat dinilai keefektifan serta keefisienan tindakan tersebut.

Pengendalian internal yang keempat adalah informasi dan komunikasi. Informasi adalah data yang sudah diolah yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi. Informasi yang berkualitas tentunya harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait. Penyampaian informasi yang tidak baik dapat mengakibatkan kesalahan interpretasi penerima informasi.

Pengendalian internal yang kelima adalah dengan melakukan pengawasan. Pengawasan adalah tindakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan manajemen

dan pegawai lain yang ditunjuk dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas sebagai penilai terhadap kualitas dan efektivitas sistem pengendalian intern. Pemantauan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu pemantauan berkelanjutan, evaluasi yang terpisah, dan tindak lanjut atas temuan audit.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi lapangan dan studi kepustakaan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus terhadap tiga unit bisnis atau gerai toko PT. Doremi Pizza Indonesia yang ada di Jakarta, yaitu gerai toko Doremi Pizza Thamrin City, Central Park, dan Pantai Indah Kapuk (PIK).

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik pengambilan data primer adalah dengan melakukan peninjauan langsung yaitu pada gerai toko Doremi Pizza, wawancara terstruktur mengenai proses bisnis gerai toko Doremi Pizza, cakupan dan proses audit pada gerai toko Doremi Pizza, praktik transaksi tidak biasa, manajemen risiko perusahaan, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan audit internal dan gerai toko PT. Doremi Pizza Indonesia dengan audit internal dan manajer toko yang ada pada gerai toko Doremi Pizza, dan melakukan audit serta penilaian risiko pada gerai toko Doremi Pizza.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sejarah, gambaran umum, visi misi, dan struktur organisasi PT. Doremi Pizza Indonesia. Studi kepustakaan juga dilakukan dalam penelitian ini dengan cara membaca dan memahami praktik audit serta penilaian risiko dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* dari buku dan jurnal ilmiah

agar data-data dan informasi yang didapatkan dapat dipahami dengan baik.

4. Hasil dan Bahasan

4.1 Proses Bisnis Perusahaan

Aktivitas bisnis utama yang dilakukan oleh PT. Doremi Pizza Indonesia terletak pada aktivitas penjualan yang dilakukan pada unit bisnisnya, yaitu gerai toko Doremi Pizza. Pada gerai toko Doremi Pizza terdapat beberapa proses bisnis, antara lain:

1. Pesan-Antar

Pada saat konsumen ingin melakukan pembelian pizza yang dijual oleh Doremi Pizza namun pesanan tersebut ingin diantarkan langsung pada konsumen, Doremi Pizza memiliki layanan pesan-antar. Konsumen dapat melakukan pemesanan untuk layanan pesan antar melalui tiga cara, yaitu melalui *Call Center*, *Web*, dan Aplikasi pada *Smartphone*. Kemudian, konsumen akan mengisi data diri, berupa nama, nomor telepon, *e-mail* aktif, dan alamat pengiriman agar dapat melakukan pemesanan. Setelah konsumen melakukan pemesanan, pesanan tersebut secara otomatis akan diarahkan pada gerai toko Doremi Pizza terdekat, kemudian kasir akan melakukan konfirmasi pesanan

2. Makan Di Tempat dan Bungkus-Bawa.

Konsumen yang ingin melakukan pemesanan pizza atau makanan lainnya yang ada pada Doremi Pizza dapat langsung mendatangi gerai toko Doremi Pizza. Kasir akan menyambut konsumen yang datang dan menanyakan identitas diri konsumen berupa nama dan nomor telepon yang dapat dihubungi, untuk selanjutnya mempersilahkan konsumen untuk melakukan pemesanan. Kemudian, pesanan

konsumen tersebut akan diinput ke dalam *Point of Sales (POS) System* agar pesanan tersebut dapat langsung dibuat oleh bagian dapur. Konsumen selanjutnya melakukan pembayaran dan menunggu pesannya selesai dibuat.

3. Proses Bisnis dalam *X-Reading* dan *Z-Reading*

X-Reading adalah proses untuk mendapatkan data historis penjualan yang dilakukan pada saat pergantian *shift* dalam satu hari kerja. Sedangkan, *Z-Reading* adalah proses untuk mendapatkan keseluruhan data historis penjualan pada saat akhir hari. *X-Reading* dan *Z-Reading* dilakukan oleh kasir dan manajer toko atau PIC (*Person in Charge*) yang bertugas pada *shift* tersebut. Kasir akan menginformasikan kepada manajer toko atau PIC (*Person in Charge*) bahwa akan melakukan pergantian *shift* dan *X-Reading*. Manajer toko atau PIC (*Person in Charge*) akan menuju *Point of Sales (POS) System* untuk bersama-sama dengan kasir melakukan *X-Reading*. Proses yang dilakukan pada saat akhir hari yaitu *Z-Reading* juga sama dengan yang dilakukan untuk *X-Reading*. *X-Reading* dan *Z-Reading* yang dilakukan oleh gerai toko Doremi Pizza bertujuan untuk memudahkan pergantian *shift*, untuk memisahkan pendapatan antar *shift*, dan juga untuk mengetahui pendapatan pada masing-masing *shift* yang ada pada gerai toko tersebut dalam satu hari. Uang penjualan dari gerai toko Doremi Pizza akan disetorkan ke rekening perusahaan menggunakan jasa *pick-up service money*. Doremi Pizza menggunakan jasa *pick-up service money* tersebut karena lokasi gerai toko atau restoran yang tidak selalu

berdekatan dengan bank, keamanan, dan juga untuk mengurangi tindak kecurangan yang dapat terjadi. Perusahaan jasa *pick-up service money* yang digunakan oleh Doremi Pizza adalah G4S dan Advantage tergantung pada lokasi gerai toko Doremi Pizza tersebut.

4.2 Identifikasi Risiko

Aktivitas operasional dan penjualan pada gerai toko Doremi Pizza merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh PT. Doremi Pizza Indonesia dalam mencapai tujuannya. Sehingga untuk memaksimalkan aktivitas operasionalnya, perusahaan harus mampu mempertahankan citra baik dan mengurangi risiko yang dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian.

Dalam mengurangi risiko yang terdapat pada gerai toko Doremi Pizza tersebut dibutuhkan identifikasi dan manajemen risiko. Proses identifikasi risiko yang dilakukan pada gerai toko Doremi Pizza akan berfokus pada delapan komponen tersebut dan akan menjabarkan risiko-risiko kecurangan yang telah terjadi dan juga risiko-risiko kecurangan yang mungkin terjadi.

Identifikasi risiko akan dilakukan dengan cara observasi langsung pada gerai toko Doremi Pizza dan mendeskripsikan situasi yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza tersebut. Tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk merumuskan dan menjabarkan risiko-risiko kecurangan yang telah terjadi dan juga risiko-risiko kecurangan yang mungkin terjadi pada aktivitas operasional gerai toko Doremi Pizza sehingga dapat memudahkan auditor dalam melakukan penilaian risiko. Identifikasi risiko ini dilakukan dengan cara mengunjungi gerai toko Doremi Pizza dan melihat proses bisnis yang ada pada gerai toko tersebut

dan mendiskusikannya dengan auditor internal PT. Doremi Pizza Indonesia.

Pada saat melakukan proses identifikasi risiko yang ada pada gerai toko Doremi Pizza terdapat delapan komponen yang diidentifikasi, antara lain :

1. Uang tunai
Pada gerai toko Doremi Pizza terdapat tiga macam uang yang ada, yaitu kas kecil, uang modal, dan uang penjualan.
2. *Voucher*
Voucher yang ada pada gerai toko adalah *Gift Voucher* dan *Free 30 Minutes Voucher*.
3. Transaksi Tidak Biasa
yang ada pada gerai toko Doremi Pizza terdiri dari pembatalan pesanan, pengeditan pesanan, dan penolakan pesanan.
4. *Mark Out* atau *Sampling*
adalah suatu tindakan untuk menaikkan tingkat penjualan gerai toko dengan cara memberikan sampel makanan secara gratis bagi para konsumen Doremi Pizza, dengan harapan konsumen akan melakukan pemesanan makanan pada Doremi Pizza.
5. Potongan Harga
Potongan harga yang ada pada gerai toko Doremi Pizza adalah diskon pemasaran dan diskon karyawan.
6. Sistem
Sistem yang ada pada gerai toko Doremi Pizza meliputi *POS User ID* dan kata sandi serta catatan pada *log activity*.
7. *Loss and Found*
Terdiri atas kartu kredit atau debit konsumen yang tertinggal dan barang pribadi konsumen lainnya yang tertinggal pada gerai toko.
8. Memo Penjualan.
Merupakan bon atau nota yang berfungsi sebagai pengganti struk ketika mesin POS sedang tidak berfungsi dengan baik.

Berdasarkan pada identifikasi risiko yang dilakukan pada delapan komponen tersebut, risiko yang ada pada gerai toko Doremi Pizza dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Pencurian
2. Adanya Transaksi Fiktif.
3. Adanya Penyalahgunaan Standar Kerja dan Wewenang
4. Adanya Manipulasi Transaksi
5. Ketidakpatuhan Atas *Standard Operating Procedures* (SOP)

Berdasarkan pada hasil identifikasi risiko pada gerai toko PT. Doremi Pizza Indonesia, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat potensi kecurangan pada gerai toko Doremi Pizza. Sehingga, untuk mengurangi risiko kecurangan tersebut dibutuhkan manajemen risiko yang baik dari perusahaan. Kemudian, berdasarkan pada identifikasi risiko tersebut juga dapat disimpulkan bahwa risiko kecurangan terbanyak diakibatkan oleh transaksi tidak biasa yang dalam hal ini mencakup pembatalan transaksi, pengubahan transaksi, dan penolakan transaksi.

Transaksi tidak biasa menjadi komponen penting dalam operasional gerai toko Doremi Pizza untuk membantu kasir dalam menghadapi konsumen yang ingin mengganti pesannya, konsumen membatalkan pesannya, dan juga untuk pesanan konsumen jatuh atau ditolak oleh konsumen. Namun, transaksi tidak biasa juga berpotensi besar untuk disalahgunakan oleh karyawan yang ada pada gerai toko Doremi Pizza untuk melakukan kecurangan terutama untuk mengambil uang penjualan demi kepentingan pribadi.

4.3 Hasil Audit Pada Gerai Toko Doremi Pizza Thamrin City

Pada audit gerai toko Doremi Pizza Thamrin City yang dilakukan pada tanggal 9 Februari 2018, dapat dilihat bahwa terdapat 10 risiko yang teridentifikasi pada audit reguler, dimana dua risiko termasuk

kategori risiko rendah, tiga risiko yang termasuk sebagai kategori risiko sedang, dan lima risiko yang tidak dapat dikategorikan karena kerugian yang tidak material. Dari hasil perhitungan risiko tidak ada risiko yang dikategorikan sebagai risiko tinggi dan risiko ekstrim, sehingga hasil untuk penilaian risiko keseluruhan gerai toko Doremi Pizza Thamrin City adalah memerlukan banyak perbaikan. Hal ini dapat terjadi karena dalam perhitungan nilai risiko untuk keseluruhan gerai toko didasarkan pada ketentuan bahwa apabila nilai dari penjumlahan risiko rendah dengan risiko sedang lebih besar dari jumlah risiko tinggi dan lebih besar dari jumlah risiko ekstrim, maka nilai risiko toko adalah tidak memuaskan.

Sedangkan, apabila jumlah risiko sedang lebih besar dari penjumlahan antara risiko ekstrim dengan risiko tinggi dan jumlah risiko sedang lebih besar dari jumlah risiko rendah, maka nilai risiko toko adalah memerlukan banyak perbaikan. Kemudian, apabila jumlah risiko rendah lebih dari jumlah penjumlahan antara risiko ekstrim dengan risiko tinggi dan jumlah risiko rendah lebih besar dari jumlah risiko sedang, maka nilai risiko toko adalah memerlukan beberapa perbaikan.

Tabel 1. Hasil Audit Pada Doremi Pizza Thamrin City

Fungsional	Toko			Angka resiko				Hasil
	Kode	Nama	Area	rendah	sedang	tinggi	ekstrim	
Doremi Pizza	DP 01	Thamrin City	Jakarta	2	3	0	0	Butuh banyak perbaikan

Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

4.4 Hasil Audit Pada Gerai Toko Doremi Pizza Central Park

Pada audit gerai toko Doremi Pizza Central Park yang dilakukan pada

tanggal 5 Maret 2018, dapat dilihat bahwa terdapat 10 risiko yang teridentifikasi, dimana terdapat empat risiko yang termasuk kategori risiko rendah, dua risiko yang termasuk sebagai kategori risiko sedang, dua risiko yang termasuk sebagai kategori risiko tinggi dan dua risiko yang tidak dapat dikategorikan karena kerugian yang tidak material, sehingga hasil untuk penilaian risiko keseluruhan gerai toko Doremi Pizza Thamrin City adalah memerlukan beberapa perbaikan. Hal ini dapat terjadi karena dalam perhitungan nilai risiko untuk keseluruhan gerai toko didasarkan pada ketentuan bahwa apabila nilai dari penjumlahan risiko rendah dengan risiko sedang lebih besar dari jumlah risiko tinggi dan lebih besar dari jumlah risiko ekstrim, maka nilai risiko toko adalah tidak memuaskan. Sedangkan, apabila jumlah risiko sedang lebih besar dari penjumlahan antara risiko ekstrim dengan risiko tinggi dan jumlah risiko sedang lebih besar dari jumlah risiko rendah, maka nilai risiko toko adalah memerlukan banyak perbaikan. Kemudian, apabila jumlah risiko rendah lebih dari jumlah penjumlahan antara risiko ekstrim dengan risiko tinggi dan jumlah risiko rendah lebih besar dari jumlah risiko sedang, maka nilai risiko toko adalah memerlukan beberapa perbaikan.

