



DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 18, No.1 Mei 2023

ISSN 1907-0853

Ramadhani Kitwana Dau

Huda Ahmed Yussuf

Richard Wisianto

Keni Keni

Arief Surya Lesmana

Ahmad Setiyono

**Puspa Devi Maharani
Suyanto**

**Putry Andriani
Elli Widia**

Shine Pintor Siolemba P

Testing MKTOR In Tanzania Universities

1

Pengaruh Konten Buatan Pengguna (UGC)
Dan Konten Buatan Perusahaan (FGC)
Terhadap *Loyalitas Merek Smartphone* Di
Indonesia Dengan *Kepercayaan Merek*
Sebagai Variabel Mediasi

21

Identifikasi *Bull And Bear Market* Di Pasar
Modal Syariah Indonesia : Pendekatan
Markov-Switching

35

Kepemimpinan Digital : Analisis Bibliometrik

48

Determinasi Keadilan Prosedural, Keadilan
Interaksional, Keadilan Distributif Dengan
Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD
Raja Ahmad Tabib

62



DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 18, No.1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2023

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

Prof. Dr. Sabrina Oktaria 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



DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 18, No.1

DeReMa - Jurnal Manajemen

Mei 2023

DAFTAR ISI

<i>Testing MKTOR In Tanzania Universities</i>	1
<i>Ramadhani Kitwana Dau</i> <i>Huda Ahmed Yusuf</i>	
<i>Pengaruh Konten Buatan Pengguna (UGC) Dan Konten Buatan Perusahaan (FGC) Terhadap Loyalitas Merek Smartphone Di Indonesia Dengan Kepercayaan Merek Sebagai Variabel Mediasi</i>	21
<i>Richard Wisianto</i> <i>Keni Keni</i>	
<i>Identifikasi Bull And Bear Market Di Pasar Modal Syariah Indonesia: Pendekatan Markov-Switching</i>	35
<i>Arief Surya Lesmana</i>	
<i>Kepemimpinan Digital: Analisis Bibliometrik</i>	48
<i>Ahmad Setiyono</i> <i>Puspa Devi Maharani</i> <i>Suyanto</i>	
<i>Determinasi Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Keadilan Distributif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Raja Ahmad Tabib</i>	62
<i>Putry Andriani</i> <i>Elli Widia</i> <i>Shine Pintor Siolemba Patiro</i>	

TESTING MKTOR IN TANZANIA UNIVERSITIES

Ramadhani Kitwana Dau¹⁾, Huda Ahmed Yussuf²⁾

^{1, 2)} Muslim University of Morogoro
ramadau@gmail.com (Corresponding author)
hudayssf@gmail.com

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the extent to which market orientation (MO) is related to university performance. The study was based on 212 respondents from private and public universities across Tanzania. Market orientation was measured by MKTOR. Structural Equation Model (AMOS 22) and SPSS were deployed for data analysis. Tests for reliability and validity showed that the measures have sound psychometric properties. Two hypotheses were tested and both were supported. This is the first study in Tanzania which is pan territorial drawing its sample from both public as well as private universities, notwithstanding the relatively low representation by private universities. This study is cross sectional. A longitudinal study would have provided a more appropriate explanation on underlying relationships over a period of time. Furthermore, in view of complexity of high education industry, mediating variables would have shaded more light on the relationship between the two constructs under different set of circumstances. Obvious practical implication is that universities should design programs that address wider customer needs which will make them a “go to” universities and in the process increase their reputation. High reputation will attract funding from different sources thereby giving the universities ability to offer scholarships to students. This will lead to increased access to university education and hence help the Government to solve some of social problems.

Keywords: Market orientation, MKTOR, performance, Tanzania.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana orientasi pasar (MO) terkait dengan kinerja universitas. Studi ini didasarkan pada 212 responden dari universitas swasta dan negeri di seluruh Tanzania. Orientasi pasar diukur dengan MKTOR. Model Persamaan Struktural (AMOS 22) dan SPSS digunakan untuk analisis data. Uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa langkah-langkah tersebut memiliki sifat psikometrik yang baik. Dua hipotesis diuji dan keduanya didukung. Ini adalah studi pertama di Tanzania yang merupakan pan teritorial yang mengambil sampelnya dari universitas negeri maupun swasta, meskipun perwakilan universitas swasta relatif rendah. Penelitian ini bersifat cross sectional. Studi longitudinal akan memberikan penjelasan yang lebih tepat tentang hubungan yang mendasari selama periode waktu tertentu. Selain itu, mengingat kompleksitas industri pendidikan tinggi, variabel mediasi akan lebih memperjelas hubungan antara dua konstruksi dalam keadaan yang berbeda. Implikasi praktis yang jelas adalah bahwa universitas harus merancang program yang menjawab kebutuhan pelanggan yang lebih luas yang akan membuat mereka menjadi universitas “go to” dan dalam proses meningkatkan reputasi mereka. Reputasi tinggi akan menarik pendanaan dari berbagai sumber sehingga memberikan kemampuan universitas untuk menawarkan beasiswa kepada mahasiswa. Hal ini akan mengarah pada peningkatan akses ke pendidikan universitas dan karenanya membantu Pemerintah untuk memecahkan beberapa masalah sosial.

Kata kunci: Orientasi pasar, MKTOR, kinerja, Tanzania.

1. INTRODUCTION

In 1967 (Six years after independence), the Government of Tanzania made a major policy shift by putting the commanding heights of the economy and social services including education in the hands of the Government. This was followed by another major policy shift when in late

1980s, the Government embraced market led economic policies. By 1995, liberalisation policy had extended to the education sector when Education Act No. 10 of 1995 was passed by the Parliament to allow private universities in Tanzania. Subsequently, in July 2005, Tanzania Commission for Universities (TCU) was established to regulate high learning

institutions (used interchangeably with university) to ensure standards are maintained, coordinate matriculation, training of staff, resource mobilization and gender mainstreaming. Furthermore, the Commission is responsible for accreditation of degrees earned outside the country by awarding its Tanzania equivalent. After the establishment of TCU and the passing of Education Act No. 10, the number of high learning institutions (including full fledged universities, university colleges & university campuses, Centers & Institutes) increased from 23 in 2005 (Mnubi, 2013) to 50 in 2019 (TCU, 2020). Similarly, enrollment increased from 55,290 in 2005 (Mnubi, 2013) to 189,291 in 2019 (TCU, 2020).

However, in the recent past, many universities in Tanzania have been struggling to remain afloat because of increased competition from within (such as opening new universities & converting polytechnics to degree awarding institutions) and from other universities in the region. The problem is compounded by introduction of fee free secondary education scheme in 2015 and later extended to high school in 2022. The new scheme was applauded because it is in line with Sustainable Development Goal number 4. However, its introduction has resulted in reduction by the Government to finance higher education. While in 2017, Government spending in higher education was 4.4% of the GDP, the same was reduced to 3.2% in 2022 (UNESCO, 2022). Going forward, the country might see further reduction in high education budget because more resources will be allocated to fight Covid 19. This trend will inevitably push universities into looking for better means of sustaining themselves.

Prior to 1988, the Government met the costs of higher education in full. However, this changed in 1988 when the

students were required to part-finance their education. Accordingly, in that year, the Government reduced the budget for higher education and challenged universities to look for alternative source of funding from both traditional non-traditional sources (Mainardes, et al., 2014). Some of these are Alumni, charging tuition to students and embark on income generation activities. In spite of euphoria about these projects, most of them failed partly because affluent parents preferred to send their children to overseas (e.g., Malaysia, India & China, among others) for better education. On the other hand, income generation activities such as cafeteria and accommodation services are priced below the market because many students cannot afford to pay market rates (Ishengoma, 2004). The problem is exacerbated by two trends. First is massification of higher education leading to 2002 Government's decision to impose a quota on students' loans (Ishengoma, 2004) and second is the higher rate of increase in costs compared to internally generated revenues by universities. This trend begs the question: how can universities sustain themselves under such conditions?

The literature is rich in studies on sustainability of universities. Ahmad et al., (2019) provide an excellent summary of studies which have suggested different ways in which universities can be financially independent. Several measures have been suggested such as raising tuition, philanthropists, asset monetization, retailing and services, corporate alliances with businesses, endowment, waqf, fundraising, full utilization of current resources and cost cutting. Unfortunately, most of these have failed because they provide short term solution. In order to address the problem, universities should seek for measures which will provide organic growth in student enrolment. Re-defining their

missions can be a good strategy to achieve this objective. In short, universities need to become market oriented in order to attract more students.

Many studies have examined the MO-performance relationship across different cultures and settings (Kohli & Jaworski 1993; Narver & Slater 1990; Deshpande & Farley 1998; Niculescu et al., 2013). Despite its wide recognition, current authors are not aware of any study that has examined MO-performance relationship in Tanzania be it in profit or non-profit making organizations including universities. This paper aims at filling this gap. To this end, a widely used MO scale, namely MKTOR (Narver & Slater 1990) was employed to assess the degree of MO of universities and how it is related with performance. Against this background, the objectives of the current study are two. First, is to examine the relationship between MO and performance of universities in Tanzania and second, was to determine which aspect of MO influences the performance.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Market orientation

As a business philosophy, MO aims at maximizing returns through customer satisfaction. Ellis, (2006) Kirca et al., (2005) Cano et al., (2004) give a good summary of meta-analysis on various studies on MO across different cultures. Notwithstanding its popularity, MO has been criticized for inhibiting innovation (Tjahjadi et al., 2022; Alobaidi & Kitapci, 2019). However, studies by Narver and Slater et al., (2004) Akman and Yilmaz (2008) Kocak et al., (2017) Vaikunthavasan, et al., (2018) and Buratti et al., (2021) found the criticism has no basis. In educational context, researchers like Khalifa (2010) are critical on application of marketing practices in the academia because the philosophy of business enterprises is to maximize

profits while universities' mission is to deliver social goods (Svensson & Wood, 2007). In marketing literature, four models of MO have been reported. (MKTOR, MARKOR, MORTN & University MARKOR). In the current study, MKTOR scale (Narver & Slater 1990) was selected ahead of MARKOR (Kohli & Jaworski 1993) because of its superior psychometric properties (Cano, et al., 2004; Mokoena, 2019a). Mavondo and Farrell, (2000) found the scale to be more dynamic and responded well across different cultures (Ellis, 2006; Gupta, et al., 2019). On the contrary, much as it has been tested in USA, Europe and Asia, MORTN (Deshpande & Farley 1998) has not gained much fame. On the other hand, although University MARKOR is a special scale that was developed for measuring MO of universities, its application is still limited because it has only been tested in the US (Niculescu et al., 2013; Hampton 2007) and in Pakistan (Khuwaja, et al. 2019). MKTOR scale was also selected largely because its focus on satisfying customer needs (customer orientation), through meeting the challenges of competition (competitor orientation) and by involving everyone in the organization (inter-functional coordination).

2.2 Performance

Company performance is a periodic assessment of the organization vis-à-vis its objectives. The objectives can be financial (profitability, return on assets, return on investments etc) or non-financial such as customer satisfaction, customer value and customer retention among others (Ross et al., 2013). Financial performance can be measured objectively against pre-determined budget and key performance indicators. However, due to difficulties in divulging this sensitive and commercially valuable information, many researchers have

resorted to subjective measures as the second-best alternative, much as they are susceptible to common source bias (Meier & O'Toole, 2013; Podsakoff et al., 2003).