Tabel 2. Hasil Audit Pada Gerai Toko Doremi Pizza Central Park

Fungsional	Store			Angka resiko				Hasil
	Kode	Nama	Area	Rendah	Sedang	Tinggi	Ekstrim	
Doremi Pizza	DP 36	CP	Jakarta	4	2	2	0	Dibutuhkan peningkatan

Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

4.5 Hasil Audit Pada Gerai Toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK)

Pada audit gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk yang dilakukan pada tanggal 2 April 2018, dapat dilihat bahwa terdapat 18 risiko yang teridentifikasi, dimana terdapat lima risiko yang termasuk kategori risiko rendah, dua risiko yang termasuk sebagai kategori risiko sedang, dua risiko yang termasuk sebagai kategori risiko tinggi, enam risiko yang termasuk sebagai kategori risiko ekstrim, dan tiga risiko yang tidak dapat dikategorikan karena kerugian yang tidak material, sehingga hasil untuk penilaian risiko keseluruhan gerai toko Doremi Pizza Thamrin City adalah tidak memuaskan. Hal ini dapat terjadi karena dalam perhitungan nilai risiko untuk keseluruhan gerai toko didasarkan pada ketentuan bahwa apabila nilai dari penjumlahan risiko rendah dengan risiko sedang lebih besar dari jumlah risiko tinggi dan lebih besar dari jumlah risiko ekstrim, maka nilai risiko toko adalah tidak memuaskan. Sedangkan, apabila jumlah risiko sedang lebih besar dari penjumlahan antara risiko ekstrim dengan risiko tinggi dan jumlah risiko sedang lebih besar dari jumlah risiko rendah, maka nilai risiko toko adalah memerlukan banyak perbaikan. Kemudian, apabila jumlah risiko rendah lebih dari jumlah penjumlahan antara risiko ekstrim dengan dan jumlah risiko rendah lebih besar dari jumlah risiko sedang, maka nilai risiko toko adalah memerlukan beberapa perbaikan. Pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk ditemukan adanya kecurangan terhadap praktik transaksi tidak biasa yang akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

Tabel 3. Hasil Audit Pada Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk

SBU/ Dept	Store			Angka Resiko				Hasil
	Kode	Nama	Area	Rendah	Sedang	Tinggi	Ekstrim	
Doremi Pizza	DP 67	PIK	Jakarta	5	2	2	6	Tidak memuaskan

Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

4.6 Kasus Kecurangan Yang Melibatkan Transaksi Tidak Biasa Pada Gerai Toko Doremi Pizza PIK

Berdasarkan pada audit toko yang dilakukan pada gerai toko Doremi Pizza di Pantai Indah Kapuk pada tanggal 2 April 2018, Central Park pada tanggal 5 Maret 2018, dan Thamrin City pada tanggal 9 Februari 2018 ditemukan bahwa terdapat *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tidak dijalankan dengan benar oleh toko. Kemudian, dari hasil audit toko pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK) juga ditemukan indikasi kecurangan yang dilakukan oleh oknum toko dengan melibatkan transaksi tidak biasa. Maka, pembahasan kasus kecurangan yang akan dibahas hanya pada kasus kecurangan yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK).

Indikasi kecurangan tersebut dilakukan dengan menyalahgunakan menu transaksi tidak biasa demi kepentingan pribadi oknum tersebut. Transaksi tidak biasa yang disalahgunakan oleh oknum tersebut adalah, pengeditan pesanan, pembuangan pesanan yang tidak layak atau ditolak konsumen, dan dalam pemberian *Free 30 Minutes Voucher* kepada konsumen. Sehingga, untuk menindaklanjuti indikasi kecurangan yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk tersebut dilakukan

audit kecurangan pada tanggal 4 April 2018.

Skema kecurangan pertama yang dilakukan oleh oknum tersebut adalah oknum dengan sengaja melakukan pengeditan terhadap metode pembayaran yang digunakan oleh konsumen. Konsumen yang melakukan pembayaran menggunakan uang tunai diganti menjadi pembayaran menggunakan kartu kredit. Oknum tersebut kemudian mencetak struk duplikat pada mesin *Electronic Data Capture* (EDC) yang memiliki nominal sama dengan transaksi seharusnya, agar jumlah transaksi yang tercatat pada mesin *Electronic Data Capture* (EDC) menjadi sama. Selain mengganti metode pembayaran yang digunakan oleh konsumen dari uang tunai menjadi kredit, oknum tersebut juga melakukan pengeditan metode pembayaran konsumen yang menggunakan uang tunai menjadi *Gift Voucher*. Oknum melakukan input nomor voucher palsu atau melakukan scan dan mencetak ulang *Gift Voucher* untuk kemudian disisipkan kedalam kumpulan *gift voucher* yang akan disetorkan ke kantor pusat.

Skema kecurangan kedua yang dilakukan oleh oknum tersebut adalah dengan sengaja melakukan edit transaksi yang merupakan transaksi normal dengan pembayaran tunai dan kemudian melakukan input pesanan baru kedalam *Point of Sales* (POS) *System* dengan menggunakan promosi. Kemudian, selisih uang antara transaksi normal dengan transaksi promo tersebut diambil oleh oknum untuk kepentingan pribadinya.

Selanjutnya, kecurangan yang dilakukan oleh oknum Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk adalah dengan menyalahgunakan submenu penolakan transaksi. Berdasarkan pada audit kecurangan yang dilakukan pada tanggal 4 April 2018 di gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK), ditemukan bahwa terdapat oknum yang dengan sengaja menyalahgunakan fungsi transaksi tidak biasa, khususnya pada penolakan transaksi untuk melakukan kecurangan.

Kemudian, oknum tersebut juga melakukan kecurangan dengan cara membuat penolakan transaksi fiktif. Penolakan transaksi fiktif ini terjadi ketika konsumen yang melakukan pemesanan pizza menggunakan layanan pesan-antar Doremi Pizza. Konsumen telah membayar dan menerima pizza tersebut, namun oknum melaporkan pesanan tersebut ditolak oleh konsumen dan melakukan penolakan transaksi. Uang konsumen tersebut kemudian diambil oleh oknum dan digunakan demi kepentingan pribadi.

Skema kecurangan selanjutnya yang dilakukan oleh oknum dengan tidak memberikan *Free 30 Minutes Voucher* kepada konsumen yang mengalami keterlambatan dalam penerimaan pizza, namun oknum mengatakan bahwa *Free 30 Minutes Voucher* tersebut telah diberikan kepada konsumen. *Free 30 Minutes Voucher* tersebut diambil oleh oknum dan digunakan untuk kepentingan pribadi oknum tersebut.

Tabel 4. Hasil Audit Kecurangan Pada Gerai Toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk

Kategori	Kasus	Sumber Data	Hasil	Verifikasi	Total Kerugian
Bad Order	Penolakan transaksi Fiktif	Laporan Penolakan transaksi DP 67 Maret 2018, CCTV	29 transaksi yang menjadi temuan audit	Telepon pada konsumen, Interogasi	Total Penolakan transaksi: Rp. 20.743.000 Total temuan : Rp.7.155.000
Edit Order	Merubah kupon MAP menjadi kartu kredit	Laporan perubahan pesanan DP 67 Maret 2018, CCTV	30 transaksi yang menjadi temuan audit	Telepon, Rekonsiliasi penyelesaian pembayaran dengan kartu kredit, Interogasi	Total Edit Order : Rp. 28.334.000 Total temuan : Rp.8.837.000
Edit Order	Merubah kupon MAP menjadi Gift Voucher	Laporan perubahan pesanan DP 67 Maret 2018, CCTV	13 transaksi yang menjadi temuan audit	Telepon, Rekonsiliasi MOP Voucher System dengan Fisik Voucher, Interogasi	Total perubahan pesanan : Rp. 28.334.000 Total temuan: Rp.3.140.000
Edit Order	Merubah Transaksi Normal menjadi Transaksi Promo	Laporan Promo DP 67 Maret 2018, CCTV	23 transaksi yang menjadi temuan audit	Telepon, Rekonsiliasi laporan promosi, Interogasi	Total temuan: Rp. 4.170.000
Free 30 Minutes Voucher	Penyalahgunaan kupon gratis 30 menit	Laporan Penerimaan kupon DP 67 Maret 2018	30 transaksi yang menjadi temuan audit	Telepon pada konsumen, Interogasi	Total temuan : Rp. 3.750.000
Total Kerugian					Rp. 27.052.000

Sumber : Analisis Data (2018)

Berdasarkan pada hasil audit kecurangan yang dilakukan pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk tersebut, aksi perbaikan yang telah disetujui yang akan diterapkan adalah dengan mengimplementasikan peningkatan kontrol dimana distrik atau manajer area dan manajer operasional diinstruksikan untuk melakukan verifikasi dan validasi transaksi tidak biasa yang ada secara *sampling* pada saat melakukan kunjungan ke gerai toko.

4.7 Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework COSO pada Kasus Kecurangan Yang Terjadi

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan bagian dari manajemen risiko PT. Doremi Pizza Indonesia. PT. Doremi Pizza Indonesia menggunakan

Enterprise Risk Management (ERM) sebagai alat dan metode untuk melakukan penilaian risiko dan mendeteksi kecurangan yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza yang ada di Indonesia. *Enterprise Risk Management* (ERM) juga digunakan oleh PT. Doremi Pizza Indonesia sebagai metode untuk membantu jalannya proyek audit toko dan audit kecurangan pada gerai toko Doremi Pizza. Kriteria penilaian risiko yang digunakan oleh PT. Doremi Pizza Indonesia adalah kriteria frekuensi terjadinya suatu risiko dan dampak yang ditimbulkan oleh risiko.

Frekuensi terjadinya risiko akan dihitung berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Dampak yang ditimbulkan oleh risiko akan dihitung berdasarkan kerugian finansial yang ditimbulkan oleh risiko.

Tabel 5. Skala Impact PT. Doremi Pizza Indonesia

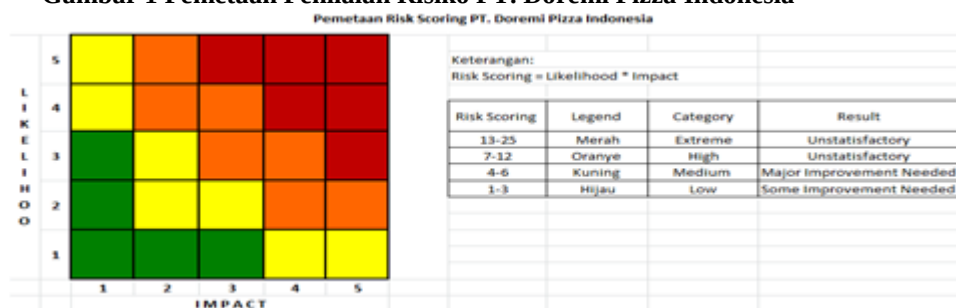
Nilai	Hasil	Definisi		
		Operasional	Keuangan	Reputasi
5	Ekstrim	Operasional tertunda lebih dari 12 jam	Kerugian keuangan yang dialami lebih dari Rp.750.000	Citra perusahaan di kancah internasional rusak untuk periode yang panjang sehingga menyebabkan kehilangan kepercayaan publik secara menyeluruh.
4	Besar	Operasional tertunda antara 10- lebih dari 12 jam	Kerugian finansial yang dialami lebih dari Rp.500.000 hingga kurang dari Rp.750.000	Citra perusahaan di kancah nasional rusak untuk periode yang panjang sehingga menyebabkan hilangnya kepercayaan publik secara signifikan.
3	Sedang	Operasional tertunda 6 jam - kurang dari 10 jam	Kerugian finansial yang dialami lebih dari Rp.250.000 hingga kurang dari Rp.500.000	Citra perusahaan di kancah nasional rusak untuk beberapa waktu (jangka pendek).
2	Rendah	Operasional tertunda 3 jam - kurang dari 6 jam	Kerugian finansial yang dialami lebih dari Rp.125.000 hingga kurang dari Rp.250.000	Reputasi perusahaan di daerah menjadi rusak.
1	Jarang	Operasional tertunda kurang dari 3 jam.	Kerugian finansial yang dialami kurang dari Rp.125.000	Citra perusahaan menurun untuk sementara waktu.

Sumber : Dana Perusahaan (2018)

Kemudian, dari hasil penghitungan kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan oleh risiko ini akan dihitung nilai risikonya. Berdasarkan pada hasil perhitungan untuk kriteria frekuensi kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan risiko tersebut, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai risiko untuk masing-masing risiko dengan cara melakukan perkalian antara nilai frekuensi

kemungkinan terjadinya risiko dengan nilai dampak yang ditimbulkan risiko dari risiko tersebut. Penilaian risiko ini terdiri dari empat kategori, yaitu risiko rendah, risiko sedang, risiko tinggi, dan risiko ekstrim. Apabila ditemukan adanya kasus kecurangan pada saat melakukan penilaian risiko dan audit pada gerai toko Doremi Pizza, maka nilai penilaian risiko akan langsung dijustifikasi sebagai risiko ekstrim dengan rujukan tidak memuaskan.

Gambar 1 Pemetaan Penilaian Risiko PT. Doremi Pizza Indonesia



Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

Berdasarkan pada hasil kertas kerja audit pada saat melakukan audit toko dan audit kecurangan pada gerai Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK) yang dapat dilihat pada lampiran, hasil penghitungan pada kriteria frekuensi terjadinya risiko

dan dampak yang ditimbulkan oleh risiko untuk kasus kecurangan yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK) tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Rangkuman Hasil *Working Paper* Audit Doremi Pizza PIK

Temuan Audit	Populasi			Total Kerugian	Penilaian					
Kategori	Hasil Pengujian				Terjadiny a	Dampa k	Penilaian Resiko	Nilai Akhir	Ketogo ri	Hasil
	Total	Temuan	% Ketidakse suaian							
Penolakan Transaksi Fiktif	93	27	29%	Rp 7,155,000	4	5	20	25	Ekstrim	Tidak Puas
Penyalahgunaan Free 30 Minutes Voucher	97	30	31%	Rp 3,750,000	4	5	20	25	Ekstrim	Tidak Puas
Edit MOP (cash menjadi credit card)	104	30	29%	Rp 8,837,000	4	5	20	25	Ekstrim	Tidak Puas
Edit MOP (cash menjadi Gift Voucher)	104	13	13%	Rp 3,140,000	2	5	10	25	Ekstrim	Tidak Puas
Edit Jenis Transaksi dari Normal Menjadi Promo	86	23	27%	Rp 4,170,000	4	5	20	25	Ekstrim	Tidak Puas

Sumber : Analisa Data (2018)

Setelah melakukan penilaian risiko langkah selanjutnya yang dilakukan adalah dengan memberikan respon terhadap risiko. Suatu risiko dapat dikategorikan sebagai risiko yang dapat diterima apabila risiko tersebut tidak memiliki dampak yang besar bagi kelangsungan PT. Doremi Pizza Indonesia dan ketika risiko tersebut dapat ditanggulangi dengan baik. Contohnya, apabila terjadi kekurangan pada jumlah kas dan toko bersedia untuk mengganti kekurangan tersebut maka risiko tersebut dapat dikategorikan sebagai risiko yang dapat diterima.

Suatu risiko dapat dikategorikan sebagai risiko transfer apabila risiko tersebut telah diberikan asuransi sehingga pada saat risiko tersebut muncul kerugiannya dapat ditanggung oleh pihak ketiga. PT. Doremi Pizza Indonesia menggunakan jasa asuransi equity untuk *petty cash*, *float money*, dan uang penjualan yang ada pada gerai toko Doremi Pizza.

Suatu risiko dapat dikategorikan sebagai mitigasi risiko apabila risiko tersebut memiliki dampak yang besar bagi perusahaan sehingga perlu dilakukannya suatu tindakan agar risiko tersebut dapat dikurangi dan menjadi pembelajaran bagi semua elemen yang ada pada PT. Doremi Pizza Indonesia. Contohnya adalah melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap semua oknum yang terlibat dan

melakukan laporan kepada pihak berwajib atas masalah yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza.

Suatu risiko dapat dikategorikan sebagai risiko yang dapat dihindari, apabila risiko tersebut memiliki dampak yang besar bagi perusahaan sehingga praktik yang menyebabkan risiko tersebut dapat terjadi harus diberhentikan. Contoh, menghapus *superuser* bagi manajer toko yang ada pada gerai toko Doremi Pizza.

Pada kasus kecurangan yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK), yaitu Penolakan transaksi fiktif, penyalahgunaan *free 30 minutes voucher*, mengedit metode pembayaran yang digunakan konsumen dari tunai menjadi kredit, mengedit metode pembayaran yang digunakan konsumen dari tunai menjadi *gift voucher*, dan edit jenis transaksi dari transaksi normal menjadi transaksi promo, respon risiko yang diberikan atas kecurangan-kecurangan tersebut adalah mitigasi risiko.

Respon yang diambil oleh PT. Doremi Pizza Indonesia atas kasus ini adalah melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap semua oknum yang terlibat dan melaporkan masalah ini kepada pihak yang berwajib. Pelaporan masalah ini kepada pihak yang berwajib juga bertujuan untuk memberikan pelajaran bagi toko lainnya agar menjadi lebih waspada dan hati-hati dalam melakukan

pekerjaan serta tidak melakukan praktik kecurangan.

Tabel 7 Respon Risiko PT. Doremi Pizza Indonesia

No.	Respon Risiko	Deskripsi	Implementasi
1.	Diterima	Risiko yang terjadi dapat diterima, karena tingkat likelihood dan impact yang rendah atau karena risiko tersebut tidak merugikan perusahaan.	Mengikuti SOP dan ketentuan perusahaan.
2.	Transfer	Risiko yang terjadi dapat dibagi atau diserahkan ke pihak ketiga yang mampu menangani risiko tersebut.	Pemberian asuransi, jaminan, garansi bank.
3.	Mengurangi	Risiko yang terjadi akan dimitigasi dengan membuat perencanaan yang matang dengan tujuan mengurangi dampak dari risiko tersebut.	Pendekatan alternatif (perubahan ruang lingkup pekerjaan, perubahan metode)
4.	Menghindari	Risiko yang terjadi memiliki dampak yang sangat besar dan sulit untuk dikendalikan.	Pemberhentian proyek tersebut atau menyerahkan ke pihak berwenang (pemerintah, kepolisian).

Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

Tabel 8 Hasil Risk Response untuk Kasus Doremi Pizza PIK

Kelompok	Temuan audit	Respon Risiko			
	Kategori	Men erim a	Transf er	Mengu rangi	Mengh indari
Pesanan gagal	Terdapat pesanan gagal yang fiktif	x	x	v	x
Pesanan gagal	Terdapat kecurangan: kurir tidak memberikan kupon gratis tetapi mengaku memberikan	x	x	v	x
Perubahan pesanan	Perubahan transaksi dari tunai ke kartu kredit	x	x	v	x
Perubahan pesanan	Perubahan transaksi dari tunai ke kupon diskon	x	x	v	x
Perubahan pesanan	Terdapat kasus kecurangan, perubahan transaksi dari transaksi normal menjadi transaksi diskon	x	x	v	x

Sumber : Dokumen Perusahaan (2018)

4.8 Peran Audit Internal Dalam Mengurangi dan Mendeteksi Kecurangan

Audit internal merupakan bagian terpenting dalam mengurangi dan mendeteksi kecurangan yang terjadi pada PT. Doremi Pizza Indonesia dan juga pada gerai toko Doremi Pizza. Peran audit internal dalam mengurangi dan mendeteksi kecurangan yang terdapat pada gerai toko Doremi Pizza antara lain:

1. Melakukan audit toko pada gerai toko Doremi Pizza sebagai salah satu kontrol yang dilakukan oleh audit internal.
2. Melakukan audit kecurangan pada gerai toko yang memiliki indikasi

terhadap kecurangan karena berdasarkan pada hasil *preliminary process* ditemukan adanya indikasi kecurangan.

3. Melakukan penilaian risiko dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Managenent (ERM) Framework* dalam melakukan audit.
4. Melakukan pemeriksaan data baik untuk kecurangan dan kepatuhan terhadap segala aspek yang ada pada gerai toko Doremi Pizza dan melakukan verifikasi dan evaluasi terhadap data-data tersebut.
5. Melakukan interogasi dan investigasi terhadap oknum yang terlibat dan pemeriksaan CCTV

(jika diperlukan) untuk menindaklanjuti kasus kecurangan yang terjadi.

6. Melaporkan temuan dan hasil audit tersebut untuk selanjutnya diserahkan pada manajemen PT. Doremi Pizza Indonesia.

4.9 Pengendalian Internal yang Diterapkan Perusahaan

Dalam menghadapi risiko-risiko tersebut, manajemen PT. Doremi Pizza Indonesia membangun sistem pengendalian internal untuk mencegah dan mengurangi dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh risiko-risiko tersebut, yaitu risiko kecurangan dan ketidakpatuhan. Sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh PT. Doremi Pizza Indonesia sesuai dengan lima komponen yang ada pada COSO, antara lain :

1. Lingkungan Pengendalian
Lingkungan pengendalian yang diterapkan pada gerai toko Doremi Pizza adalah dengan membuat desain struktur organisasi untuk masing-masing unit, kebijakan, dan standar kerja yang harus dilaksanakan oleh semua komponen kerja yang ada pada PT. Doremi Pizza Indonesia dan gerai toko Doremi Pizza.
2. Penilaian Risiko
Penilaian risiko yang diterapkan pada gerai toko Doremi Pizza adalah dengan melakukan identifikasi risiko dan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework* yang merupakan bagian dari manajemen risiko perusahaan sebagai metode untuk melakukan penilaian risiko.
3. Tindakan Pengendalian
Tindakan pengendalian yang diterapkan pada gerai toko Doremi Pizza adalah dengan membuat pemisahan tugas dan wewenang

antara masing-masing tingkat kerja yang ada pada gerai toko Doremi Pizza, membuat persetujuan dan otorisasi terhadap praktik-praktik yang memiliki risiko tinggi. Contohnya, pada saat kasir akan melakukan pengeditan pesanan atau pembatalan pesanan maka dibutuhkan persetujuan dan otorisasi dari *Person in Charge* (PIC) yang bertugas pada saat tersebut.

4. Informasi dan Komunikasi
Informasi dan komunikasi yang diterapkan pada gerai toko Doremi Pizza adalah dengan meminta gerai toko membuat berita acara dengan melampirkan foto untuk segala aktivitas yang mempengaruhi persediaan bahan baku yang ada pada gerai toko dan membuat laporan atas penerimaan serta penggunaan kupon. Contohnya, berita acara untuk penarikan contoh, berita acara untuk pembatalan pesanan, dan berita acaranya untuk hal-hal lainnya.
5. Pengawasan
Pengawasan yang diterapkan pada gerai toko Doremi Pizza adalah dengan melakukan audit toko sesuai dengan rencana kerja audit internal dimana audit toko ini merupakan bagian dari audit reguler dan melakukan audit kecurangan jika diperlukan.

4.10 Alat Audit yang Dikembangkan Perusahaan

Berdasarkan pada hasil kegiatan audit rutin yang dilakukan oleh divisi audit internal PT. Doremi Pizza Indonesia, saat ini PT. Doremi Pizza Indonesia sedang mengembangkan sebuah sistem deteksi penipuan dengan menggunakan metode *Machine Learning* yang bertujuan untuk mempermudah manajemen PT. Doremi Pizza Indonesia dalam membuat sistem penanda dalam melakukan analisis *big*

data mining. Dengan adanya sistem deteksi penipuan ini diharapkan kecurangan dapat terdeteksi lebih awal sehingga kerugian yang ditimbulkan dan terjadinya kecurangan dapat diminimalisir.

4.11 Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi dunia akademik, antara lain menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, dapat melengkapi literatur mengenai kecurangan, dan dapat memberikan contoh penerapan metode pendeteksian kecurangan sebagai pengkayaan bagi mata kuliah audit kecurangan. Kemudian, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, antara lain untuk melakukan tindakan pendeteksian kecurangan proaktif, seperti dengan hotline, tinjauan prosedur manajemen, audit dadakan, dan peningkatan mekanisme pemantauan karyawan, Memberikan edukasi kepada seluruh karyawan mengenai risiko kecurangan dan sanksi yang berlaku sehingga karyawan dapat lebih hati-hati dalam melakukan pekerjaan, sebagai tindakan preventif untuk mengurangi tingkat kecurangan yang dapat terjadi, dan juga mulai menggunakan suatu perangkat lunak khusus untuk mendeteksi transaksi tidak biasa yang terjadi untuk meningkatkan kontrol. Dalam hal ini adalah pengimplementasian *machine learning* sebagai sistem pendeteksian awal untuk mendeteksi kecurangan.

5. Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan pada rumusan masalah dan pembahasan pada penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut ; Pertama, risiko kecurangan yang dapat terjadi pada gerai toko Doremi Pizza adalah pencurian, penyalahgunaan, manipulasi, fiktif, dan pelaksanaan yang

tidak sesuai dengan *standard operating procedure* (SOP) atau yang biasa disebut sebagai tidak sesuai aturan (*not comply*). Sedangkan, Transaksi tidak biasa yang ada pada gerai toko adalah pembatalan transaksi, penggantian transaksi, dan penolakan transaksi. Kedua, aplikasi penggunaan *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam melakukan penilaian risiko tampak dalam penggunaan kriteria frekuensi terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan, penghitungan nilai risiko dan pemberian respon risiko.