2.3 Market orientation-university performance relationship

There is no dearth in the literature on studies that have examined the relationship between MO and university performance (UP) and the evidence of a positive relationship between them is almost unanimous (Anabila et al. 2019; Tjahjadi et al. 2022; Hidayati 2020; Sefnedi, 2017; Mokoena and Dhurup, 2017; Niculescu et al., 2013; Ross et al., 2013). Despite the unanimity, generalisation of their findings is difficult because of limitations inherent in some studies. Typical example is the narrow scope where some studies are not pan territorial (Sefnedi, 2017) while others covered only specialized universities (Mokoena, 2019a; Mokoena & Dhurup, 2017; Mokoena et al., 2015) and some collected data from a single university (Niculescu et al., 2013). In Tanzania, studies on MO and performance in any industry are almost non-existence. Since this is the first study to examine MO-UP relationship, our hypotheses are based on studies conducted elsewhere. Since a positive relationship has been widely reported, we hypothesize that:

H1: There exists a significant positive relationship between MO and UP in Tanzania.

Past studies that have used MKTOR as a measure of MO in high learning institutions are almost unanimous in their findings about the importance of each element in the scale. Many such studies have found all three elements of MO are important but customer orientation emerged as the most important predictor of performance (Mokoena et al., 2015; Mokoena 2019a; Sefnedi 2017). In view

of the evidence in the extant literature, we hypothesize as follows:

H2: Customer orientation is the most important predictor of university performance.

3. METHOD

3.1 Sample

The population constituted 6,238 members of academic staff from public and private universities in Tanzania. From these, a sample of 364 was drawn based on the table by Krejcie and Morgan (1970). Questionnaires were then sent as google forms directly to the respondents. Google forms were preferred because they are less costly and minimize errors in data entry. Significantly, google forms have demonstrated to be very reliable in collecting data (Loomis & Paterson, 2018; Ma and Todorovic 2011; Ross et al., 2013; Vallen et al., 2009), have quick and high response rate (Griffis et al., 2003) and have fewer missing values (Stanton, 1998). A response rate of 58.2% was considered adequate (Swoboda et al., 1997; Oreskovick et al., 2012). This is even more so for a questionnaire coming from an anonymous sender (Willott, 2019). To avoid common method bias, questions were carefully worded and the sequence started with UP, i.e., the dependent variable which was followed by MO (Modi & Sahi, 2018). Following Podsakoff et al., (2003), test for common method variance was conducted by using Harman's single factor. The results showed that common method variance was not an issue because the explained variance in a single factor solution with no rotation was below 50%.

3.2 Questionnaire

The questionnaire had 33 items. Demographic data for respondents had 9 items, while UP and MO had 6 and 18 items respectively. All items (except demographic variables) were measured

by a 5 points Likert scale ranging from “Strongly Agree” to “Strongly Disagree”. Narver and Slater (1990) scale for measuring MO was adapted after taking into account some adjustments made by Niculescu et al., (2013) to conform with university environment. University performance was measured by the scale developed by Ross et al., (2013) after deleting the word “international” and introducing a time frame of 3 years to assist respondents in assessing their performance. The assessment was based on the judgement by the respondents against criteria such as overall student satisfaction, providing value to students,

student admission, student retention, growth and market share. The questionnaire was a bit lengthy but had no bearing on response rate for online surveys (Vallen et al., 2009).

4. RESULTS

4.1 Profile Respondents

In many respects, the profile of respondents was somewhat balanced. The results show that 154 respondents (72.8%) were from public universities and 58 (27.2%) were from private universities whose characteristics are described in table 1 below:

Table 1 Profile of Respondents

Position:	Criteria	Frequency	Percentage
Junior Staff		80	37.7
	Senior Staff/Head of Dept.	117	55.2
	Professors/Deans/Directors	15	7.1
Gender	Male	63	70.3
	Female	149	29.7
Age:	< 25 years	1	0.5
	25-45 years	145	68.4
	>45 years	66	31
Qualifications	PhD	113	53.3
	Master degree	85	40.1
	Bachelor degree	14	6.6
Experience:	< 10 years	87	41.1
	10-20 years	98	46.2
	> 20 years	27	12.7
Ownership:	Public Universities	154	72.2
	Private Universities	58	27.8
Size:	< 5,000 students	72	34
	5,000-10,000 students	50	23
	> 10,000 students	90	42

Source: Survey data (2022)

Majority of participants were male comprising 70.3% of respondents. From the table above, most respondents are senior members of staff and more than half have 10 or more years of experience in teaching. The faculty is very strong in terms of education (more than half have doctoral degrees) and age wise, majority of the staff are either 45 years or above. The profile shows majority of participants are young, qualified, matured and experienced.

4.2 Factor Analysis

We started data analysis with Exploratory Factor Analysis (EFA) to test if the internal structure of MO and UP conformed to well established theory. EFA (varimax rotation) was carried out for both independent and dependent variables. The exercise resulted into a 2-factor solution (based on eigenvalues greater than 1) for independent variables. The item that describes “coordinating use of resources with other departments” (IFC1) and “success and failures of recruitment of students communicated to other departments” (IFC2) did not load as expected. Instead, they both migrated to Factor 1 (competitor orientation). These results are inconsistent with almost all past studies of MO. However, a closer examination of IFC 1 and IFC2 shows that the two indicators are in a way related to analysis of competitors strengths and weaknesses (Factor 1). On the other hand, “responsiveness in serving students” (IFC3) and “understanding university contribution to creating value for students” (IFC4) loaded in Factor 2 i.e., customer orientation. These results are not surprising because serving customers promptly (IFC3) and creating value for money (IFC4) play a significant part in customer orientation.

Table 2 Exploratory Factor Analysis MO Factors

	1	2
CUST1	.174	.737
CUST2	.377	.762
CUST3	.297	.780
CUST4	.287	.775
CUST5	.418	.703
CUST6	.443	.689
CUST7	.736	.421
COMP1	.753	.410
COMP2	.722	.340
COMP3	.802	.324
COMP4	.770	.246
COMP5	.675	.353
COMP6	.727	.356
IFC1	.730	.268
IFC2	.765	.273
IFC3	.317	.643
IFC4	.399	.603

Source Survey data (2022)

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation converged in 3 iterations KMO .949.

Variance explained 64.95%.

CUST = customer COMP = competition IFC = inter-functional coordination

Contrary to our expectations, “giving attention to servicing students after enrollment” (CUST7) did not load in customer orientation but instead, loaded in Factor 1 (competitor orientation). Although the migration came as a surprise, it can be reasonably assumed and perhaps rightly so, to assess competitors’ strategy on after sale services (CUST7) is an aspect of analysis of competition. The migration of indicators did not change the structure of the scale materially, hence, the original factor labels were maintained. After these adjustments, one independent variable namely inter functional coordination (IFC) was eliminated and MKTOR scale was left with two talent variables, i.e., customer orientation and competitive orientation. As for dependent variable (table 3), a 3-factor solution emerged with all variables loading as expected, hence no variable was dropped.

Table 3 Exploratory Factor Analysis
(dependent variables) Factors

	1	2	3
P1	.802	.068	.320
P2	.861	.191	.100
P3	.474	.746	.053
P4	.009	.859	.276
P5	.101	.441	.761
P6	.293	.580	.874

Source: Survey data (2022)

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation converged in 6 iterations KMO .745

Variance explained 79.5%

4.3 Confirmatory Factor Analysis

Were subjected to reliability and validity tests. Prior to dispatching the questionnaires, 10 academicians at the Muslim University of Morogoro were asked to evaluate the instrument and check for ambiguities. No serious changes were made as a result of this exercise. This confirmed that the measures met content validity criterion; more so since their psychometric properties were proven by previous studies. The next step was to determine to what extent the measuring items are holding together in measuring a particular construct (Nunnally, 1978). This was measured by Cronbach alpha. A Cronbach alpha value of higher than .70 indicate internal consistency of the measures employed (Hair et al., 2014). We then computed

composite reliability (CR) which measures the reliability and internal consistency of latent construct. The benchmark is .70 (Hair et al., 2014). From table 4 below, both MO and UP have shown sound psychometric properties. All factor loadings were $>.60$, KMO $>.70$ and the *least* variance explained was 64.9%. Cronbach alpha coefficients were within acceptable range (Nunnally, 1978) and composite reliability values were $>.60$.

Construct and discriminant validities for both measures were also put to test. Convergent validity measures how close the indicators are related to determine the latent variable. This is measured by Average Variance Extracted (AVE) which, as a rule of thumb, should be $>.50$. Convergent validity was achieved as AVE for all measures are $>.50$ (Hair et. al., 2014). Discriminant validity measures how different one latent variable is from the other. To check for discriminant validity, we compared the discriminant value (DV), i.e., the square root of AVE against correlations with other variables (Fornell & Larcker, 1981). Admittedly, MO scale failed discriminant validity test because DV for one variable (customer) is less than its corresponding correlation coefficient with compete (Table 5).

Table 4 Reliability

Factor Variables/Items	Factor Loadings	AVE	Cronbach Alpha	CR	DV
Performance					
P1	.802				
P2	.861	.570	.706	.724	.755
P3	.746				
P4	.859	.531	.622	.686	.728
P5	.761				
P6	.874	.572	.723	.958	.756
Customer					
CUST1	.737				
CUST2	.762				
CUST3	.78				
CUST4	.775				
CUST5	.703				
CUST6	.689				
IFC3	.643				
IFC4	.603	.572	.913	.914	.756
Compete					
COMP1	.753				
COMP	.722				
COMP3	.802				
COMP4	.770				
COMP5	.675				
COMP6	.727				
CUST7	.736				
IFC1	.730				
IFC2	.765	.622	.936	.937	.789

Source: Survey data (2022)

P1 and P2 Retain

P3 and P4 Satisfy

P5 and P6 Growth

Table 5 Discriminant validity

	Customer	Compete	Retain	Satisfy	Growth
Customer	.756	.821	.317	.577	.576
Compete		.789	.253	.385	.482
Retain			.755	.56	.632
Satisfy				.728	.666
Growth					.756

Source: Survey data (2022)

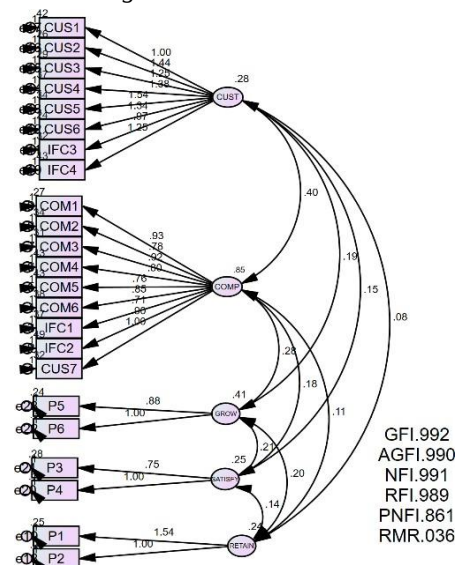
Figures in diagonal represent Cronbach alpha. The rest are correlations among latent variables. Two known alternative ways of determining discriminant validity are to use factor loadings (Sin et al., 2005; Sin et al., 2002) or Cronbach alpha

coefficients (Zebal & Goodwin, 2012; Gaski 1986). Both alternatives were tried but the results were no better. Following Peter (1981), since our measures of reliability (factor loadings, Cronbach alpha & composite reliability) are high,

we believe discriminant validity was achieved. The model fit was very good (RMR 0.036, GFI .992, AGFI .990, NFI .991, RFI 989 & PNFI .861). All $\beta > 0.5$,

p value .000. No further improvements were made. Diagrammatically, the model is presented in Fig. 1 below:

Fig 1 Measurement model



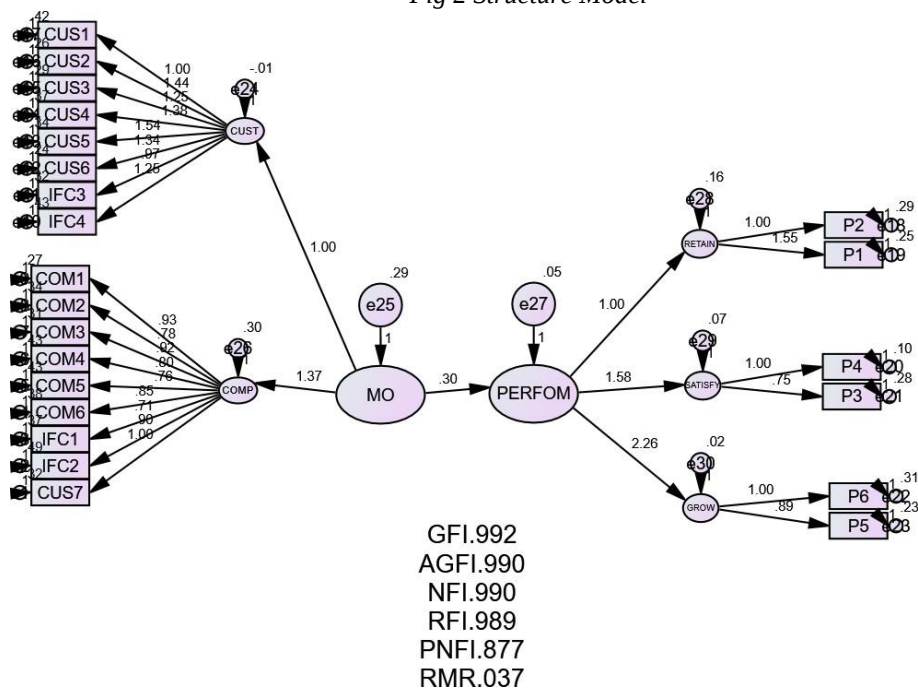
Source: Survey data (2022)

4.4 Structure model

In order to test MO-UP relationship, customer orientation and competition orientation were collapsed into one construct (market orientation) and three

dependent variables, i.e., retain, satisfy and growth were combined to form one variable (performance). Pictorial presentation is seen in Fig 2.

Fig 2 Structure Model



Source Survey data (2022)

Normality tests (Kolmogorov-Simionov-Shapiro-Wilk) showed that data are not normally distributed (p value .000). For this reason, unweighted least squares method was used because it is accurate for parameter estimation and meets minimum number of iterations (Míndrilã, 2010). Second order SEM resulted into the following acceptable fit indices: RMR 0.037, GFI 0.992, AGFI 0.990, NFI 0.990, RFI 0.989 and PNFI 0.877 (Hair et. al., 2014).

4.5 Hypotheses Testing

Based on standardized regression weights, as seen in table 6 below, H1 is accepted. Marketing orientation is positively related with performance (β .592, p value .000). This finding is consistent with past studies on MO/UP relationship using MKTOR as a measure

of MO (see for example, Ross *et.al.*, 2013; Sefnedi, 2017; Mokoena et al., 2015). The finding did not come as a surprise because empirical evidence aside, common sense suggests that a university that constantly identifies evolving students' needs with the view to satisfying them, will be ahead of competition in terms of attracting and retaining students. As for the second hypothesis, H2 was also supported as predicted because customer orientation had a strong relationship with performance (β 1.024, p value .000). This too has considerable support in the literature (Mokoena et al., 2015; Mokoena 2019a; Sefnedi 2017). Satisfied students will freely promote the university through the word of mouth and often times, their messages are more believable.

Table 6 Hypothesis results

	Decision	MO	Compete	Customer
Performance	H1 supported	0.592	0.000	0.000
Customer	H2 supported	1.024	0.000	0.000
Competition		0.803	0.000	0.000

Source: Survey data (2022)

4.6 Discussion

The objectives of this study were two-folds. The first one was to examine the relationship if any, between MO and UP in Tanzania and second was to determine which aspect of MO influences performance. In order to do so, two hypotheses were developed and tested. As expected, H1 was supported. This finding is consistent with previous studies that have examined the relationship between MO and UP (Hampton, 2007; Niculescu et al., 2013; Khuwaja et al., 2019; Mokoena and Dhurup, 2017; Zebal & Goodwill, 2012). Significantly, the results are also consistent with studies that have used MKTOR as a measure of MO (Ma & Todorovic, 2011; Ross *et.al.*, 2013; Sefnedi, 2017; Mokoena et al., 2015;

Mokoena, 2019a). Furthermore, the results show that both elements of MO (i.e., customer orientation and competitor orientation) are positively related with performance. Practical implication of accepting H1 is a call to universities to be market oriented with particular focus on meeting students' needs and constant monitoring of competition. Universities should therefore adopt a systems approach where the marketing function is not left to the PR department or office of the dean of students. As noted by David Packard, the co-founder of HP marketing is too important to be left to the marketing department. A typical market oriented university is the one that identifies students' needs, analyse competitors' strength and weaknesses in areas such as

fees, university ranking, quality of programs and staff. Information is then shared within the university for appropriate action. This way, universities will be able not only to attract but also to retain students whose long term implications, both in financial and non-financial terms are obvious.

As expected, H2 was also supported. These results are consistent with past studies by Sefnedi (2017) and Mokoena et al., (2015) where customer orientation was found to be the strongest predictor of performance. This is in line with common wisdom that suggests customer satisfaction leads to good performance because of positive word of mouth about a product/brand which eventually results into repeated purchase. While it is important to understand the dynamics of competition in all its facets, proper understanding of students' needs is paramount. Universities should strive to understand what students look for when selecting a university. Some of the attributes are better programs, better fee structure, competitive scholarship schemes, higher ranking than competing universities, career development opportunities, accreditation and affiliation with reputable universities around the world (Nor, 2018). Already some of the universities in Tanzania have adopted Competence Based Evaluation (CBE) where emphasis in student evaluation is given in continuous assessment and oral examinations. Others have started teaching Mandarin in response to an increase in trade and investments between Tanzania and China. Yet others are offering programs in collaboration with reputable universities outside Tanzania so as to attract international students and faculty.

In testing H2, the results show standardised regression weights is >1 implying existence of multicollinearity in the independent variables. Bivariate

Pearson correlation showed correlation coefficient between independent variables lied between .786 and .833 all significant at .01 level (2 tailed), suggesting existence of multicollinearity. Paradoxically, the maximum value of Variance Inflation Factor (VIF) was 3.266, maximum Collinearity Tolerance (CT) was .383 and maximum Condition Index (CI) was 20.5. All these coefficients are within acceptable limits. However, to address the problem of multicollinearity, Deegan, (1978, p. 887) had this to say: By modifying models simply to reduce the presence of multicollinearity and/or to rid a model with standardized coefficient greater than one an analyst risks the biasing effects of model specification error. Such behavior must be considered most damaging since the presence of multicollinearity in a model causes no bias in estimated coefficients. Model specification errors, on other hand, can occur which bias all estimated coefficients in a model, and consequently can completely distort interpretation of the results.

Following Deegan (1978), we believe that multicollinearity, whatever its source, was not an issue in the current study. Another interesting finding is the composition MO construct. Almost without exception, in the literature, MKTOR has been characterized by three elements, i.e., customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination. The results of this study are to the contrary. Inter-functional did not stand out as an element of MKTOR in its own right. Rather, it has been masked into customer and competitor orientations. Much as this finding was unexpected, it is logical, understandable and has support from the literature (Ma & Todorovic 2011). Successful identification of student needs (customer orientation) and gathering intelligence about competing universities

(competitor orientation) invariably requires coordination among different players/departments. Since organizations operate as a system, the role of inter functional coordination should therefore be implied in daily routine. Proper execution of customer orientation and competitor orientation will make inter-functional coordination (a dimension which is missing in this study) becomes like a glue that binds the lower and the upper part of a shoe. It is a necessary material in shoe making but it is not a shoe in itself.

5. CONCLUSION, LIMITATION, AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

There are two hypotheses that were supported. Like past studies, this too has its own limitations. The first one is not taking into account mediating variables. Higher education environment is very complex. As such, UP is determined by many factors such as the ranking of the university, both national and world-wide, availability and adequacy of funding, competence of staff and research capabilities. Future research should see how these variables mediate performance. The cross-sectional nature of this study gives it a somewhat limited scope for interpretation. A longitudinal study will be more helpful in explaining if the observed relationships will hold over a period of time. Finally, like the previous ones, in this study, university performance was more influenced by customer orientation than competitor orientation. More research needs to be done on how to reconcile the needs of the customers (students) vis-a-vis the rigor which universities must maintain. How for example, the “customer is a King” philosophy should be aligned with the mission of universities of delivering “goods” which they think are of international standards or even those that

meet the standards of local Regulators. Put it differently, is the “customer is a King” philosophy compatible with marketing of university education?

5.1 Managerial Implications

Although not central to the objectives of this study, our findings do not support a seemingly well-established phenomenon that MKTOR has three dimensions. Instead, we have found that MKTOR can be best measured by two variables while inter-functional coordination is implied. The resulting model fit was, by any standards, very good. Significantly, both variables (customer and competitor) are externally oriented. The implication of this finding is that universities should be more concerned about its interaction with stakeholders while its internal set up will be dictated through these interactions. Another addition to the literature is that this is the first study of its kind in Tanzania which drew its sample from several universities across the country having different sizes and types of ownership. This study has many implications to universities, large corporates and policy makers. Post Covid 19, the world will witness more resources being diverted to economic recovery programs. This will compel universities (especially public owned) to search for alternative sources of funding. Commercialization and commoditization are options which universities should explore with much vigor (Jacob et al., 2003). Being more market oriented will result into high student enrolment and retention which will lead to high reputation and ability to attract funding through various sources such as grants.

This will have wider implications on access to higher education in Tanzania because universities will be in a position to offer scholarships thereby raising their profiles. Universities should also consider

new ways of academic staff evaluation to put more emphasis on innovations and/or providing solutions that address problems facing society. These and other measures will make such universities “a go to” Colleges. For their part, Governments should support universities in their quest to integrate with stakeholders. Tax breaks

should be introduced to companies which support research initiatives by universities be it in social or live sciences. These initiatives will invariably create new jobs and increase Government revenues in form of taxes which can be used to fund higher education.

REFERENCES

- Ahmad, N. N. N., Ismael, S., and Siraj, S. A. (2019). Financial sustainability of Malaysian public universities: Officers’ perceptions. *International Journal of Educational Management*, 33,(2), 317-334. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2017-0140>
- Akman, G., and Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111. <https://doi.org/10.1142/s1363919608001923>
- Alobaidi, M., and Kitapci, O. (2019). Strategic orientation, market orientation and business performance: in Searching for Integration, Evidence from Turkey. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(3), 53-70. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.4>
- Anabila, P., Kastner, A.N.A., Bulley, C.A., Allan, M.M. (2019) Market orientation: A key to survival and competitive advantage in Ghana’s private universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30, 125–144. <https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1693474>
- Awang, Z., Afthanorhan, A., and Asri, M. A. M. (2015). Parametric and non-parametric approach in structural equation modeling (SEM): the application of bootstrapping. *Modern Applied Science*, 9(9), 58. <https://doi.org/10.5539/mas.v9n9p58>
- Baber, R., and Upadhyay, Y. (2015). Examining the role of competition intensity as moderator on market orientation and performance relationship in private universities. *South Asia Journal of Management*, 22(1), 97-113.
- Bay, D., and Harold, D. (2001). The student is not the customer-an alternative perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 11(1), 1-19. https://doi.org/10.1300/j050v11n01_01
- Buratti, N., Protumo, G., and Persico, L. (2021). The impact of market orientation on university spin-off business performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 19, 104-129. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00282-4>
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., and Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>