Aplikasi penggunaan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada proses audit dan penilaian risiko tersebut antara lain :

1. Gerai toko Doremi Pizza Thamrin City termasuk kedalam risiko sedang dengan rujukan *Major Improvement Needed* dan gerai toko Doremi Pizza Central Park termasuk kedalam risiko rendah dengan rujukan *Some Improvement Needed*.
2. Kasus kecurangan terjadi pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk dan merugikan perusahaan sebesar Rp. 27.052.000 untuk transaksi penjualan yang terjadi pada bulan Maret 2018.
3. Peran audit internal dalam kasus kecurangan yang terjadi pada gerai toko Doremi Pizza Pantai Indah Kapuk (PIK) adalah melakukan audit toko dan audit kecurangan, mengimplementasikan *enterprise risk management* (ERM) dalam melakukan penilaian risiko, memberikan rekomendasi dalam mengurangi tingkat risiko kecurangan, dan membuat laporan audit untuk diserahkan kepada manajemen PT. Doremi Pizza Indonesia.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian tentunya memiliki keterbatasan yang tidak dapat dihindari, demikian pula dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, antara lain :

1. Terbatasnya waktu dalam melakukan penelitian.
2. Terbatasnya objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Terbatasnya metode yang digunakan dalam melakukan penelitian ini.
4. Terbatasnya tinjauan literatur dan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan pada keterbatasan penelitian ini terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan saran dan masukan untuk penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah waktu penelitian agar data dan hasil penelitian dapat lebih berkembang.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah populasi dan sampel penelitian dengan menambah jumlah gerai toko yang dapat dijadikan objek penelitian.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian lainnya, seperti metode *purposive sampling*, kuisioner, atau metode kuantitatif lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- AbuShanab, E., Pearson, M., & Setterstorm, A. (2005). Internet Banking and Customers ' Acceptance in Jordan : The Unified Model ' s Perspective Internet Banking and Customers ' Acceptance in Jordan : The Unified Model ' s Perspective Internet Banking and Customers ' Acceptance Jordan : The Unified Model ' s. *Doctoral Thesis*, 26(April 2010), 493–524. <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Albrecht, C., Holland, D., Malagueño, R., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2015). The Role of Power in Financial Statement Fraud Schemes. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 803–813. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2019-1>
- Arens, A. ., Elder, R. ., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2016). Auditing and Assurance Service. (16th ed.). Boston: Pearson.
- Aris, N. A., Maznah, S., Arif, M., Othman, R., & Zain, M. M. (2015). Fraudulent Financial Statement Detection Using Statistical Techniques: The Case Of Small Medium Automotive Enterprise, 31(4), 1469–1478.
- Boyle, D. M., DeZoort, F. T., & Hermanson, D. R. (2015). The effect of alternative fraud model use on auditors' fraud risk judgments. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(6), 578–596. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.006>
- Chiu, C., Chen, S., & Chen, C. (2017). An Integrated Perspective of TOE Framework and Innovation Diffusion in Broadband Mobile Applications Adoption by Enterprises. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 6(1), 14–39.

- Cullen, K. (2018). Development of Security Risk Assessment in an IT and Business Consulting and Outsourcing Company.
- Curtis, P., & Carey, M. (2012). Thought Leadership in ERM: Risks Assessment in Practice. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, (October), 1–19.
- Fahdiansyah, R., & Anas, A. S. (2018). Teknologi Informasi Sebagai Penunjang Perkembangan Sistem. *Simposium Nasional Teknologi Terapan (SNTT)*, 5, 246-253.
- Handoko, B., Anwar, S., Siswanto, H., Amir, M. F., & Pribadi, R. (2015). Building an in-house CMMS to simplify maintenance management in an oil and gas company. In *Society of Petroleum Engineers - SPE/IATMI Asia Pacific Oil and Gas Conference and Exhibition, APOGCE 2015*.
- Hopper, M.J., & Pornelli, C. M. (2010). Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud; A platform for action, (October), 55. Retrieved from www.TheCAQ.org
- IIA -The Institute of Internal Auditors. (2016). International standards for the professional practice of internal auditing. Available at: [https://Na.Theiia.Org/Standards-Guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.Pdf](https://na.theiia.org/Standards-Guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.Pdf), (October), 1–22.
- Indarto, S. L., & Ghozali, I. (2016). Fraud Diamond: Detection Analysis on the Fraudulent Financial Reporting. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 6(4), 116–123. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i4c1art1>
- Kassem, R., & Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191–195. <https://doi.org/10.1093/humrep/dep064>
- Kim, H. J., Mannino, M., & Nieschwietz, R. J. (2009). Information technology acceptance in the internal audit profession: Impact of technology features and complexity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(4), 214–228. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2009.09.001>
- KPMG. (2013). *COSO - Internal Control / Integrated Framework Executive Summary*. Mayangsari, S., & Wandanarum, P. (2013). Auditing : Pendekatan Sektor Publik dan Privat. Jakarta: Media Bangsa.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes*. (2nd ed.). US : John Wiley & Sons, Inc.
- Munteanu, V., Copcinschi, L., Luschi, C., & Lăceanu, A. (2016). Knowledge Horizons -Economics Internal Audit – Determinant Factor In Preventing And Detecting Fraud Related Activity To Public Entities Financial Accounting. *Knowledge Horizons -Economics*, 9(1), 55–63.

- Ngai, E. W. T., Hu, Y., Wong, Y. H., Chen, Y., & Sun, X. (2011). The application of data mining techniques in financial fraud detection: A classification framework and an academic review of literature. *Decision Support Systems*, 50(3), 559-569. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.08.006>
- Richhariya Bits, P., Prashant, B., & Singh, K. (2012). A Survey on Financial Fraud Detection Methodologies. *International Journal of Computer Applications*, 45(22), 975–8887. <https://doi.org/10.5120/7080-9373>
- Robertson, J. (2010). Auditing for Fraud Detection. California: Professional Education Services, LP
- Santosa, B. (2009). Manajemen Proyek. In *Manajemen Proyek* (pp. 191–206). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Silverstone, H., & Sheetz, M. (2009). *Forensic Auditing and Fraud Investigation for Non-Experts*. <https://doi.org/10.1002%2F9781119200635>
- Singh, P., & Singh, M. (2015). Fraud Detection by Monitoring Customer Behavior and Activities. *International Journal of Computer Applications*, 111(11), 23–32. <https://doi.org/10.5120/19584-1340>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2012). Adoption and Impacts of Interorganizational Business Process Standards: Role of Partnering Synergy. *Information Systems Research*, 23(4), 1131–1157. <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0404>

TRANSFORMASI DIGITAL MEREK-MEREK INDONESIA DALAM BENTUK PENEMPATAN PRODUK PADA WEB SERIES DI SITUS WEB YOUTUBE

Cokki¹, Lydiawati Soelaiman², Ida Puspitowati³

¹Universitas Tarumanagara, Jakarta

²Universitas Tarumanagara, Jakarta

³Universitas Tarumanagara, Jakarta

e-mail: ¹cokki@fe.untar.ac.id, ²lydiawatis@fe.untar.ac.id, ³idap@fe.untar.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the characteristics of Indonesian brand product placement, viewers' attitude, and the form of viewers' attitude towards web series on Youtube website. Data were taken from 16 brands covering 94 episodes in 21 web series. Data were analyzed by frequency distribution and content analysis. The results showed that the characteristics of Indonesian brand product placement were very diverse, viewers attitude were positive, and the form of viewers attitude were stronger in attitude toward film, attitude toward actors, and attitude toward character compared to attitude toward product placement and attitude toward brand.

Keywords: Product placement, Attitude, Web series.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik penempatan produk merek Indonesia, sikap penonton, dan bentuk sikap penonton terhadap *web series* di situs web Youtube. Data diambil dari 16 merek yang mencakup 94 episode dalam 21 *web series*. Data dianalisis dengan distribusi frekuensi dan analisis konten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik penempatan produk merek Indonesia sangat beragam, sikap penonton positif, dan bentuk sikap penonton lebih kuat pada sikap terhadap film, sikap terhadap aktor, dan sikap terhadap karakter dibandingkan dengan sikap terhadap penempatan produk dan sikap terhadap merek.

Kata Kunci: Penempatan produk, Sikap, Serial web.

1. Pendahuluan

Dengan berkembangnya potensi penggunaan internet di Indonesia, penggunaan media sosial menjadi semakin beragam. Selain untuk bersosialisasi, media sosial juga digunakan untuk melakukan promosi sebagai salah satu cara menjangkau pelanggan. Media sosial dibedakan menjadi *blogs and micro blogs, content communities, social networking sites, virtual game worlds dan virtual social worlds* (Kaplan & Haenlein, 2010). Situs web Youtube merupakan *content communities* dimana seseorang dapat mengalami keterlibatan mulai dari hanya melihat sampai berbagi video dengan orang lain. Pada bulan Mei 2018, media sosial ini memiliki 1,8 milyar pengunjung

setiap bulan (Gilbert, 2018; Statista, n.d.). Youtube menjadi kekuatan demokratisasi dalam lanskap media dimana setiap orang dapat memiliki jaringan video pribadi mereka sendiri (Christian, 2012) dan pembuat film dapat terlibat dengan penonton sebelum dan sesudah produksi (Ryan & Hearn, 2010).

Pertumbuhan kebiasaan untuk menonton video *online* melalui Youtube di Indonesia sangat mengesankan karena meningkat 155% pada tahun 2016 (Jeko, 2017). Perkembangan ini dimanfaatkan oleh perusahaan untuk melakukan penempatan produk dalam bentuk *web series* di situs web Youtube. *Web Series* merupakan sebuah format sinema berseri yang dirancang khusus untuk ditayangkan

melalui teknologi TV berbasis web dengan Youtube sebagai salah satu medianya. Enam belas merek yang ada di Indonesia telah menggunakan hiburan berupa web series sebagai iklan di media sosial Youtube pada tahun 2015-2017. Keenam belas merek tersebut adalah Tropicana Slim, Line, Filosofi Kopi, Wardah, Axe, Samsung, Vivo, Traveloka, BCA, Unilever, Durex, Lip Ice, Pucelle, Lazada, Smartfren, dan Bukalapak.

Sekalipun penelitian sebelumnya sudah meneliti tentang perkembangan media baru (Christian, 2012; Kang, 2017; Ryan & Hearn, 2010), *web series* (Monaghan, 2017; Peirce, 2011; Oh & Nishime, 2018), dan penempatan produk (Balasubramanian, Patwardhan, Pillai, & Coker, 2014; Boerman, Reijmersdal, & Neijens, 2015), sejauh yang kami tahu, belum ada penelitian yang meneliti penempatan produk dalam bentuk web series untuk merek Indonesia. Penelitian tentang pengaruh dan efektifitas penempatan produk perlu dilakukan di negara maju dan berkembang (Eagle & Dahl, 2018). Berdasarkan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik penempatan produk, sikap penonton, dan bentuk sikap penonton terhadap penempatan produk dalam bentuk *web series* untuk merek Indonesia di situs Youtube dari tahun 2015-2017.

2. Tinjauan Literatur

2.1. Iklan dan Penempatan Produk

Iklan adalah bentuk presentasi pribadi yang tidak dibayar dan promosi gagasan, barang, atau layanan oleh sponsor yang teridentifikasi (Kotler & Armstrong, 2010). Penempatan produk adalah pencantuman produk, nama merek, atau nama perusahaan di film atau dalam program televisi untuk tujuan promosi (D'Astous & Chartier, 2000) dan kepentingan finansial (Gupta & Gould, 1997). Dalam penelitian ini, penempatan

produk dilakukan dalam bentuk penggunaan produk atau pencantuman nama merek tertentu dalam *web series*.

Iklan yang disampaikan dalam film menjadikan pesan terlihat kurang komersial dan lebih kredibel (Balasubramanian, 1994). Iklan yang disukai oleh konsumen diperkirakan dapat menciptakan sikap terhadap merek dan niat pembelian yang lebih positif dibandingkan dengan iklan yang tidak disukai, tetapi sikap yang positif terhadap iklan tidak selalu berakhir dengan peningkatan penjualan (Peter & Olson, 2002). Konsep hiburan sebagai iklan dikenal dengan nama *advertainment* (Kretchmer, 2004).

Dalam penelitian ini, penempatan produk diproduksi dalam bentuk *web series* dengan tujuan untuk mempromosikan merek tertentu. *Web series* dapat menjadi “revolusi” pada industri televisi yang seragam dengan mengangkat tema yang lebih beragam (Monaghan, 2017). *Web series* memiliki keunggulan dari saluran distribusi dan hambatan masuk yang rendah, masih menggunakan struktur yang sama dengan industri televisi, dan kurang memiliki model pendapatan untuk para pemain baru (Kang, 2017). *Web series* cenderung berumur pendek dan memiliki popularitas yang berbeda pada medium yang berbeda (Peirce, 2011).