- Caruana, A., Ramaseshan, B., and Ewing, M. T. (1998a). Do universities that are more market oriented perform better? *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.1108/09513559810199898>
- Caruana, A., Ramaseshan, B., and Ewing, M. T. (1998b). The market orientation-performance link: Some evidence from public sector and universities. *Journal of Non Profit and Public Sector Marketing*, 6(1), 63-82. https://doi.org/10.1300/j054v06n01_05
- Casidy, R. (2014). The role of perceived market orientation in higher education sector. *Australasian Marketing Journal*, 22(2), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.02.001>
- Chaudhry, N.I., Mahesar H.I., Ansari M., and Ali, M. (2016). Impact of market orientation on the performance of private universities in Pakistan. *International Journal of Arts and Humanities*, 44, 21-32.
- Dau, R. K. (1992). Marketing orientation and export performance in New Zealand manufacturing industry, *unpublished Doctoral Dissertation*, Victoria University of Wellington, New Zealand. <https://doi.org/10.26686/wgtn.16945783.v1>
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, Department of Marketing, Massey University, 10, 65-75.
- Deegan, Jr., J. (1978). On the occurrence of standardized regression coefficients greater than one. *Education and Psychological Measurement*, 38(4), 873-888. <https://doi.org/10.1177/001316447803800404>
- Deshpandé, R., and Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232. <https://doi.org/10.1023/a:1009719615327>
- Dess, G. G., and Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Farrell, M. A. and Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x>

- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fortson, B. L., Scotti, J. R., Ben, K. S. D., and Chen, Y. C. (2006). Reliability and validity of an internet traumatic stress survey with a college student sample. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies*, 19(5), 709-720. <https://doi.org/10.1002/jts.20165>
- Gaski, J. F., (1986). Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing*, 23, 62-77. <https://doi.org/10.1177/002224378602300107>
- Griffis, S. E., Goldsby, T. J., and Cooper, M. (2003). Web-based and mail surveys: a comparison of response, data, and cost. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 237-258. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00053.x>
- Gupta, V. K., Atav, G., and Dutta, D. K. (2019). Market orientation research: a qualitative synthesis and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 13(4), 649-670. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0262-z>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: 7th Edition*, Pearson Education Limited, *Edinburg Gate, Harlow, Essex, England*.
- Hammond, K. L., Webster, R. L., and Harmon, H. A. (2006). Market orientation, top management emphasis and performance within university schools of business: implication for universities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 69-85. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679140105>
- Hampton, G. M. (2007). Exploring market orientation and performance in the university. *Building Knowledge and Skills in the 21st Century: Fulfilling the Mission of Marketing Education. Marketing Educators' Association Conference Proceedings, San Antonio, Texas*, 4-8.
- Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00226>
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*, 6(2), 139-172. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00035-9](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00035-9)
- Hemsley-Brown, J., and Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities: a comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, 24(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/09513541011031565>

- Hidayati, A. (2020). Performance and competitiveness of private universities in Bengkulu province. *Technium Social Sciences Journal*, 3, 26-36. <https://doi.org/10.47577/tssj.v3i1.56>
- Ishengoma, J. (2004). Cost-Sharing in Higher Education in Tanzania: Fact or Fiction? *Journal of Higher Education in Africa*, 2(2), 101-133. <https://doi.org/10.57054/jhea.v2i2.1677>
- Jacob, M. Lundqvist, M., and Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish university system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy* 32, 1555–1568. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(03\)00024-6](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(03)00024-6)
- Ketokivi, M. M., and Schroeder R. G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction? *Journal of Operations Management*, 22(3), 247-264. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2002.07.001>
- Khalifa, A., S. (2010). Rethinking the current dominant approach to business school strategy. *European Business Review*, 22(6), 591-607. <https://doi.org/10.1108/09555341011082907>
- Khuwaja, F.M., Umrani, W. A., Shaikh , S. S., Ahmed, A., and Shar, S. (2019). University Markor: A Context-Specific Scale to Measure Market-Orientation in Universities. *SAGE Open* April-June, 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019853921>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., and Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kocak, A., Carsrud, A., and Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decisions*, 55(2), 248-270. <https://doi.org/10.1108/md-04-2015-0146>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., and Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. <https://doi.org/10.1177/002224379303000406>
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Loomis, D. K., and Paterson, S. (2018). A comparison of data collection methods: mail versus online surveys. *Journal of Leisure Research*, 49(2), 133-149. <https://doi.org/10.1080/00222216.2018.1494418>
- Ma, J., and Todorovic, Z. (2011). Making universities relevant: market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15(2), 1-15.

- Mainardes, E.W., Raposo, M., and Helena Alves H. (2014). Universities need a market orientation to attract non-traditional stakeholders as new financing sources. *Policy Organization Review*, 14(2), 159-171. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0211-x>
- Mavondo, F. T., and Farrell, M. A. (2000). Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, 25(2), 223-244. <https://doi.org/10.1177/031289620002500206>
- Meier, K. J., and O'Toole, L. J. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus057>
- Mîndrilă, D. (2010). Maximum likelihood (ML) and diagonally weighted least squares (DWLS) estimation procedures: a comparison of estimation bias with ordinal and multivariate non-normal data. *International Journal of Digital Society*, 1(1), 60-66. <https://doi.org/10.20533/ijds.2040.2570.2010.0010>
- Mitra, S. K. (2009). Why universities are adopting market oriented management practices? *Asian Social Science*, 5(3), 137-142. <https://doi.org/10.5539/ass.v5n3p137>
- Mnubi, G. M. (2013). Tanzania higher education-fifty years after independence, *unpublished Doctoral Dissertation*, The University of North Dakota, USA.
- Modi, P., and Sahi, G. K. (2018). The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organisations. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 303-320. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1376660>
- Mokoena, B. A. (2019a). A comparative analysis of MARKOR and MKTOR scales of market orientation on university performance among Universities of Technology in South Africa. *International Journal of Business and Management Studies*, 11(1), 16-37.
- Mokoena, B. A. (2019b). The relationship selected market orientation dimensions and organizational performance within universities in South Africa. *Studia Universitatis Bases-Bol yai Oeconomica*, 64(3), 54-68. <https://doi.org/10.2478/subboec-2019-0015>
- Mokoena, B. A., and Dhurup, M. R. (2017). Effects of market orientation and barriers to market orientation on university performance: a study of universities of Technology in South Africa. *International Business and Economics Research Journal*. 16(1), 17-29. <https://doi.org/10.19030/iber.v16i1.9882>
- Mokoena, B. A., Mafini, C., and Dhurup M. (2015). Navigating the influence of market orientation on university performance. *Studia Universitatis Bases-Bol yai Oeconomica*, 60(3), 22-40.

- Narver, J. C., Slater, S. F. and Mac Lachlana, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation nad new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Niculescu, M, Xu, B., Hampton, G. M., and Peterson, R. T. (2013). Market orientation and its measurement in universities. *Administrative Issues Journal: Education, Practice and Research*, 3(2), 72-87. <https://doi.org/10.5929/2013.3.2.2>
- Nor, A. I. (2018). Factors contributing to the students' choice of university. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 4(1), 49-55.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory McGraw-Hill Book Company. INC New York.
- Oreskovich, M. R., Kaups, K. L., Balch, C. M., Hanks, J. B., Satele, D., Sloan, J., and Shanafelt, T. D. (2012). Prevalence of alcohol use disorders among American surgeons. *Archives of surgery*, 147(2), 168-174. <https://doi.org/10.1001/archsurg.2011.1481>
- Peter, J. P., (1981). Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 18, 133-145. <https://doi.org/10.1177/002224378101800201>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J-Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ross, M., Debra, G., and We, S. (2013). Come on higher edget with the program! a study of market orientation in international student recruitment. *Educational Review*, 65(2), 219-240. <https://doi.org/10.1080/00131911.2012.659656>
- Sefnedi, S. (2017). The market orientation and performance relationship: an empirical study in private universities. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 12(1), 19-39. <https://doi.org/10.19166/derema.v12i1.331>
- Shah, M., Nair, C. S., and Bennett, L. (2013). Factors influencing student choice to study at private higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 21(4), 402-416. <https://doi.org/10.1108/qaе-04-2012-0019>
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., and Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 24, 555-577. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>

- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., and Chow, R. (2002). The effect of relationship market orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Service Marketing*, 16(7), 656-676.
<https://doi.org/10.1108/08876040210447360>
- Singh, S., Darwish, T. K., and Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: a case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Stanton, J. M. (1998). An empirical assessment of data collection using the internet. *Personnel psychology*, 51(3), 709-725. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00259.x>
- Svensson, G., and Wood, G. (2007). Are university students really customers? when illusion may lead to delusion for all ! *International Journal of Educational Management*, 21(1), 17-28. <https://doi.org/10.1108/09513540710716795>
- Swoboda, W. J., Mühlberger, N., Weitkunat, R., and Schneeweiß, S. (1997). Internet surveys by direct mailing: an innovative way of collecting data. *Social Science Computer Review*, 15(3), 242-255. <https://doi.org/10.1177/089443939701500302>
- Tanzania Commission for Universities (2020). Vital stats on university education in Tanzania 2019. *Tanzania Commission for Universities*, Ministry of Education, Science and Technology.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Jermias, J., Hariyati, H., Fairuzi, A., Anwar, D.N. (2022). Does Engaging in Global Market Orientation Strategy Affect HEIs' Performance? The Mediating Roles of Intellectual Capital Readiness and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 2022, 8, 29.
<https://doi.org/10.3390/joitmc8010029>
- Tran, T. P., Blankson C., and Roswinanto, W. (2015). Market orientation: an option for universities to adopt? *International Journal of nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20, 347-365. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1535>
- Vallen, H., Albaum, G., Wiley, J., James, B., and Thirkell, P. (2009). Applying theory to structure respondents' stated motivations for participating in web surveys. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 428-442.
<https://doi.org/10.1108/13522750910993338>
- UNESCO, 24th October, 2022.
<https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=TZ>
- Vaikunthavasan, S., Jebarajakirthy, C., and Shankar, A. (2018). How to make higher education institutions innovative: An application of market orientation practices. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*.
<https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1526741>

- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122. <https://doi.org/10.1177/014920638701300109>
- Webster, R. L., Hammond, K. L., and Rothwell, J. C. (2014). Market orientation effects on business school performance: views from inside and outside business schools. *American Journal of Business Education*, 7(1), 9-20. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v7i1.8315>
- Willott, L. (2019). Average survey response rate – what you need to know. <https://www.customerthermometer.com/customer-surveys/average-survey-response-rate/> retrieved on 28/06/2021
- Zebal, M. A., and Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(3), 339-357. <https://doi.org/10.1108/02634501211226302>

PENGARUH KONTEN BUATAN PENGGUNA (UGC) DAN KONTEN BUATAN PERUSAHAAN (FGC) TERHADAP LOYALITAS MEREK SMARTPHONE DI INDONESIA DENGAN KEPERCAYAAN MEREK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Richard Wisianto¹⁾, Keni Keni²⁾

^{1,2)}Universitas Tarumanagara
richardwisianto@gmail.com
keni@fe.untar.ac.id (Corresponding Author)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi kepercayaan merek pada pengaruh konten yang dibuat oleh pengguna dan konten yang dibuat oleh perusahaan terhadap loyalitas merek *smartphone* X di Indonesia. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan terdapat hasil yang berbeda terkait pengaruh konten buatan pengguna dan konten buatan perusahaan, sehingga penelitian ini dilakukan untuk meninjau kedua variabel tersebut dalam mempengaruhi loyalitas merek pada merek *smartphone* X. Data dikumpulkan secara *cross sectional* dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan secara digital kepada 175 responden yang merupakan pelanggan merek *smartphone* X. Pemilihan sampel dengan *purposive sampling*. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui *software* SmartPLS. Penelitian ini menunjukkan bahwa konten buatan pengguna (UGC) dan konten buatan perusahaan (FGC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek dan loyalitas merek. Namun, kepercayaan merek tidak memediasi secara signifikan pengaruh UGC terhadap loyalitas merek, tetapi mampu memediasi secara signifikan pengaruh FGC terhadap loyalitas merek. Hasil tersebut mengimplikasikan bahwa ketika pelanggan percaya dengan suatu merek *smartphone* X, kepercayaan tersebut didasari oleh konten promosi yang dibuat oleh perusahaan *smartphone* yang kemudian dapat meningkatkan kesetiaan pelanggan terhadap merek tersebut.

Kata Kunci: Konten yang dibuat pengguna, konten yang dibuat perusahaan, kepercayaan merek, loyalitas merek.

ABSTRACT

This study aims to determine the mediating role of brand trust in the influence of user generated content and firm generated content on smartphone X brand loyalty in Indonesia. In previous studies, there were different results related to the influence of user generated content and firm generated content, so this study was conducted to review these two variables in influencing brand loyalty to the X smartphone brand. Data were collected cross-sectionally using a digitally distributed questionnaire to 175 respondents who are customers of smartphone brand X. Sample selection by purposive sampling. Furthermore, the data was analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through the SmartPLS software. This study shows that user generated content (UGC) and firm generated content (FGC) have a positive and significant effect on brand trust and brand loyalty. However, brand trust did not significantly mediate the effect of UGC on brand loyalty, but was able to significantly mediate the effect of FGC on brand loyalty. These results imply that when customers trust a smartphone brand X, this trust is based on promotional content created by smartphone companies which can then increase customer loyalty to that brand.

Keywords: User generated content, firm generated content, brand trust, brand loyalty.

1. PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan teknologi digital telah memotivasi seluruh industri untuk melakukan digitalisasi karena dapat memudahkan kehidupan sehari-hari (Eraspase, 2021) dan keberlangsungan industri itu sendiri (Kemdikbud, 2022).

Kemudahan tersebut kemudian memotivasi perusahaan untuk berlomba-lomba menciptakan keunggulan dan kemampuan digitalisasi (sosial media, *website*, dan *e-commerce*) yang lebih baik untuk memenangkan persaingan (Kristiawan & Keni, 2020).

Dari sudut pandang konsumen, adaptasi teknologi didukung oleh kondisi pandemi yang mengharuskan masyarakat untuk membatasi kunjungan ke toko fisik, sehingga meningkatkan pengguna *platform* bisnis digital yang menjadikan Indonesia sebagai negara dengan pertumbuhan ekonomi yang didominasi oleh sektor bisnis digital, seperti media sosial, *website*, dan *e-commerce* (CNN Indonesia, 2022). Salah satu produk yang sering dicari oleh konsumen melalui *e-commerce* adalah *smartphone* (Alfianto, 2022). Melalui *e-commerce*, konsumen dapat mengumpulkan informasi mengenai harga, spesifikasi, dan berbagai promosi yang ditawarkan oleh perusahaan *smartphone*. *E-commerce* dapat menjadi sebuah media bagi perusahaan *smartphone* untuk menginformasikan kualitas produknya. Namun, informasi tersebut juga dapat menjadi *bargaining power* konsumen karena konsumen dapat membandingkan produk *smartphone* melalui *e-commerce*. Oleh sebab itu, perusahaan *smartphone* perlu meningkatkan loyalitas merek untuk mempertahankan konsumen. Konsumen yang loyal terhadap suatu merek akan membuat keputusan pembelian secara lebih singkat, sehingga loyalitas berperan penting untuk perusahaan (Putri *et al.*, 2019).

Ketika konsumen mengumpulkan informasi dari *e-commerce*, ataupun sumber lainnya, konsumen akan berinteraksi dengan informasi dari konsumen lain (konten buatan pengguna/UGC) dan informasi dari perusahaan (konten buatan perusahaan/FGC). UGC dapat berupa ulasan konsumen lain mengenai produk *smartphone*, sedangkan FGC dapat berupa informasi dari perusahaan *smartphone*, seperti spesifikasi produk, harga, dan garansi.

Wei *et al.* (2022) mengindikasikan bahwa UGC berpengaruh positif terhadap loyalitas merek, sementara Poulis *et al.*

(2019) menunjukkan bahwa FGC berpengaruh positif terhadap loyalitas merek. Interaksi konsumen dengan perusahaan, baik melalui UGC maupun FGC, dapat membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan (Wei *et al.*, 2022). Lebih lanjut, Wei *et al.* (2022) menunjukkan bahwa pengaruh UGC dan FGC terhadap loyalitas merek dimediasi oleh kepercayaan merek. Konsumen akan setia dengan suatu merek jika konsumen mempercayai merek tersebut.

Informasi mengenai suatu merek yang diperoleh dari UGC ataupun FGC dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap merek tersebut dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas merek. Konsumen cenderung akan mempercayai suatu merek dengan ulasan yang positif dari konsumen lain ataupun merek yang menawarkan promosi yang menarik. Penelitian ini bertujuan untuk secara empiris menguji pengaruh UGC, FGC, dan kepercayaan merek terhadap loyalitas merek. Penelitian ini mengadaptasi model penelitian yang dikembangkan oleh Wei *et al.* (2022). Namun, penelitian ini tidak mengidentifikasi pengaruh moderasi *pandemic fear* dan peran mediasi *perceived quality* seperti yang dilakukan oleh Wei *et al.* (2022).

Pandemic fear tidak diidentifikasi karena pada saat penelitian ini dilakukan, Indonesia sudah dapat dikategorikan sebagai negara yang memasuki tahap endemik, sementara *perceived quality* tidak diidentifikasi karena penelitian ini berfokus pada peran mediasi kepercayaan merek. Lebih lanjut, penelitian ini mengkaji mengenai UGC dan FGC karena variabel tersebut berperan penting dalam industri *smartphone*. *Smartphone* merupakan produk dengan harga yang relatif tinggi, sehingga ketika sedang memilih *smartphone*, konsumen

seringkali mengumpulkan informasi dari UGC ataupun FGC.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori *Stimulator-Organism-Response* (S-O-R)

Penelitian ini didasari oleh teori *Stimulator-Organism-Response* (S-O-R) yang pertama kali diimplementasikan dalam kerangka psikologi lingkungan oleh Mehrabian dan Russell (1974) yang menunjukkan bahwa lingkungan (stimulus) memengaruhi respon kognitif dan emosional individu (organisme), dan menyebabkan perilaku (respon). Pada penelitian ini, *stimulator* yang dikaji berupa informasi mengenai produk *smartphone* yang diperoleh konsumen (*organism*) dari UGC dan FGC. Sementara itu, *response* yang dikaji berupa kesetiaan konsumen terhadap *smartphone* tersebut.

2.2 Konten buatan pengguna (UGC)

Luca (2015) menjelaskan bahwa UGC adalah informasi pada suatu media yang bersumber dari pengguna media tersebut. Menurut Bruns (2016), UGC adalah mencakup berbagai informasi yang dikembangkan oleh pengguna. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, penelitian ini mendefinisikan konten buatan pengguna sebagai informasi yang tersedia pada suatu media, dimana informasi tersebut dikembangkan oleh pengguna media tersebut. Informasi tersebut dapat berupa ulasan mengenai suatu produk.

2.3 Konten buatan perusahaan (FGC)

Poulis *et al.* (2019) berpendapat bahwa FGC adalah informasi dari suatu perusahaan yang dikomunikasikan melalui media sosial perusahaan. Selanjutnya, Ceballos *et al.* (2016) menjelaskan bahwa FGC berperan sebagai media perusahaan untuk menjangkau calon konsumennya dengan

mendiskusikan suatu topik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa konten buatan perusahaan adalah informasi yang disusun oleh perusahaan dan disalurkan melalui media sosial untuk meningkatkan visibilitas merek.

2.4 Kepercayaan merek

Keller dan Aaker (1992) mendefinisikan kepercayaan merek sebagai kepercayaan konsumen bahwa suatu perusahaan dapat menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan konsumen. Menurut Lasser *et al.* (1995), kepercayaan merek merupakan kepercayaan konsumen terhadap suatu perusahaan. Penelitian ini mendefinisikan kepercayaan merek sebagai keyakinan konsumen bahwa suatu perusahaan dapat menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

2.5 Loyalitas merek

Jacoby (1971) menjelaskan bahwa loyalitas merek merupakan perilaku membeli produk secara terus-menerus yang dimotivasi oleh komitmen terhadap produk tersebut. Sementara itu, Keni dan Japiana (2022) mendefinisikan loyalitas merek sebagai komitmen pelanggan untuk membeli produk dari merek yang sama secara berulang dan konsisten, serta merekomendasikan merek tersebut. Penelitian ini mendefinisikan loyalitas merek dengan mengacu pendapat Keni dan Japiana (2022), yaitu loyalitas merek merupakan komitmen pelanggan untuk membeli produk dari merek yang sama secara berulang dan konsisten, serta merekomendasikan merek tersebut kepada orang lain.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Hubungan Konten buatan pengguna dan Loyalitas merek

Atulkar (2020) mengkonfirmasi bahwa UGC merupakan prediktor loyalitas merek. UGC berperan penting untuk membuat konsumen menjadi loyal terhadap sebuah merek (Wei *et al.*, 2022). UGC, seperti ulasan mengenai suatu produk, berfungsi sebagai sumber informasi untuk calon pembeli, sehingga pada berbagai *e-commerce*, konsumen seringkali memberikan ulasan mengenai produk dan *e-commerce* seringkali menawarkan hadiah untuk konsumen yang bersedia memberikan ulasan.

H1_a: Konten buatan pengguna berpengaruh positif terhadap loyalitas merek.

2.6.2 Hubungan Konten buatan perusahaan dan Loyalitas merek

Poulis *et al.* (2019) menyatakan bahwa FGC berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek. Hermaren dan Achyar (2018) yang meneliti kosmetik menyimpulkan bahwa FGC berpengaruh signifikan terhadap loyalitas merek. FGC dapat memberikan reaksi positif kepada pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan FGC untuk memiliki potensi yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan loyalitas merek. Optimalisasi penggunaan FGC dapat dilakukan dengan mengembangkan konten yang informatif, inspiratif, edukatif, dan tidak berpotensi menyebabkan multitafsir.

H1_b: Konten buatan perusahaan berpengaruh positif terhadap loyalitas merek.

2.6.3 Hubungan Konten buatan pengguna dan Kepercayaan merek

Wei *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan merek dapat meningkat ketika pembeli sudah

mengenal penjual pada *platform* bisnis digital melalui sumber informasi yang kredibel, seperti UGC. Konten buatan pengguna, seperti komentar dan ulasan mengenai suatu perusahaan berperan penting bagi calon pembeli untuk mengenal produk. Ulasan yang reliabel mengenai suatu perusahaan akan meningkatkan kecenderungan konsumen untuk mempercayai perusahaan tersebut.

H2_a: Konten buatan pengguna berpengaruh positif terhadap kepercayaan merek.

2.6.4 Hubungan Konten buatan perusahaan dan Kepercayaan merek

Chen dan Cheng (2020) menjelaskan bahwa ketergantungan pelanggan terhadap FGC untuk memperoleh informasi mengenai suatu produk dapat meningkatkan kepercayaan merek. Menurut Meire *et al.* (2019), FGC terdiri atas FGC yang bersifat informatif dan FGC yang bersifat emosional. FGC yang bersifat informatif berfokus pada penyediaan informasi mengenai produk, seperti kebijakan garansi dan instruksi penggunaan. Sementara FGC yang bersifat emosional membuat pelanggan merasa emosional terhadap suatu produk, seperti iklan dan promosi. Kedua FGC tersebut dapat meningkatkan kepercayaan merek, seperti menyediakan garansi dan iklan yang sesuai dengan kondisi produk yang sesungguhnya. FGC berpengaruh positif terhadap kepercayaan merek karena informasi yang ingin disampaikan oleh perusahaan melalui FGC dapat meningkatkan pengetahuan pelanggan mengenai produk dan pada akhirnya mempengaruhi kepercayaan merek.

H2_b: Konten buatan perusahaan berpengaruh positif terhadap kepercayaan merek.