2.2. Sikap dan Bentuk Sikap

Sikap dimaknai sebagai evaluasi umum seseorang terhadap sesuatu. Seseorang dapat memiliki sikap dalam bentuk yang berbeda, tidak konsisten satu sama lain (Peter & Olson, 2002), dan bersifat positif atau negatif (Kotler & Keller, 2012). Bentuk sikap dalam penelitian ini mengacu kepada Balasubramanian *et al.*, (2014) yang meneliti kerangka konseptual dari konstruk sikap yang mempengaruhi penempatan produk dalam bentuk film.

Sikap dalam penelitian ini dibedakan menjadi sikap terhadap aktor, sikap terhadap karakter, sikap terhadap film, sikap terhadap penempatan produk, dan sikap terhadap merek.

2.2.1 Sikap terhadap Aktor

Sikap terhadap aktor didefinisikan sebagai evaluasi seseorang terhadap selebritis dalam film. Aktor adalah setiap individu yang menikmati pengakuan publik dan yang menggunakan pengakuan ini untuk tampil atas suatu produk konsumen dalam iklan (Doss, 2011). Penampilan seorang aktor dapat mempengaruhi penilaian suatu film (Zhuang *et al.*, 2014). Konsumen dapat membentuk pandangan positif atau negatif terhadap seorang aktor (Akturan, 2011), dimana persepsi kesukaan dan kredibilitas berkaitan aktor yang ditampilkan (Balasubramanian *et al.*, 2014).

Penggunaan selebriti merupakan taktik yang banyak digunakan oleh pengiklan di seluruh dunia (Bergkvist & Zhou, 2016). Perasaan positif terhadap selebriti dapat menular kepada produk yang diiklankan oleh selebriti dengan istilah “*transfer effect*” (Jung *et al.*, 2018). Peran selebriti dalam iklan lebih tinggi jika skeptisisme terhadap iklan rendah (Kang, 2017). Dalam penelitian ini, sebagian besar *web series* menggunakan selebriti seperti Dion Wiyoko dan Tika Bravani di *web series* Tropicana Slim - SORE-Istri dari Masa Depan, Keenan Pearce dan Chicco Jerikho di *web series* Axe - Axelerate The Series, Nicholas Saputra dan Mariana Renata di *web series* Line - LINE story: Nic & Mar.

2.2.2 Sikap terhadap Karakter

Sikap terhadap karakter didefinisikan sebagai evaluasi seseorang terhadap karakter dalam film. Penonton dapat merasa terikat dengan karakter dalam film yang meningkat seiring dengan waktu dari satu film ke film yang lain

(Russel & Stern, 2006). Karakter positif atau negatif memiliki pengaruh yang berbeda terhadap konsumen berdasarkan asosiasi karakter dengan produk yang diiklankan (Russell & Stern, 2006).

Konsumen menilai karakter berbeda dengan selebriti. Karakter negatif dapat menjadi sarana penempatan produk yang efektif selama konsumen menerima penempatan produk dan memiliki hubungan parasosial dengan karakter (Dias *et al.*, 2017). Hubungan parasosial adalah hubungan dimana audiens merasa sangat dekat dengan karakter dan memperlakukan mereka sebagai orang sungguhan. Hubungan ini berlaku satu arah, dimediasi oleh media, tidak bersifat resiprokal (Dias *et al.*, 2017). Dalam penelitian ini, contoh karakter adalah Jonathan dan Sore di *web series* Tropicana Slim - SORE-Istri dari Masa Depan, Ben dan Jon di *web series* Filosofi Kopi - Filosofi Kopi The Series.

2.2.3 Sikap terhadap Film

Sikap terhadap karakter didefinisikan sebagai evaluasi seseorang terhadap pengalaman menonton film. Evaluasi film secara keseluruhan merupakan pengalaman menonton yang lebih kaya, lama, dan holistik (Balasubramanian *et al.*, 2014), serta memunculkan keterlibatan terhadap film (Koordeman *et al.*, 2014).

Penonton dan kritikus film menilai kualitas film berdasarkan beberapa faktor. Hasil penelitian Zhuang *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa kualitas periferal film (efek visual, suara, desain kostum, riasan, dst.) mempengaruhi penilaian penonton, ulasan kritikus dan penjualan tiket, penampilan aktor mempengaruhi penilaian penonton dan ulasan kritikus, namun penghargaan terhadap film tidak mempengaruhi apapun.

2.2.4 Sikap terhadap Penempatan Produk

Sikap terhadap penempatan produk didefinisikan sebagai evaluasi seseorang terhadap bagian film yang memuat merek yang dipromosikan (Balasubramanian *et al.*, 2014). Pada perkembangannya, penempatan produk sudah dilakukan pada musik, media berbasis komputer, aplikasi telepon, dan media sosial (Eagle & Dahl, 2018). Jika film memuat destinasi wisata, maka penempatan produk juga dapat disebut sebagai penempatan destinasi atau penempatan produk turisme (Tessitore *et al.*, 2014). Dalam *web series*, penempatan produk dapat ditampilkan dalam bentuk adegan yang memuat merek yang dipromosikan.

Penempatan produk menghasilkan efek negatif jika menyolok (Chan *et al.*, 2016; Marchand, Hennig-Thurau, & Best, 2015). Penempatan produk yang baik tidak disadari oleh konsumen dan dapat menghasilkan efek negatif jika disadari oleh konsumen (Boerman *et al.*, 2015). Lebih lanjut, pemberitahuan (*disclosure*) penempatan produk kepada audiens dapat menghasilkan efek negatif jangka pendek dan menjadikan audiens lebih skeptis terhadap merek. Namun penelitian Van Vaerenbergh (2018) menemukan bahwa pemberitahuan penempatan produk tidak menghasilkan efek negatif dan konsumen lebih memperhatikan informasi lebih rinci.

2.2.5 Sikap terhadap Merek

Sikap terhadap merek didefinisikan sebagai evaluasi seseorang terhadap merek. Balasubramanian *et al.*, (2014) mendefinisikan sikap terhadap merek adalah hasil evaluatif yang menangkap predisposisi sikap seseorang terhadap suatu merek. Evaluasi ini bersifat keseluruhan (Fang & Jiang, 2015) dan dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya yang memuaskan atau mengecewakan (Ghorban, 2012).

Merek dalam hal ini dapat juga berupa destinasi, seperti tempat dan negara tertentu (Tessitore *et al.*, 2014). Pada penelitian terdahulu, sikap terhadap merek dapat dipengaruhi oleh aktor/selebriti, film, dan penempatan produk (Balasubramanian *et al.*, 2014; Eagle & Dahl, 2018).

2.3 Keterlibatan Konsumen

Dalam pemasaran elektronik, keterlibatan konsumen didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan waktu atau perhatian dari seorang konsumen atau prospek terhadap suatu merek di web atau beberapa saluran (Chaffey, 2008). Indikator keterlibatan konsumen adalah rekomendasi konsumen dalam bentuk kata-kata dari mulut ke mulut, blog, jejaring sosial, dan komentar di situs web (Sashi, 2012). Komentar di media sosial seperti Facebook dan Youtube dapat digunakan untuk melakukan pengelolaan dialog pelanggan dalam kerangka 3M yaitu Megafon, Magnet, dan Monitor (Gallaughier & Ransbotham, 2010). Dalam penelitian ini, keterlibatan konsumen dinilai dari jumlah komentar yang diberikan pada setiap *web series*. Jumlah komentar yang lebih banyak menunjukkan waktu dan perhatian yang lebih besar dari konsumen atau prospek terhadap merek pada setiap *web series*.

2.4. Akuisisi Konsumen

Akuisisi, retensi dan *share of wallet* merupakan bagian dari *customer influencer value* dimana seorang konsumen dapat mempengaruhi konsumen lain dari mulut ke mulut (Kumar *et al.*, 2010). Akuisisi dan retensi adalah dua orientasi dari *customer engagement*. Akuisisi mengacu kepada fokus perusahaan dalam memperoleh informasi tentang pelanggan potensial, mengukur nilai potensial mereka, dan mengalokasikan sumber daya untuk mendapatkan mereka dengan nilai jangka

panjang yang lebih besar (Arnold *et al.*, 2011). Dalam penelitian ini, akuisisi dinilai dari berapa banyak penonton yang menjadi pelanggan (*subscribers*). Pelanggan dalam penelitian ini tidak didefinisikan sebagai konsumen yang telah melakukan pembelian berulang, tetapi pelanggan dari pembuat konten yang akan mendapatkan notifikasi jika konten yang baru tersedia.

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah merek Indonesia yang membuat penempatan produk dalam bentuk web series di situs web Youtube pada tahun 2015-2017. Enam belas merek tersebut adalah Tropicana Slim, Line, Filosofi Kopi, Wardah, Axe, Samsung, Vivo, Traveloka, BCA, Unilever, Durex, Lip Ice, Pucelle, Lazada, Smartfren, dan Bukalapak (Tabel 1). Teknik pengambilan sampel adalah sensus.

Tabel 1. Penempatan Produk Merek Indonesia Pada Tahun 2015-2017

No.	Merek	Judul <i>Web Series</i>	Produk	Tahun
1	Tropicana Slim	SORE - Istri Masa Depan	Produk rendah lemak	2017
2	Line	LINE Story: Nic & Mar	Aplikasi	2015
3	Filosofi Kopi	Filosofi Kopi The Series	Kedai kopi, Film	2017
4	Wardah	#HijabLoveStory	Kosmetik	2016-2017
5	Axe	Axelerate the series	Deodoran pria	2016
6	Samsung	Move on Trip	Telepon genggam	2017
7	Vivo	BAPR Balada Al Prilly	Telepon genggam	2017
8	Traveloka	Arief Muhammad x Traveloka	Aplikasi	2017
9	BCA	HaloBCA Web Series	<i>Customer service</i>	2017
10	Unilever	1001 Inspirasi Ramadhan	<i>Consumer goods</i>	2017
11	Durex	Durex Performa - More Time for Love	Alat kontrasepsi	2016
12	Lip Ice	LIP ICE Webseries	Kosmetik	2017
13	Pucelle	Pucelle Indonesia: Love Me, Pink	Parfum	2017
14	Lazada	Kejutan dari Nadia	<i>E-commerce</i>	2017
15	Smartfren	Semua Gara-Gara Saaah Halilintar	Kartu perdana	2017
16	Bukalapak	Benua Antarkita	<i>E-commerce</i>	2016-2017

Sumber: Situs web Youtube

Dari keenam belas merek tersebut, terdapat 21 *web series* yaitu satu *web series* merek Tropicana Slim (Tropicana Slim, n.d.), satu *web series* merek Line (Line Indonesia, n.d.), satu *web series* merek Filosofi Kopi (Visinema Pictures, n.d.), tiga *web series* merek Wardah (Dream Id, n.d.), empat *web series* merek Axe (Axeindonesia, n.d.), satu *web series* Samsung (Samsung Indonesia, n.d.), satu *web series* Vivo (Vivo Indonesia, n.d.), satu *web series* Traveloka (Nuki Nugroho, n.d.), satu *web series* BCA (Solusi BCA, n.d.), satu *web series* Unilever (1001 Inspirasi Ramadhan, n.d.), satu *web series* Durex (Havas Jakarta, n.d.), satu *web series* Lip Ice (Lip Ice Id, n.d.), satu *web series* Pucelle (Pucelle Indonesia, n.d.), satu *web series* Lazada (Lazada Indonesia, n.d.), satu *web series* Smartfren

(Smartfren, n.d.), dan satu *web series* Bukalapak (Bukalapak, n.d.). Total episode dalam 21 *web series* adalah 94 episode.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dari situs web Youtube. Teknik pengumpulan data adalah observasi. Observasi dilakukan untuk merekam fenomena yang terjadi terhadap penempatan produk dalam bentuk *web series* di situs web Youtube. Data yang dikumpulkan adalah nama merek, nama aktor/aktris, durasi film, tanggal publikasi, jumlah penonton, jumlah *like/dislike*, jumlah komentar, dan 10 komentar dengan jumlah *like* terbanyak pada setiap episode.

3.3. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi dan analisis konten. Distribusi frekuensi digunakan untuk mengkategorikan informasi sehingga dapat diinterpretasikan dengan lebih baik (Sudijono, 2018). Analisis konten digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik isi dan menarik inferensi dari isi (Eriyanto, 2015).

Distribusi frekuensi digunakan untuk menilai karakteristik penempatan produk dan sikap penonton terhadap penempatan produk. Karakteristik penempatan produk dibedakan menjadi 11 kategori yaitu selebritis, episode, durasi film, jarak waktu tayang, penonton, pelanggan, respon, komentar, tingkat respon, tingkat keterlibatan, dan tingkat akuisisi. Selebritis diukur dari jumlah selebritis yang ada dalam satu *web series*. Episode diukur dari jumlah episode dalam satu *web series*. Durasi film diukur dari rata-rata durasi film per episode pada satu *web series*. Jarak waktu tayang diukur dari rata-rata jarak waktu tayang antar episode pada satu *web series*. Respon diukur dari rata-rata jumlah *like* dan *dislike* per episode pada satu *web series*. Komentar diukur dari rata-rata jumlah komentar per episode pada satu *web series*. Tingkat respon diukur dari rata-rata jumlah *like* dan *dislike* respon dibagi dengan jumlah penonton. Tingkat keterlibatan diukur dari rata-rata jumlah komentar dibagi dengan jumlah penonton. Tingkat akuisisi diukur jumlah pelanggan dibagi dengan jumlah penonton.

Sementara itu, sikap penonton dinilai dari jumlah *like* dan *dislike* pada setiap *web series*. Jumlah *like* dan *dislike* pada setiap *web series* diukur dari jumlah total *like* dan *dislike* dari semua episode pada *web series* tersebut. *Like* dinilai sebagai sikap positif penonton dan *dislike* dinilai sebagai sikap negatif. Jika jumlah *like* lebih besar dari jumlah *dislike*, maka

sikap penonton dinilai positif. Jika jumlah *dislike* lebih besar dari jumlah *like*, maka sikap penonton dinilai negatif.

Desain analisis konten dalam pendekatan ini menggunakan analisis isi deskriptif untuk menggambarkan secara rinci deskripsi, aspek-aspek, dan karakteristik dari suatu pesan (Eriyanto, 2015). Peneliti membaca 10 komentar dengan jumlah *like* terbanyak dari 94 episode dan mengategorikan komentar-komentar tersebut berdasarkan lima bentuk sikap yaitu sikap terhadap aktor, sikap terhadap karakter, sikap terhadap film, sikap terhadap penempatan produk, dan sikap terhadap merek. Komentar dapat dikategorikan menjadi satu bentuk sikap, beberapa bentuk sikap, atau tidak ada bentuk sikap. Sikap kepada aktor adalah komentar yang memuat nama aktor/aktris atau menyinggung tentang aktor/aktris seperti akting dan penampilan. Sikap kepada karakter adalah komentar yang memuat atau menyinggung karakter dalam film. Sikap terhadap film adalah komentar dengan memuat kata film atau menyinggung segala sesuatu yang berhubungan dengan film seperti durasi, episode, cerita, kualitas, gambar, awal film, dan akhir film. Sikap kepada penempatan produk adalah komentar yang memuat kata iklan atau menyinggung iklan dari film. Sikap kepada merek adalah komentar yang memuat nama merek.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Karakteristik Penempatan Produk

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi untuk mengukur penempatan produk merek Indonesia yang diukur dari jumlah selebritis, jumlah episode per *web series*, rata-rata durasi film per episode (detik), rata-rata jarak waktu tayang antar episode (hari), jumlah penonton, jumlah pelanggan, rata-rata respon, rata-rata komentar per episode, tingkat respon, tingkat keterlibatan, dan tingkat akuisisi,

maka diperoleh hasil pengukuran rata-rata tiap karakteristik dan juga nilai minimum serta maksimum dari setiap pengukuran karakteristik (Tabel 2, Tabel 3). Penempatan produk merek Indonesia dalam bentuk *web series* di situs web Youtube sangat beragam dari jumlah selebritis, jumlah episode, durasi film, jarak waktu tayang, jumlah penonton, jumlah pelanggan, jumlah respon, jumlah komentar, tingkat respon, tingkat keterlibatan, dan tingkat akuisisi pelanggan.

Jika jumlah selebritis, jumlah episode, durasi film, dan jarak waktu tayang merupakan tindakan dari pihak

produsen, maka jumlah penonton, jumlah pelanggan, tingkat respon, tingkat keterlibatan, dan tingkat akuisisi merupakan respon dari pihak konsumen. Beberapa penempatan produk merek tertentu lebih unggul dibandingkan dengan penempatan produk merek lain. Unilever mendapatkan jumlah penonton terbanyak, Axe mendapatkan jumlah pelanggan terbanyak, Smartfren mendapatkan jumlah *like* terbanyak, Tropicana Slim mendapatkan jumlah komentar terbanyak, Traveloka mendapatkan tingkat respon terbesar, dan Lazada mendapatkan tingkat keterlibatan dan akuisisi terbesar (Tabel 2, Tabel 3).

Tabel 2. Karakteristik Penempatan Produk 1

Merek	Selb	Eps	Drs	JWT	Pentn	Subs
Tropicana Slim	2	9**	710**	6	1.101.918	67.483
Line	2	7	379	4	1.025.794	170.151
Filosofi Kopi	2	5	524	35	446.175	25.493
Wardah (1)	5	6	651	3	307.472	27.052
Wardah (2)	3	4	491	3	189.539	
Wardah (3)	3	4	566	3	148.369	
Axe (1)	1	3	364	14	1.481.643	428.898**
Axe (2)	1	3	245	14	1.626.335	
Axe (3)	1	3	326	15	1.484.781	
Axe (4)	3	1*	689	-	3.579.139	
Samsung	4	4	632	12	1.023.394	197.013
Vivo	2	3	217	14	2.404.483	196.868
Traveloka	1	6	284	3	480.424	321.551
BCA	0*	7	252	46	166.970	11.608
Unilever	2	4	322	7	3.365.948**	36.147
Durex	0*	7	60*	5	81.222	5.071
Lip Ice	0*	4	81	23	83.015	682*
Pucelle	6**	5	276	7	435.908	13.774
Lazada	0*	5	98	2*	47.055*	108.992
Smartfren	1	3	276	2*	2.032.532	76.000
Bukalapak	0*	2	538	85**	126.717	148.172
Rata-rata	2	5	380	15	1.032.754	1.146.845

Sumber: Sumber: Hasil olah data (2018).
 Catatan. Selb=Selebritis, Eps=Episode, Drs=Durasi film, JWT=Jarak waktu tayang, Pentn=Penonton, Subs=Subscribers/Pelanggan.
 * Minimum ** Maksimum

Tabel 3. Karakteristik Penempatan Produk 2

Merek	Res	Kmt	Tkt Res	Tkt Ket	Tkt Aks
Line	16.569	1.939**	1.50	0.18	0.68
Filosofi Kopi	6.762	299	0.66	0.03	2.37
Wardah (1)	3.705	291	0.83	0.07	1.14
Wardah (2)	1.358	131	0.39	0.03	0.85
Wardah (3)	655	31			
Wardah (4)	456	26			
Axe (1)	4.569	317	0.15	0.01	2.47
Axe (2)	987	142			
Axe (3)	1.834	217			
Axe (4)	3.821	449			
Samsung	5.382	345	0.53	0.03	4.81
Vivo	8.667	809	0.36	0.03	2.73
Traveloka	9.406	367	1.96**	0.08	11.16
BCA	63	5*	0.04*	0*	0.99
Unilever	8.540	264	0.25	0.01	0.27
Durex	51*	13	0.06	0.02	0.89
Lip Ice	244	7	0.29	0.01	0.21*
Pucelle	3.846	239	0.88	0.05	0.63
Lazada	186	129	0.40	0.27**	46.32**
Smartfren	31.902**	1.702	1.57	0.08	1.25
Bukalapak	1.529	192	0.87	0.11	42.16
Rata-rata	5.263	377	0,67%	0,06%	7,43%

Sumber: Sumber: Hasil olah data (2018).
 Catatan. Res=Respon, Kmt=Komentar, Tkt Res=Tingkat respon (%), Tkt Ket=Tingkat Keterlibatan (%), Tkt Aks=Tingkat Akuisisi (%).
 * Minimum ** Maksimum

4.2. Sikap Penonton

Sikap penonton terhadap semua penempatan produk merek Indonesia positif karena semua *web series* mendapatkan jumlah *like* lebih banyak dari *dislike* (Tabel 4). Secara khusus, *web*

series yang paling banyak disukai adalah “Sore-Isteri dari Masa Depan” dari merek Tropicana Slim dengan 148.000 *like* dan yang paling banyak tidak disukai adalah “BAPR Balada Al Prilly” dari merek VIVO dengan 5.000 *dislike*.

Tabel 4. Sikap Penonton

Merek	Web Series	Like	Dislike	Sikap
Tropicana Slim	Sore-Isteri dari Masa Depan	148,000	1,118	Positif
Line	LINE Story: Nic & Mar	45,000	2,335	Positif
Filosofi Kopi	FILOSOFI KOPI THE SERIES	18,000	525	Positif
Wardah	#HijabLoveStory	8,000	145	Positif
	#HijabLoveStory 2	2,582	38	Positif
	#HijabLoveStory 3	1,777	47	Positif
Axe	Axelerate The Series: The Untold Story of Keenan Pearce	13,000	707	Positif
	Axelerate The Series: The Untold Story of Arifin Putra	2,465	497	Positif
	Axelerate The Series: The Untold Story of Chicco Jerikho	5,000	502	Positif
	Axelerate The Series: The Finale	3,000	821	Positif
	Samsung Indonesia: Move On Trip	21,000	529	Positif
Samsung	BAPR Balada Al Prilly	21,000	5,000	Positif
Vivo	Arief Muhammad x Traveloka	54,000	2,435	Positif
Traveloka	HaloBCA Web Series	363	77	Positif
BCA	1001 Inspirasi Ramadhan	316	40	Positif
Unilever	More Time for Love	316	40	Positif
Durex	LIP ICE Webseries	891	84	Positif
Lip Ice	Pucelle Indonesia: Love Me, Pink	19,000	229	Positif
Pucelle	Kejutan dari Nadia	749	183	Positif
Lazada	Semua Gara-Gara Saaii Halilantar	94,000	1,705	Positif
Smartfren	Benua Antarkita	3,000	57	Positif
Bukalapak				

Sumber: Hasil olah data (2018).

Tingkat respon menunjukkan nilai rata-rata 0,67%. Ini berarti diperkirakan hanya satu dari 149 penonton yang mengklik *like* atau *dislike* pada setiap episode *web series*. Ini menunjukkan bahwa sebagai besar penonton tidak menunjukkan sikap positif dengan mengklik *like* atau sikap negatif dengan mengklik *dislike*. Sebagai besar penonton hanya menonton, mungkin tidak sampai selesai, tanpa memberikan respon apapun.

Sekalipun *like* atau *dislike* dapat dinilai sebagai evaluasi umum seseorang pada setiap episode, namun hal ini tidak dapat menjelaskan mengapa penonton memberikan evaluasi positif atau negatif pada setiap episode *web series*. Seseorang mungkin memberikan evaluasi positif atau negatif terhadap aktor, karakter, film, penempatan produk, dan merek (Balasubramanian *et al.*, 2014) dan bentuk-bentuk sikap tersebut mungkin tidak konsisten satu dengan yang lain (Peter & Olson, 2002).

4.3. Bentuk Sikap Penonton

Tingkat keterlibatan menunjukkan nilai rata-rata 0,063% (Tabel 2). Ini berarti diperkirakan hanya satu dari 9.524 penonton yang memberikan komentar pada setiap episode *web series*. Jumlah ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan jumlah mereka yang menunjukkan sikap positif atau negatif dengan mengklik *like/dislike*. Dugaan yang muncul adalah seseorang yang memberikan komentar sudah mengklik *like/dislike*, sedangkan orang yang mengklik *like/dislike* belum tentu akan memberikan komentar.

Berdasarkan jumlah, bentuk sikap paling banyak sampai dengan paling sedikit adalah sikap terhadap film, sikap terhadap aktor, sikap terhadap karakter, sikap terhadap merek, dan sikap terhadap penempatan produk (Tabel 5). Komentar terhadap film, aktor, dan karakter lebih banyak dibandingkan jumlah komentar terhadap merek dan iklan. Ini merupakan hal yang wajar karena *web series* ini adalah penempatan iklan dalam bentuk film, sehingga film merupakan bagian

yang utama. Komponen-komponen film seperti aktor, karakter, cerita dan adegan lebih diperhatikan oleh penonton

dibandingkan dengan penempatan produk seperti pencantuman merek pada film tersebut.

Tabel 5. Bentuk Sikap Penonton

Merek	SA	SK	SF	SPP	SM
Tropicana Slim	2	14	78	6	8
Line	14	27	47	0	0
Filosofi Kopi	2	4	46	6	6
Wardah	52	25	72	5	1
Axe	13	7	65	14	12
Samsung	8	3	27	1	2
Vivo	15	5	7	8	10
Traveloka	17	9	42	0	1
BCA	3	5	11	3	5
Unilever	12	7	21	2	3
Durex	4	1	31	8	0
Lip Ice	9	2	2	3	4
Pucelle	7	14	33	2	15
Lazada	0	16	47	0	23
Smartfren	11	0	19	2	3
Buka Lapak	3	0	16	1	0
Total	172	139	564	61	93
Sumber: Hasil olah data (2018).					
Catatan. SA=Sikap terhadap aktor, SK=Sikap terhadap karakter, SF=Sikap terhadap film, SPP=Sikap terhadap penempatan produk, SM=Sikap terhadap merek.					