2.6.5 Hubungan Kepercayaan merek dan Loyalitas merek

Peneliti terdahulu menunjukkan bahwa kepercayaan merek merupakan anteseden penting untuk loyalitas merek (Assaker *et al.*, 2020; Kaur & Soch, 2018; Melián- & Martín, 2020). Kepercayaan merek merupakan kecenderungan individu untuk bergantung pada merek, dimana kecenderungan tersebut berdasarkan keyakinan atau harapan terhadap kinerja merek tersebut. Kepercayaan merek berperan penting dalam ekosistem *online* karena pelanggan tidak dapat memastikan mengenai spesifikasi produk sebelum melakukan pembelian (Keni *et al.* 2018). Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan loyalitas merek, perusahaan perlu memastikan bahwa spesifikasi produk yang dicantumkan sama dengan spesifikasi produk yang dikirimkan supaya konsumen dapat mempercayai perusahaan.

H3: Kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek.

2.6.6 Hubungan Konten buatan pengguna dan Loyalitas merek dengan Kepercayaan merek sebagai Mediasi

Wei *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa kepercayaan merek memediasi hubungan UGC dan loyalitas merek. UGC merupakan informasi yang bersumber dari pengguna, baik berupa komentar maupun ulasan. Informasi tersebut dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap merek karena konsumen memiliki informasi yang lebih lengkap mengenai sudut pandang konsumen lain terhadap merek tersebut.

Lebih lanjut, Wei *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa pengaruh UGC terhadap loyalitas merek dimediasi oleh kepercayaan merek. Ketika konsumen membaca UGC, informasi yang diperoleh dari UGC tersebut dapat meningkatkan kepercayaannya terhadap merek, terlebih jika informasi tersebut serupa dengan persepsinya terhadap merek. Pada kondisi tersebut, konsumen akan semakin mempercayai merek dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas merek.

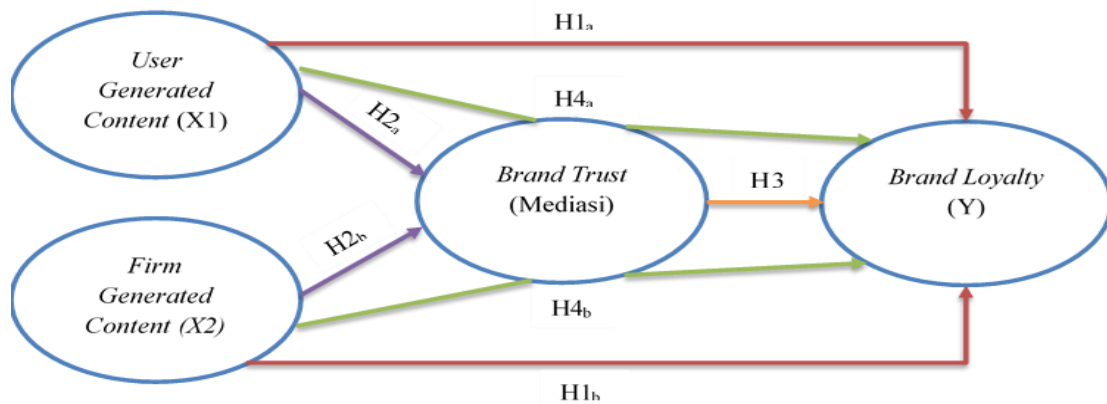
H4a: Kepercayaan merek memediasi pengaruh konten buatan pengguna terhadap loyalitas merek.

2.6.7 Hubungan Konten buatan perusahaan dan Loyalitas merek dengan Kepercayaan merek sebagai Mediasi

Wei *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa kepercayaan merek memediasi pengaruh FGC terhadap loyalitas merek. Ibrahim *et al.* (2021) menegaskan bahwa FGC mempengaruhi kepercayaan merek dan kemudian berdampak terhadap loyalitas merek. Serupa dengan peran mediasi kepercayaan merek pada pengaruh UGC terhadap loyalitas merek, ketika konsumen memperoleh informasi dari suatu FGC, informasi tersebut dapat meningkatkan kepercayaannya terhadap merek, terlebih jika informasi tersebut sesuai dengan produk yang dikirimkan oleh perusahaan.

H4b: Kepercayaan merek memediasi pengaruh konten buatan pengguna terhadap loyalitas merek. Berdasarkan hubungan antarvariabel yang telah dijelaskan, kerangka penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Dibangun untuk penelitian ini (2022)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan analisis data kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional*, dimana pemilihan sampel dilakukan secara *non-probability sampling* dan teknik *purposive sampling* dengan karakteristik sampel berupa konsumen yang pernah dan/ atau berkeinginan untuk membeli salah satu produk *smartphone* di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui Google Form dan diperoleh 175 sampel yang akan dianalisis dengan metode PLS-SEM (*Partial Least Square–Structural Equation Modeling*) melalui *software* SmartPLS 4.0. Dalam menyusun kuesioner, penelitian ini menggunakan 26 indikator. 8 indikator mengukur konten buatan pengguna yang diadaptasi dari Wei *et al.* (2022); Schivinski dan Dabrowski (2016), 6 indikator mengukur konten buatan perusahaan yang diadaptasi dari Wei *et al.* (2022); Schivinski dan Dabrowski (2016). Selanjutnya, kepercayaan merek diukur dengan menggunakan 7 indikator yang diadaptasi dari Cheng *et al.* (2019); Kataria dan Saini (2019), serta 5 indikator mengukur loyalitas merek diadaptasi dari Boonghee *et al.* (2000).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini mayoritas merupakan laki-laki (50,9%), berusia 17-25 tahun (57,1%), berpendidikan terakhir S1 (60%), berprofesi sebagai pegawai negeri/swasta (42,9%), berpendapatan Rp 2,000,000-5,000,000 (45,7%), dan memilih produk *smartphone* X karena berdasarkan rekomendasi (37,1%).

4.1 Hasil Uji Validitas Konstruk dan Diskriminan

Pengujian validitas data dilakukan melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Konstruk dan Diskriminan

Item	LF	AVE	FL	CR
UGC1	0,777			
UGC5	0,779	0,594	0,771	0,663
UGC7	0,756			
FGC2	0,680			
FGC3	0,774	0,531	0,728	0,710
FGC5	0,735			
FGC6	0,722			
BT1	0,721			
BT2	0,636			
BT4	0,730	0,502	0,709	0,807
BT5	0,727			
BT6	0,729			
BT7	0,705			
BL1	0,812			
BL2	0,782			
BL3	0,657	0,535	0,732	0,789
BL4	0,739			
BL5	0,654			

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Keterangan: LF (*loading factor*), AVE (*Average variance extracted*), FL (*fornell-larcker*), CR (*composite reliability*)

Tabel 4.1 menunjukan bahwa nilai indikator konten buatan pengguna, konten buatan perusahaan, kepercayaan merek, dan loyalitas merek dapat dinyatakan valid karena nilai *loading factor* lebih dari 0,6. Namun, terdapat beberapa indikator yang telah dihapus, yaitu UGC2, UGC3, UGC4, UGC6, FGC1, FGC4 karena nilainya kurang dari 0,6. Selanjutnya, konten buatan pengguna, konten buatan perusahaan, kepercayaan merek, dan loyalitas merek memiliki nilai AVE > 0,5, sehingga telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Hasil uji *fornell-larcker* pada Tabel 4.1, nilai akar kuadrat AVE lebih dari nilai korelasi antar konstruk, sehingga semua variabel telah memenuhi syarat validitas. Selain itu, nilai *composite reliability* lebih dari 0,6, sehingga semua variabel dapat dinyatakan bersifat reliabel.

4.2 Uji Koefisien Determinan (R²)

Hasil uji koefisien determinan (R²) disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Hasil Uji Koefisien Determinan (R²)

Variabel	R ²	Keterangan
Loyalitas merek	0,678	Sedang
Kepercayaan merek	0,552	Sedang

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai R² variabel loyalitas merek sebesar 0,678, sehingga 67,8% variabel loyalitas merek dapat dijelaskan oleh konten buatan pengguna, konten buatan perusahaan, dan kepercayaan merek, sedangkan sisanya sebesar 32,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain. Selanjutnya, nilai R² variabel kepercayaan merek sebesar 0,552, sehingga 55,2% variabel kepercayaan merek dapat dijelaskan oleh UGC dan FGC, sementara sisanya 44,8% dijelaskan oleh variabel lain. Selain itu, kedua variabel tersebut memiliki nilai koefisien determinasi yang termasuk dalam kategori sedang.

4.3 Hasil Uji Effect Size (f²)

Tabel 4.3 menunjukkan hasil analisis *effect size* (f²).

Tabel 4.3 Hasil Uji Effect Size (f²)

Variabel	Kepercayaan merek	Loyalitas merek
Konten buatan pengguna	0,181	0,288
Konten buatan perusahaan	0,365	0,186
Kepercayaan merek		0,056
Loyalitas merek		

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

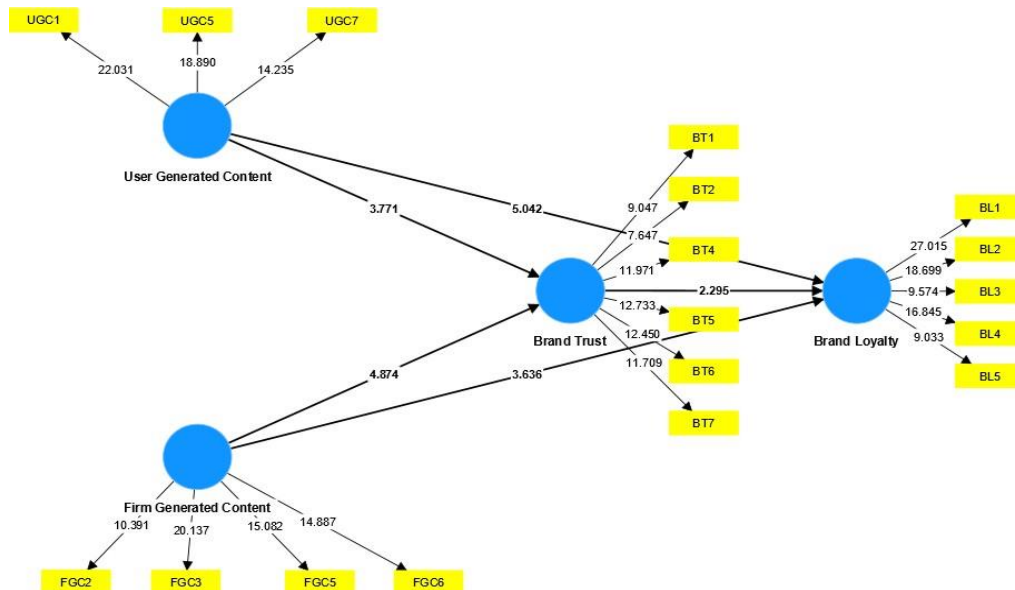
Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai f² variabel kepercayaan merek berpengaruh lemah terhadap loyalitas merek karena nilai f² berada diantara 0,02 dan 0,15. Selain itu, UGC berpengaruh sedang terhadap kepercayaan merek karena nilai f² berada diantara 0,15 dan 0,35. FGC berpengaruh kuat terhadap kepercayaan merek karena nilai f² lebih dari 0,35. Lebih lanjut, UGC dan FGC berpengaruh sedang loyalitas merek karena nilai f² berada diantara 0,15 dan 0,35.

4.4 Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Gambar 4.1 yang disajikan dengan

teknik *bootstrapping* dan dirangkum dalam Tabel 4.4.