Sikap terhadap aktor mencakup komentar tentang akting, popularitas, penampilan fisik (ganteng/cantik), *make up*, dan peran utama atau figuran. Hampir seluruh *web series* menggunakan selebritis pada film. Ini merupakan sesuatu yang umum pada iklan (Bergkvist & Zhou, 2016) dan film (Zhuang *et al.*, 2014). Merek yang ada dalam *web series* dapat menikmati dampak positif dari aktor selama aktor dinilai positif oleh penonton (Balasubramanian *et al.*, 2014; Jung *et al.*, 2018). Contoh komentar tentang aktor adalah “The best, pemilihan aktor yang tepat Keenan Pearce, video editing yang super keren Good Job Axe” pada *web series* AXE - Axelerate The Stories, atau

“gokil tuh jd Aziz, mudah bikin orang ketawa tp jg gentle n bijak dlm mengambil sikap, gue suka gaya loe brooooo.....” pada *web series* Wardah - #Hijablovestory

Sikap terhadap karakter mencakup komentar tentang peran yang dibawakan

dalam film, dan kesukaan atau ketidaksukaan terhadap karakter dalam film. Karakter dalam *web series* dapat sama atau berbeda dengan aktor yang memerankan karakter. Contoh karakter yang berbeda dengan aktor dapat dilihat pada *web series* “Sore-Isteri dari Masa Depan”. Contoh karakter yang sama dengan aktor dapat dilihat pada *web series* “HaloBCA Web Series”. Keterikatan penonton dengan karakter dalam film seperti komentar,

“Plis ending nya jangan sampai Sore rupanya meninggal gara2 diabetes” pada *web series* Tropicana Slim - Sore-Isteri dari Masa Depan sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Russel & Stern (2006).

Sikap terhadap film mencakup komentar tentang cerita, durasi, adegan, dialog, gambar, pengambilan gambar, editing, warna, lokasi/tempat, latar belakang, lagu, *colour grading*, *ending*, dan genre film (humor, drama). Ada

penonton yang menuliskan komentar tentang cerita seperti “bayangin kalau aja sinetron Indonesia kualitasnya sebgus ini” pada *web series* LINE - Line Story: Nic & Mar, komentar tentang durasi seperti “Kurang lama video nyaaa” pada *web series* Traveloka - Arief Muhammad x Traveloka, komentar tentang episode seperti

“Dari semua versi #HijabLoveStory yang 1 atau yang 2, yang ini adalah yang terbaik Episode ini the best, dan semua Episode layak diacungin jempol. Layak mendapatkan satu Juta Subscribesssss” pada *web series* Wardah - #Hijablovestory2

Komentar tentang lagu seperti “lagu yang paling enak ini,,judul lagunya apa min...” pada *web series* DUREX-More Time for Love. Komentar penonton tentang film menunjukkan kecenderungan yang sama dengan hasil penelitian sebelumnya dimana kualitas periferal film dan penampilan aktor mempengaruhi penilaian penonton (Zhuang *et al.*, 2014). Penonton juga dapat bertindak sebagai kritikus film, seperti komentar

“keren, harusnya Indonesia mulai buat drama dgn kualitas kayak begini... cerita dibuat singkat 10 episode aja cukup, pasti banyak penontonnya....” pada *web series* LINE - Line Story: Nic & Mar.

Sikap terhadap penempatan produk mencakup pujian atau celaan terhadap adegan yang memuat merek dalam film. Secara umum, sikap terhadap penempatan produk tidak terlihat negatif sekalipun disadari oleh konsumen. Sebagai contoh, Axe menggunakan nama *web series* Axelerate The Series dan menampilkan cuplikan dimana aktor yang berperan menggunakan produk Axe, namun 10 komentar teratas pada setiap episode *web series* tersebut tidak menunjukkan adanya

sikap negatif terhadap penempatan produk. Ini mungkin disebabkan oleh karena penonton tidak menyadari penempatan produk yang singkat dalam film (Boerman *et al.*, 2015). Kemungkinan lain adalah penonton menyadari penempatan produk dalam bentuk *web series*, seperti komentar,

“bapak/ibu tropicana slim, saya sudah beli sekardus tropicana slim. saya lakukan ini supaya durasinya ditambah..” pada *web series* SORE-Istri dari Masa Depan dari merek Tropicana Slim, tetapi penonton tetap memberikan sikap positif karena *web series* tersebut dinilai menghibur (Kretchmer, 2004).

Namun demikian, merek tetap disarankan untuk tidak menampilkan penempatan produk yang menyolok pada film yang dapat menimbulkan efek negatif (Boerman *et al.*, 2015).

Sikap terhadap karakter mencakup penyebutan nama merek pada komentar. Beberapa komentar yang menyebut nama merek seringkali menjadi syarat untuk mengikuti kompetisi, seperti

“Kejutan yg paling berkesan itu ketika aku dibelikan baju koko dari alm. Ibunda dan sampai sekarang masih saya pakai walau sudah lima tahun lebih. I love u Mom. #KejutanLazada” pada *web series* Lazada - Kejutan dari Nadia.

Sekalipun komentar ini dikategorikan sebagai sikap terhadap merek karena memuat nama merek, komentar dengan prasyarat semacam ini diragukan sebagai keinginan penonton untuk mengomentari merek. Berbeda dengan komentar lain seperti “pas gw lagi ngerasain lelah gw liat iklan Axe ini dan kembali bersemangat, thx :)” pada *web series* Axe - Axelerate

The Series dimana penonton terlihat secara sukarela menyebutkan merek dalam komentarnya.

Selain kelima bentuk sikap di atas, terdapat juga komentar tentang endorser seperti nama Arief Muhammad dan Kevin Hendrawan pada *web series* Tropicana Slim dan Axe, produser seperti Angga Dwi Sasongko pada *web series* Axe, dan penulis naskah. Penonton dapat bersikap kritis terhadap setiap adegan dan cerita film seperti mengomentari logika dari adegan dan jalan cerita tertentu. Contoh sikap kritis penonton adalah komentar

“0:37 arief pesen ticket jam 9.30 am
1:12 arief reschedule jam 9.50 am
1:19 arief keluar 9.00 am
woooooow arief back in timeee
babe” pada *web series* Traveloka -
Arief Muhammad x Traveloka.

Penonton juga dapat mempertanyakan konsistensi aktor dalam film ketika seorang aktor menyebut merek kesukaan yang berbeda pada video yang berbeda. Contoh komentar tentang konsistensi adalah “Disini suka walls.. D Vlog suka glico” pada *web series* Unilever - 1001 Inspirasi Ramadhan yang ditujukan kepada aktris Tiara Pangestika. Pada vlog, Tiara Pangestika menyatakan bahwa dia menyukai merek Glico (Liow, 2017).

4.4 Implikasi Manajerial

Produsen dapat mempertimbangkan untuk lebih banyak menggunakan penempatan produk dalam bentuk *web series* dibandingkan periklanan tradisional seperti iklan televisi. Ini didasarkan kepada jumlah sikap positif yang lebih banyak dibandingkan dengan sikap negatif pada setiap episode *web series* dan mayoritas komentar yang menyatakan kesukaan penonton terhadap *web series*.

Web series merek Indonesia selanjutnya hendaknya tetap mengutamakan film dibandingkan

penempatan produk dalam film. Produsen dapat bekerja sama dengan praktisi perfilman untuk menciptakan kualitas film lebih baik seperti adegan yang diingat, cerita yang menggugah, kualitas gambar yang baik, awal dan akhir film yang menarik, aktor/aktris yang memiliki penampilan menarik dan kemampuan akting yang baik, dan karakter yang menarik dan meninggalkan kesan.

5. Kesimpulan

Karakteristik penempatan produk merek Indonesia dalam bentuk *web series* di situs web Youtube sangat beragam. Beberapa penempatan produk merek tertentu lebih unggul dibandingkan dengan penempatan produk merek lain.

Sikap penonton Indonesia positif terhadap penempatan produk merek Indonesia dalam bentuk *web series* di situs web Youtube. Penelitian selanjutnya dapat meneliti penyebab sikap seseorang positif atau negatif terhadap suatu *web series*.

Bentuk sikap penonton Indonesia terhadap penempatan produk merek Indonesia dalam bentuk *web series* di situs web Youtube lebih kuat pada sikap terhadap film, sikap terhadap aktor, dan sikap terhadap karakter dibandingkan dengan sikap terhadap penempatan produk dan sikap terhadap merek.

5.1 Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, kaitan antara karakteristik penempatan produk belum diteliti. Kedua, hubungan antara bentuk sikap yang berbeda belum diteliti seperti penelitian sebelumnya (Balasubramanian *et al.*, 2014). Ketiga, analisis konten menggunakan satu *coder*.

Terdapat beberapa saran untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian selanjutnya dapat meneliti kaitan antara jumlah selebritis, jumlah episode, durasi film, jarak waktu tayang, jumlah penonton, jumlah pelanggan, jumlah

respon, jumlah komentar ditambah dengan karakteristik lain seperti umur, jam menonton, dan genre film yang disukai. Kedua, penelitian selanjutnya dapat meneliti hubungan antara bentuk sikap yang berbeda dengan melakukan replikasi penelitian Balasubramanian *et al.*, (2014) pada *web series* merek Indonesia untuk

menguatkan atau melemahkan hasil temuan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti sebelumnya. Ketiga, metode analisis konten untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan lebih dari satu *coder*.

DAFTAR PUSTAKA

- 1001 Inspirasi Ramadhan, (n.d.). Videos. Tersedia di https://www.youtube.com/playlist?list=PLzFO61_RMzJsyzWw4QfkRc9h9vkvAvIrx
- Akturan, U. (2011). Celebrity advertising in the case of negative associations: Discourse analysis of weblogs. *Management Research Review*, 34(12), 1280-1295. <https://doi.org/10.1108/01409171111186405>
- Arnold, T. J., Fang, E. E., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234-251. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0203-8>
- Axeindonesia. (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/user/axeindonesia/videos>
- Balasubramanian, S. K. (1994). Beyond advertising and publicity: Hybrid messages and public policy issues. *Journal of advertising*, 23(4), 29-46. <https://doi.org/10.1080/00913367.1943.10673457>
- Balasubramanian, S. K., Patwardhan, H., Pillai, D., & K. Coker, K. (2014). Modeling attitude constructs in movie product placements. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 516-531. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2014-0552>
- Bergkvist, L., & Zhou, K. Q. (2016). Celebrity endorsements: A literature review and research agenda. *International Journal of Advertising*, 35(4), 642-663. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1137537>
- Chaffey, D. (2008). Customer engagement interview with Richard Sedley of cScape. Retrieved 11 June, 2018 from <http://www.smartinsights.com/blog/customer-engagement/customer-engagement-interview-with-richard-sedley-of-cscape/>
- Chan, F. F. Y., Petrovici, D., & Lowe, B. (2016). Antecedents of product placement effectiveness across cultures. *International Marketing Review*, 33(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0249>

- Christian, A. J. (2012). The web as television reimagined? Online networks and the pursuit of legacy media. *Journal of Communication Inquiry*, 36(4), 340-356. <https://doi.org/10.1177%2F0196859912462604>
- D'Astous, A., & Chartier, F. (2000). A study of factors affecting consumer evaluations and memory of product placements in movies. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 22(2), 31-40. <https://doi.org/10.1080/10641734.2000.10505106>
- Dias, J. A., Dias, J. G., & Lages, C. (2017). Can negative characters in soap operas be positive for product placement?. *Journal of Business Research*, 71, 125-132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.010>
- Doss, S. (2011). The transference of brand attitude: The effect on the celebrity endorser. *Journal of Management and Marketing Research*, 7, 1-11.
- Dream Id. (t.t.). Videos. Tersedia di <https://www.dream.co.id/tag/sahabathati/>
- Eagle, L., & Dahl, S. (2018). Product placement in old and new media: Examining the evidence for concern. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 605-618. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2955-z>
- Eriyanto. (2015). *Analisis Isi: Pengantar Metodologi untuk Penelitian Ilmu Komunikasi dan Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta, Indonesia: Kencana.
- Fang, L., & Jiang, Y. (2012). Persuasiveness of celebrity endorsed advertising and a new model for celebrity endorser selection. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(8), 153-173. <http://www.academia.edu/download/38925492/1-199-582015-JABS-153-173.pdf>
- Gallaughier, J., & Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197-212. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=misqe>
- Ghorban, Z. S. (2012). Brand attitude, its antecedents and consequences, investigation into smartphone brands in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 2(3), 31-35. <https://doi.org/10.9790/487x-0233135>
- Gilbert, B. (2018, 4 Mei). YouTube now has over 1.8 billion users every month, within spitting distance of Facebook's 2 billion. Diakses 12 Februari 2019 dari <https://www.businessinsider.sg/youtube-user-statistics-2018-5/?r=US&IR=T>
- Gupta, P. B., & Gould, S. J. (1997). Consumers' perceptions of the ethics and acceptability of product placements in movies: Product category and individual differences. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 19(1), 37-50. <https://doi.org/10.1080/10641734.1997.10505056>

- Havas Jakarta. (t.t.) Videos. Tersedia di https://www.youtube.com/playlist?list=PLi_2P7RYV4KGlszh-bPKFGtviXGFTwHr
- Jeko I. R. (2017, Maret 9). Google: Konsumsi video online di Indonesia meningkat 155 Persen. *Liputan6.com*. Diakses, Mei 17, 2018 dari <http://tekno.liputan6.com/read/2880786/google-konsumsi-video-online-di-indonesia-meningkat-155-persen>
- Jung, Y. S., Kim, Y. T., Baek, J. S., Lee, J., & Kim, J. G. (2018). The neural correlates of celebrity power on product favorableness: An fMRI study. *NeuroQuantology*, 16(2), 50-58. <http://dx.doi.org/10.14704/nq.2018.16.2.1092>
- Kang, J. M. (2017). Just another platform for television? The emerging web dramas as digital culture in South Korea. *Media, Culture & Society*, 39(5), 762-772. <https://doi.org/10.1177%2F0163443717709442>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Koordeman, R., Anschutz, D. J., & Engels, R. C. (2014). The effect of positive and negative movie alcohol portrayals on transportation and attitude toward the movie. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, 38(7), 2073-2079. <https://doi.org/10.1111/acer.12443>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Essex, England: Pearson Education.
- Kretchmer, S. B. (2004). Advertainment: The evolution of product placement as a mass media marketing strategy. *Journal of Promotion Management*, 10(1-2), 37-54. https://doi.org/10.1300/j057v10n01_04
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Lazada Indonesia. (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/user/lazadaID/videos>
- Line Indonesia. (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/user/LINEIndonesia/videos>

- Liow, C. [Tim2one – ChandraLiow]. (2017, 23 Juni). ARIP, TIPANG, SALSHA, ANAK JAJAN BERANTEM SEMUA! – CHANDRALIOWSTORY #21 [video file]. Tersedia di https://www.youtube.com/watch?v=dohKzijPK_8
- Lip Ice Id. (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/channel/UCc18G2zULjWRoZ837iT5vwg/videos>
- Marchand, A., Hennig-Thurau, T., & Best, S. (2015). When James Bond shows off his Omega: Does product placement affect its media host?. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1666-1685. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2013-0474>
- Monaghan, W. (2017). Starting From... Now and the web series to television crossover: An online revolution?. *Media International Australia*, 164(1), 82-91. <https://doi.org/10.1177%2F1329878X17708842>
- Oh, D. C., & Nishime, L. (2018). Imag(in)ing the post-national television fan: Counter-flows and hybrid ambivalence in Dramaworld. *International Communication Gazette*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F1748048518802913>
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2002). *Consumer behavior and marketing strategy* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Peirce, L. M. (2011). Remediation theory: Analyzing what made Quarterlife successful as an online series and not a television series. *Television & New Media*, 12(4), 314-325. <https://doi.org/10.1177%2F1527476410372095>
- Pucelle Indonesia. (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/channel/UC3I6CeILuZXqkxK8ZH-BoHw/videos>
- Ryan, M. D., & Hearn, G. (2010). Next-Generation 'Filmmaking': New Markets, New Methods and New Business Models. *Media International Australia*, 136(1), 133-145. <https://doi.org/10.1177%2F1329878X1013600115>
- Russell, C. A., Stern, B. B., & Stern, B. B. (2006). Consumers, characters, and products: A balance model of sitcom product placement effects. *Journal of Advertising*, 35(1), 7-21. <https://doi.org/10.2753/joa0091-3367350101>
- Samsung Indonesia, (t.t.). Videos. Tersedia di <http://spr.ly/MoreThanSelfie>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.
- Smartfren. (n.d.). Videos. Tersedia di <http://www.youtube.com/smartfrenworld>
- Solusi BCA. (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/user/solusiBCA/videos>

- Statista. (n.d.). Number of monthly logged-in YouTube viewers worldwide as of May 2018 (in billions). Diakses 12 Februari 2019 dari <https://www.statista.com/statistics/859829/logged-in-youtube-viewers-worldwide/>
- Sudijono, A. (2018). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.
- Tessitore, T., Pandelaere, M., & Van Kerckhove, A. (2014). The amazing race to India: Prominence in reality television affects destination image and travel intentions. *Tourism Management*, 42, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.10.001>
- Tropicana Slim, (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/playlist?list=PLyySB9viylcKpOTlIMlZ8h7-yrfiP2HYK>
- Van Vaerenbergh, Y. (2017). Consumer reactions to paid versus unpaid brand name placement in song lyrics. *Journal of Product & Brand Management*, 26(2), 151-158. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2016-1167>
- Visinema Pictures, (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/playlist?list=PLkwqKG1JvcSi6PLu1fN7bPpr2ESVzfDEH>
- Vivo Indonesia, (n.d.). Videos. Tersedia di <https://www.youtube.com/playlist?list=PL90gTtHmEqTOHQusQkUF4FyQ7bGWvQDcl>
- Youtube. (n.d.). Youtube by numbers. Diakses 21 Januari, 2019, dari <https://www.youtube.com/yt/about/press/>
- Zhuang, W., Babin, B., Xiao, Q., & Paun, M. (2014). The influence of movie's quality on its performance: Evidence based on Oscar Awards. *Managing Service Quality*, 24(2), 122-138. <https://doi.org/10.1108/MSQ-11-2012-0162>

**UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA PARA REVIEWER
(MITRA BESTARI) PADA TERBITAN INI**

No.	Nama	Institusi
1.	Bambang Leo Handoko, S.E.,M.M.,M.Si.	Universitas Bina Nusantara, Jakarta
2.	Dr. Bobby Wiryawan Saputra	STIE Harapan Bangsa, Jakarta
3.	Dr. Didi Sundiman	Universitas Universal Batam
4.	Dr. Hetty Tunjungsasari, S.E.,M.Si	Universitas Tarumanagara, Jakarta
5.	Dr. Keni, SE., MM	Universitas Tarumanagara, Jakarta
6.	Dr. Laura Lahindah, S.E., M.M.	STIE Harapan Bangsa, Jakarta
7.	Dr. Nova Mamuaya	Universitas Negeri Manado
8.	Dr. Putu Anom Mahadwartha, SE., MM.	Universitas Surabaya
9.	Dr. Sabrina O. Sihombing	Universitas Pelita Harapan, Tangerang
10.	Dr. Willy Gunadi	Universitas Bina Nusantara
11.	Dr. Drs. Zulganef, M.M.	Universitas Widyatama, Bandung

DeReMa (DEVELOPMENT AND RESEARCH MANAGEMENT) JURNAL MANAJEMEN UPH

Sekilas tentang DeReMa Jurnal Manajemen UPH

DeReMa Jurnal Manajemen UPH diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yang bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bidang ilmu manajemen. Topik-topik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pemasaran, manajemen ritel, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen strategi, bisnis internasional, usaha skala kecil dan menengah, kewirausahaan, dan manajemen pariwisata. DeReMa Jurnal Manajemen diterbitkan sejak tahun 2016 dengan periode penerbitan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun, yaitu Mei, dan September.

Hak Cipta atas Karya Ilmiah

Naskah yang dikirimkan kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH harus merupakan karya asli yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya atau dalam proses evaluasi di publikasi ilmiah lainnya. Pengecualian diberikan bagi karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam *proceedings*. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Dewan Redaksi DeReMa berhak untuk menerbitkan karyanya apabila lolos dalam proses evaluasi redaksi DeReMa.

Proses Telaah Karya Ilmiah

Naskah yang dikirimkan akan melalui proses evaluasi dengan sistem double-blind peer review oleh penelaah yang dipilih oleh Dewan Redaksi dan minimal satu di antaranya adalah anggota Dewan Redaksi. Penelaah ditunjuk berdasarkan pertimbangan kepakaran dan kesesuaian bidang ilmu. Hasil evaluasi akan diberitahukan dalam waktu 2-3 bulan. Atas dasar komentar dan rekomendasi penelaah, Dewan Redaksi akan memutuskan apakah naskah diterima tanpa revisi, diterima dengan perbaikan, atau ditolak. Naskah yang telah diperbaiki harus dikembalikan kepada Dewan Redaksi dalam waktu yang telah ditentukan.

Pengiriman Naskah

Naskah dikirimkan melalui Open Journal Systems kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH dengan alamat website: <http://ojs.uph.edu/index.php/DJM/index>. Naskah yang dikirimkan harus mengikuti petunjuk yang telah ditentukan oleh Dewan Redaksi DeReMa berikut ini:

1. Naskah diketik dengan ukuran A4 dengan margin batas atas, bawah, dan samping masing-masing 2.5 cm. Naskah diketik rata kanan dan kiri (justified) dengan spasi 1.
2. Halaman depan hanya memuat judul artikel, nama penulis, nama institusi/perusahaan tempat penulis berafiliasi, alamat korespondensi, dan abstrak. Naskah tidak lebih dari 20 halaman, termasuk gambar, tabel, dan daftar referensi. Nomor halaman ditempatkan pada bagian pojok kiri bawah.
3. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris maksimal 250 kata dan memuat tidak lebih dari 5 (lima) kata kunci. Penulisan bagian Abstrak berspasi tunggal dan dicetak miring. Abstrak harus menyatakan tujuan penelitian, metode yang digunakan, hasil, dan kontribusinya.

4. Gambar dan tabel diletakkan dalam badan tulisan. Gambar dan tabel diberikan nomor dengan menggunakan format penomoran Arab, contohnya Gambar 1, Tabel 1, dst. Judul gambar dan tabel diletakkan pada bagian atas gambar dan tabel.
5. Naskah diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ketentuan sebagai berikut:

	Ukuran	Bold	<i>Italics</i>	Alignmen t	Keterangan
Judul Artikel	12	Ya	Tidak	Centere d	
Nama Penulis	10	Tidak	Tidak	Centere d	
Nama Institusi /Afiliasi	8	Tidak	Tidak	Centere d	
Email	8	Tidak	Tidak	Centere d	
Abstrak & Kata Kunci	10	Tidak	Tidak	Justifie d	Artikel Bahasa Indonesia
Abstract & Keyword	10	Tidak	Ya		
Abstrak & Kata Kunci	10	Tidak	Ya	Justifie d	Artikel Bahasa Inggris
Abstract & Keyword	10	Tidak	Tidak		
Isi Naskah	12	Tidak	Tidak	Justifie d	
Referensi	12	Tidak	Tidak	Justifie d	Margin kiri 1 cm
Judul Gambar & Tabel	10	Tidak	Tidak	Centere d	
Tulisan dalam Gambar & Tabel	≥ 8	Tidak	Tidak	-	

6. Kutipan ditulis dengan menggunakan format APA Edisi 6 (American Psychological Association). Catatan kaki tidak diperbolehkan untuk digunakan dalam penulisan naskah. Berikut adalah contoh penulisan kutipan dengan menggunakan format APA:
 - a. Sumber kutipan dengan satu penulis: (Goulding, 2005)
 - b. Sumber kutipan dengan dua penulis: (Schiffman & Kanuk, 2010)
 - c. Sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis: (Ghazali *et al.*, 2008)
 - d. Dua sumber kutipan dengan penulis berbeda: (Ghazali *et al.*, 2008; Danielsson, 2009)
 - e. Dua sumber kutipan dengan penulis sama: (Lawson 2003, 2007). Jika tahun publikasinya sama: (Fam, 2008a, 2008b)
 - f. Sumber kutipan dari institusi ditulis dengan menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (BI, 2011)
 - g. Sumber kutipan dari hasil wawancara: (Aldiano, wawancara pribadi, Oktober 12, 2010)

7. Daftar referensi disusun secara berurutan secara abjad dan menggunakan sistem APA Edisi 6 (American Psychological Association) yang dapat dilihat lengkapnya di <http://www.calstatela.edu/librarv/guides/3apa.ndf>. Berikut adalah contoh penulisan referensi:
- a. Buku
Goulding, C. (2005). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*. London: Sage.
 - b. Artikel atau bagian dalam sebuah buku:
Gerke, S. (2000). Global lifestyles under local conditions: The new Indonesian middle class. In B. H. Chua (Ed.), *Consumption in Asia: Lifestyle and identities* (pp. 135-158). New York, NY: Routledge.
 - c. Artikel dari jurnal cetak:
Ghazali, M., Othman, M. S., Yahya, A. Z., & Ibrahim, M. S. (2008). Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception. *International Review of Business Research Paper*, 4(2), 91-102.
 - d. Artikel dari jurnal online dengan DOI (digital object identifier):
Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
<https://doi.org/10.2307/3150783>
 - e. Artikel dari jurnal online tanpa DOI:
Danielsson, S. (2009). The impact of celebrities on adolescents' clothing choices. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 8. Retrieved from <http://www.kon.org/urc/v8/danielsson.html>
 - f. Artikel koran atau majalah:
Widyastuti, R. S. (2011, January 14). Masih sebatas macan kertas. *Kompas*, 34.
 - g. Laporan organisasi atau perusahaan:
Bank Indonesia. (2011). *Perekonomian Indonesia tahun 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.

Jurusan Manajemen - Business School
Universitas Pelita Harapan
Kampus UPH Gedung F Lt. 1
Lippo Karawaci, Tangerang 15811
Telp. (021) 546 0901
Fax. (021) 546 0910
e-mail : jurnal.derema@uph.edu
www.uph.edu