Gambar 4.1 Hasil Pengujian Teknik Bootstrapping



Tabel 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Path Coefficient	t-statistics	p-value	Keterangan
H1 _a	Konten buatan pengguna → Loyalitas merek	0,402	5,042	0,000	Tidak Ditolak
H1 _b	Konten buatan perusahaan → Loyalitas merek	0,348	3,636	0,000	Tidak Ditolak
H2 _a	Konten buatan pengguna → Kepercayaan merek	0,345	3,771	0,000	Tidak Ditolak
H2 _b	Konten buatan perusahaan → Kepercayaan merek	0,491	4,874	0,000	Tidak Ditolak
H3	Kepercayaan merek → Loyalitas merek	0,201	2,295	0,022	Tidak Ditolak
H4 _a	Konten buatan pengguna → Kepercayaan merek → Loyalitas merek	0,069	1,659	0,106	Ditolak
H4 _b	Konten buatan perusahaan → Kepercayaan merek → Loyalitas merek	0,098	2,323	0,021	Tidak Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa hanya hipotesis H4_a yang ditolak karena *t-statistic* kurang dari 1,96 dan *p-value*

lebih dari 0,05, sedangkan hipotesis yang lain tidak ditolak karena *t-statistic* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05.

Tabel 4.5 Hasil Uji Mediasi

Item	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Ket
UGC → BT → BL	0,345	0,069	0,414	Tidak Signifikan
FGC → BT → BL	0,491	0,098	0,589	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh konten buatan pengguna terhadap loyalitas merek yang dimediasi oleh kepercayaan merek dimana nilainya sebesar 0,345. Selain itu, pengaruh secara tidak langsung variabel UGC terhadap loyalitas merek hanya sebesar 0,069. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan merek tidak dapat memediasi hubungan antara UGC dan loyalitas merek. Selanjutnya, terdapat pengaruh konten buatan perusahaan terhadap loyalitas merek yang dimediasi oleh kepercayaan merek dimana nilainya sebesar 0,491. Selain itu, pengaruh secara tidak langsung variabel FGC terhadap loyalitas merek sebesar 0,098. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan merek dapat memediasi secara signifikan hubungan antara FGC dan loyalitas merek.

4.5 Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa H1_a tidak ditolak, sehingga konten buatan pengguna berpengaruh positif terhadap loyalitas merek *smartphone*. Hasil tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa UGC berpengaruh positif terhadap loyalitas merek (Atulkar, 2020; Wei *et al.*, 2022; Hermaren & Achyar, 2018). Alhasil, seorang konsumen yang membaca ulasan positif dari konsumen yang lain mengenai suatu produk *smartphone* akan cenderung merasa loyal kepada produk tersebut karena meyakini bahwa ulasan positif tersebut didasari oleh kinerja produk yang baik (Atulkar, 2020).

Hipotesis H1_b tidak ditolak, sehingga konten buatan perusahaan berpengaruh positif terhadap loyalitas merek. Hasil tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa FGC berpengaruh positif terhadap loyalitas merek (Hermaren & Achyar, 2018; Poulis *et al.*, 2019). Secara umum,

konten yang ditunjukkan oleh perusahaan *smartphone* berupa inovasi yang ditawarkan melalui produk terbaru mereka ataupun promosi yang ditawarkan untuk konsumen (Poulis *et al.*, 2019). Ketika konsumen merasa tertarik dengan konten tersebut, mereka akan cenderung menjadi loyal dengan perusahaan tersebut karena merasa bahwa perusahaan terus berinovasi dan menawarkan berbagai promosi untuk konsumen.

Hipotesis H2_a tidak ditolak, sehingga UGC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek. Hasil tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa UGC berpengaruh positif terhadap kepercayaan merek (Wei *et al.*, 2022; Hermaren & Achyar, 2018; Mazzucchelli *et al.*, 2018; Singh & Matsui, 2017). Komentar dan ulasan konsumen yang telah menggunakan produk *smartphone* akan membuat konsumen lain mempercayai produk *smartphone* tersebut. Komentar dan ulasan tersebut dapat mencakup berbagai karakteristik produk, sehingga ketika komentar dan ulasan dari banyak konsumen konsisten bersifat positif, seorang konsumen yang lain akan percaya bahwa produk yang diulas tersebut memang merupakan *smartphone* yang berkualitas baik (Wei *et al.*, 2022).

Hipotesis H2_b tidak ditolak, sehingga FGC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa FGC berpengaruh positif terhadap kepercayaan merek (Chen & Cheng, 2020; Wei *et al.*, 2022; Meire *et al.*, 2019; Poulis *et al.*, 2019). Konsumen akan mempercayai perusahaan *smartphone* jika mereka merasa bahwa FGC dari perusahaan tersebut sesuai dengan kinerja produk yang ditawarkan. Ketika perusahaan *smartphone* menyatakan bahwa baterai produk yang ditawarkan bisa digunakan selama jangka waktu tertentu, konsumen

akan mempercayai perusahaan jika *smartphone* tersebut benar-benar bisa digunakan selama jangka waktu tersebut (Poulis *et al.*, 2019).

Hipotesis H3 tidak ditolak, sehingga kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepercayaan merek berpengaruh positif terhadap loyalitas merek (Assaker *et al.*, 2020; Kaur & Soch, 2018; Keni & Japiana, 2022; Alzola & Santana, 2020). Kepercayaan konsumen terhadap suatu merek cenderung dapat membuat konsumen bergantung pada merek tersebut. Kecenderungan tersebut didasari oleh keyakinan dan harapan konsumen terhadap kinerja merek tersebut. Konsumen akan mempercayai produk yang dapat memenuhi kebutuhannya yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas terhadap produk tersebut (Keni & Japiana, 2022).

Hipotesis H4_a ditolak, sehingga kepercayaan merek tidak dapat memediasi pengaruh UGC terhadap loyalitas merek. Hasil tersebut kontradiktif dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepercayaan merek dapat memediasi pengaruh UGC terhadap loyalitas merek (Wei *et al.*, 2022). Penelitian ini menunjukkan bahwa UGC dapat mempengaruhi loyalitas merek, tetapi tidak melalui kepercayaan merek. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh konsumen tidak memiliki indikator yang dapat digunakan untuk menentukan validitas UGC, sehingga informasi yang diperoleh dari UGC tidak mempengaruhi kepercayaan konsumen terhadap merek. Konsumen cenderung lebih mempercayai UGC dari *content creator*, sehingga kepercayaan konsumen menjadi lebih ditujukan kepada *content creator* tersebut.

Hipotesis H4_b tidak ditolak, sehingga kepercayaan merek dapat

memediasi pengaruh FGC terhadap loyalitas merek. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepercayaan merek memediasi pengaruh positif FGC terhadap loyalitas merek (Wei *et al.*, 2022; Ibrahim *et al.*, 2021). Ketika konsumen membaca FGC mengenai produk *smartphone*, konsumen cenderung membandingkan kinerja *smartphone* dengan FGC tersebut. Konsumen akan mempercayai perusahaan *smartphone* jika berpendapat bahwa kinerja tersebut memang sesuai dengan informasi yang diperoleh dari FGC, dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas merek (Wei *et al.*, 2022).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa konten buatan pengguna dan konten buatan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan merek dan loyalitas merek *smartphone*. Selain itu, kepercayaan merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas merek *smartphone*. Kepercayaan merek juga dapat secara signifikan memediasi hubungan FGC dan loyalitas merek, tetapi tidak memediasi hubungan UGC dan loyalitas merek secara signifikan. Hal ini dapat terjadi karena konten buatan pengguna lebih ditujukan pada penggunaan dari *smartphone* tersebut, sehingga mereknya menjadi tidak tersorot.

Berdasarkan pengalaman secara langsung dari peneliti dalam prosesnya terdapat sejumlah limitasi seperti peneliti tidak dapat memastikan apakah dampak dari UGC dan FGC terhadap loyalitas merek akan sama pada seluruh *platform* digital yang tersedia sekarang ini dan kedepannya. Dikarenakan, pada setiap *platform* memiliki berbagai karakteristik pengguna yang juga berbeda. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya mencoba untuk

meningkatkan jumlah sampel dan meneliti ruang lingkup yang berbeda untuk mengidentifikasi karakteristik responden yang berbeda. Selain itu, penelitian selanjutnya yang ingin meneliti loyalitas merek *smartphone* disarankan untuk mengidentifikasi variabel lain yang dapat meningkatkan loyalitas merek produk *smartphone*.

5.1 Implikasi Manajerial

Penelitian ini menyarankan perusahaan *smartphone* untuk mengamati konten buatan pengguna mengenai perusahaan karena konten tersebut dapat mempengaruhi kepercayaan merek dan loyalitas merek. Perusahaan *smartphone* perlu memastikan bahwa produk yang ditawarkan berkualitas baik, sehingga konsumen akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk membuat UGC yang bersifat positif. Selain itu, perusahaan *smartphone* perlu mengembangkan konten inovatif dan

kreatif untuk meningkatkan kepercayaan merek dan loyalitas merek. Perusahaan dapat melakukan upaya tersebut dengan mengoptimalkan peran media sosial sebagai sebuah saluran efektif untuk mencapai target pasar. Perusahaan *smartphone* perlu mempertahankan kepercayaan merek yang dapat mempengaruhi loyalitas konsumen terhadap perusahaan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Tarumanagara yang telah memberikan dukungan dalam Hibah Tugas Akhir melalui SPK dengan nomor: 1403-Int-KLPPM/UNTAR/X/2002.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfianto, R. (2022). *Mulai Dicari, Ini Daftar Smartphone 5G Paling Diminati di E-Commerce*. www.jawapos.com. Available at: <https://www.jawapos.com/oto-dan-teknogadget/27/07/2022/mulai-dicari-ini-daftar-smartphone-5g-paling-diminati-di-e-commerce/> (accessed September 23, 2022)
- Assaker, G., O'Connor, P., and El-Haddad, R. (2020). Examining an integrated model of green image, perceived quality, satisfaction, trust, and loyalty in upscale hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(8), 934–955. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1751371>
- Atulkar, S. (2020). Brand trust and brand loyalty in mall shoppers. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(5), 559–572. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0095>
- Boonghee, Y., Naveen, D., and Sungho, L. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1177/0092070300282002.pdf>
- Bruns, A. (2016). *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. John Wiley & Sons.
- Ceballos, M., Crespo, Á. G., and Cousté, N. L. (2016). Impact of Firm-Created Content on User-Generated Content: Using a New Social Media Monitoring Tool to Explore

- Twitter. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 303–306. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29877-1_61
- Chen, Z.F. and Cheng, Y. (2020). Consumer response to fake news about brands on social media: the effects of self-efficacy, media trust, and persuasion knowledge on brand trust. *Journal of Product and Brand Management*, 29(2), 188–198.
- Cheng, Y., Jin, Y., Hung-Baesecke, C. J. F., and Chen, Y. R. R. (2019). Mobile Corporate Social Responsibility (mCSR): Examining Publics' Responses to CSR-Based Initiatives in Natural Disasters. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 76–93. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1524382>
- CNN Indonesia. (2022). *E-Commerce Rajai Pertumbuhan Ekonomi Digital Saat Pandemi*. www.cnnindonesia.com. Available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220615082930-92-809094/e-commerce-rajai-pertumbuhan-ekonomi-digital-saat-pandemi> (accessed September 23, 2022)
- Eraspace. (2021). *Mengenai Teknologi Digital yang Semakin Tren di Abad 21*. eraspace.com. Available at: <https://eraspace.com/artikel/post/mengenai-5-teknologi-digital-yang-semakin-tren-di-abad-21> (accessed September 23, 2022)
- Heng Wei, L., Chuan Huat, O., and Arumugam, P. V. (2022). Social media communication with intensified pandemic fears: evaluating the relative impact of user- and firm-generated content on brand loyalty. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2021-0319>
- Hermaren, V. and Achyar, A. (2018). The effect of firm created content and user generated content evaluation on customer-based brand equity. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 86–100. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i1.63>
- Ibrahim, B., Aljarah, A., and Sawaftah, D. (2021). Linking social media marketing activities to revisit intention through brand trust and brand loyalty on the coffee shop facebook pages: Exploring sequential mediation mechanism. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13042277>
- Jacoby, J. (1971). A Model of Multibrand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 26, 25–31.
- Kataria, S. and Saini, V. (2019). The mediating impact of customer satisfaction in relation of brand equity and brand loyalty: An empirical synthesis and re-examination. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(1), 62–87. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2019-0046>
- Kaur, H. and Soch, H. (2018). Satisfaction, trust and loyalty: investigating the mediating effects of commitment, switching costs and corporate image. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 361–380. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15346-5>
- Keller, K. L. and Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand

Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35.
<https://doi.org/10.2307/3172491>

Kemdikbud. (2022). *Membangun Bisnis di Era Digital*. Ildikti5.kemdikbud.go.id. Available at: <https://ildikti5.kemdikbud.go.id/home/detailpost/membangun-bisnis-di-era-digital> (accessed September 23, 2022)

Keni and Putra. (2018). Factor Influencing Brand Loyalty in The Indonesian Food and Beverage Sector. *Jurnal Muara*, 2(2), 5671747.

Keni & Kristiawan. (2020). Pengaruh Packaging, Social Media Marketing dan Electronic Word of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Busana Brand Lokal. *DeReMa (Development of Research Management)*, 15(2), 245.
<https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.2445>

Keni Keni, & Japiana, M. (2022). Factor Influencing Brand Loyalty In The Indonesian Food And Beverage Sector. *Jurnal Manajemen*, 26(2), 277–295.
<https://doi.org/10.24912/jm.v26i2.980>

Lasser, W., Mittal, B., and Arun, S. (1995). *Measuring Customer-Based*. 12(4), 11–19.

Luca, M. (2015). *User-Generated Content and Social Media* (Vol. 1, hal. 563–592). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/b978-0-444-63685-0.00012-7>

Mazzucchelli, A., Chierici, R., Ceruti, F., Chiacchierini, C., Godey, B., and Pederzoli, D. (2018). Affecting brand loyalty intention: The effects of UGC and shopping searches via Facebook. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(3), 270–286.
<https://doi.org/10.1080/20932685.2018.1461022>

Mehrabian, A. and Russell, J. A. (1974). An approach to environmental psychology. In *An approach to environmental psychology*. The MIT Press.

Meire, M., Hewett, K., Ballings, M., Kumar, V., and Van den Poel, D. (2019). The Role of Marketer-Generated Content in Customer Engagement Marketing. *Journal of Marketing*, 83(6), 21–42. <https://doi.org/10.1177/0022242919873903>

Melián-Alzola, L. and Martín-Santana, J. D. (2020). Service quality in blood donation: satisfaction, trust and loyalty. *Service Business*, 14(1), 101–129.
<https://doi.org/10.1007/s11628-019-00411-7>

Poulis, A., Rizomyliotis, I., and Konstantoulaki, K. (2019). Do firms still need to be social? Firm generated content in social media. *Information Technology and People*, 32(2), 387–404. <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2018-0134>

Putri, A. D. E., Indarini, -, and Anandya, D. (2019). *The influence of Brand Awareness, Brand Image, and Brand Trust on Brand Loyalty*. XXIV(03), 412–426.
<https://doi.org/10.2991/insyma-19.2019.31>

Schivinski, B. and Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on

consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.871323>

Singh, M. and Matsui, Y. (2017). How long tail and trust affect online shopping behavior: an extension to UTAUT2 framework. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 9(4), 1–24. <https://doi.org/10.17705/1pais.09401>

IDENTIFIKASI *BULL AND BEAR MARKET* DI PASAR MODAL SYARIAH INDONESIA: PENDEKATAN *MARKOV-SWITCHING*

Arief Surya Lesmana

Universitas Kuningan
arief.surya@uniku.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan pasar modal syariah Indonesia tidak terlepas dari fenomena *bullish* dan *bearish*. Kondisi *bullish* dan *bearish* perlu mendapat perhatian khusus karena dapat mempengaruhi keputusan investor dalam pembelian, penahanan, atau penjualan saham. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi *bullish* dan *bearish* di pasar modal syariah Indonesia berdasarkan data ISSI dan JII periode Januari 2012 hingga Desember 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *Markov-Switching Model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kondisi *bullish* ISSI dapat memberikan tingkat pengembalian 1,21% dengan risiko 0,02%, sedangkan pada kondisi *bearish* ISSI dapat memberikan tingkat pengembalian -1,49% dengan risiko 0,12%. Pada data ISSI ditemukan 101 bulan *bullish* dengan rata-rata durasi 9,5 bulan dan 31 bulan *bearish* dengan rata-rata durasi 4,02 bulan. Selain itu pada kondisi *bullish* JII mampu memberikan tingkat pengembalian 0,17% dengan risiko 0,02%, sedangkan pada kondisi *bearish*, JII mampu memberikan tingkat pengembalian -1,65% dengan risiko 0,13%. Pada data JII ditemukan 90 bulan *bullish* dengan rata-rata durasi 5,93 bulan dan 42 bulan *bearish* dengan rata-rata durasi 3,98 bulan.

Kata Kunci: *Bullish, bearish, ISSI, JII*.

ABSTRACT

The development of the Indonesian Islamic capital market cannot be separated from the *bullish* and *bearish* phenomena. *Bullish* and *bearish* conditions need special attention because they will affect investors' decisions in buying, holding, or selling shares. This study aims to identify *bullish* and *bearish* conditions in the Indonesian Islamic capital market based on ISSI and JII data from January 2012 to December 2022. This study uses a quantitative approach with the *Markov-Switching model* technique. The result shows that in *bullish* conditions, ISSI can provide a return of 1.21% with a risk of 0.02%, while in *bearish* conditions ISSI can provide a return of -1.49% with a risk of 0.12%. Identification results on the ISSI data show that there were 101 *bullish* months with an expected duration of 9.5 months and 31 *bearish* months with an expected duration of 4.02 months. In addition, in *bullish* conditions, JII is able to provide a return of 0.17% with a risk of 0.02%, while in *bearish* conditions, JII can provide a return of -1.65% with a risk of 0.13%. Identification results on the JII data show that there were 90 *bullish* months with an expected duration of 5.93 months and 42 *bearish* months with an expected duration of 3.98 months.

Keywords: *Bullish, bearish, ISSI, JII*.

1. PENDAHULUAN

Pasar modal syariah telah berkembang pesat menyaingi pasar modal konvensional. Aset keuangan syariah kini menjadi alternatif investasi yang andal dan kredibel dibandingkan dengan aset keuangan konvensional karena dianggap lebih etis dan bermoral, sehingga dapat mengurangi penyimpangan dan spekulasi berlebihan (Mathlouthi & Bahloul, 2022). Investasi adalah aktivitas yang berisiko karena penuh dengan ketidakpastian (Sabrina & Yessy, 2019). Pasar modal syariah memberikan peluang investasi jangka

panjang dan menawarkan manfaat diversifikasi yang tinggi kepada investor. *Trade-off* antara tingkat pengembalian dan risiko pada saham syariah berbeda dengan saham konvensional. Investasi saham syariah mengacu pada prinsip-prinsip muamalat dan saham yang diperdagangkan tidak boleh bertentangan dengan syariat Islam. Berinvestasi di pasar modal syariah merupakan salah satu bentuk investasi berbasis keimanan (*faith-based investment*). Ketika berinvestasi pada aset keuangan syariah, investor tidak hanya mempertimbangkan

pengembalian yang bersifat materialistik (pengembalian moneter), tetapi juga mempertimbangkan pengembalian yang bersifat metafisik berupa keberkahan dari Allah atas kepatuhan mereka terhadap ajaran islam (Mahastanti *et al.*, 2021).

Kinerja pasar modal syariah Indonesia dapat dilihat berdasarkan Indeks Saham Syariah Indonesia (ISSI) dan *Jakarta Islamic Index* (JII). Grafik pergerakan ISSI dan JII tahun 2012-2022 dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:

Gambar 1. Grafik ISSI dan JII tahun 2012-20



Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Gambar 1 menunjukkan bahwa pergerakan ISSI dan JII sangat fluktuatif. ISSI meningkat 13,19% dari 189,02 poin per Desember 2021 menjadi 217,73 poin per Desember 2022. Selain itu, JII juga meningkat 4,42% dari 562,02 poin per Desember 2021 menjadi 588,04 per Desember 2022. Kedua indeks tersebut juga mengalami penurunan yang cukup tajam pada bulan Februari dan Maret 2022 akibat Pandemi Covid-19. Hasil penelitian Ganar *et al.* (2020) menunjukkan bahwa ISSI dan JII mengalami penurunan saat pemerintah mengumumkan kasus pertama Covid-19 di Indonesia. Hasil penelitian Nurdany *et al.* (2021) menunjukkan bahwa tingkat pengembalian ISSI mengalami volatilitas yang semakin berkurang selama Pandemi Covid-19, dan pada saat yang sama ISSI mengalami penurunan tajam yang diikuti dengan kenaikan secara bertahap. Temuan lainnya dari Awwal (2021) menunjukkan bahwa harga saham yang masuk dalam JII secara serentak, selama tiga kuartal, terkena dampak Pandemi Covid-19 secara signifikan.

Harga saham terbentuk karena adanya permintaan dan penawaran saham. Jika permintaan saham tinggi, maka harga saham akan naik. Sebaliknya, jika penawaran saham tinggi, maka harga saham akan turun. Fenomena peningkatan dan penurunan harga saham disebut *bullish* dan *bearish*. Kondisi pasar dikatakan *bullish* apabila indeks saham pada periode tertentu dapat menembus batas tertinggi indeks saham periode sebelumnya atau jika terjadi penurunan tidak melebihi batas terendah indeks saham periode sebelumnya. Kondisi *bullish* dapat memotivasi investor untuk meningkatkan aktivitasnya di pasar modal, sehingga akan meningkatkan kinerja pasar. Sebaliknya kondisi pasar dikatakan *bearish* jika indeks saham pada periode tertentu tidak dapat menembus batas tertinggi indeks saham periode sebelumnya atau penurunannya melebihi batas terendah indeks saham periode sebelumnya. Kondisi *bearish* yang berkepanjangan dapat menghambat aktivitas investor di pasar modal.

Akibatnya kinerja pasar menurun (Jones, 1998).

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi *bullish* dan *bearish* adalah analisis teknikal dan analisis fundamental. Analisis teknikal adalah metode yang paling banyak digunakan dalam industri keuangan untuk memprediksi tren indeks harga saham di masa depan melalui penggunaan grafik, salah satunya adalah *candlestick*. Grafik *candlestick* menggunakan data historis perdagangan saham pada periode tertentu untuk memperkirakan pola pergerakan harga saham di masa yang akan datang. Pola tersebut mencerminkan psikologi pasar dan investor dapat membuat keputusan investasi berdasarkan pola *candlestick* yang teridentifikasi sebagai dasar untuk meraih pengembalian abnormal (Kusuma *et al.*, 2019). Penggunaan grafik *candlestick* memerlukan kehati-hatian dan kecermatan investor, terutama ketika pasar dalam kondisi *bearish*. Hal ini dikarenakan *candlestick* menghasilkan lebih banyak pola doji, yaitu pola yang menggambarkan situasi harga yang membingungkan karena harga saham tidak berubah sama sekali (Usman, 2016).

Hasil penelitian Marshall *et al.* (2008) dan Horton (2009) menyimpulkan bahwa metode *candlestick* tidak memadai untuk dijadikan sebagai pendukung keputusan investasi saham di pasar ekuitas Amerika Serikat dan Indeks Dow Jones. Di sisi lain, Hidayat (2022) dan Farhan *et al.* (2022) menunjukkan bahwa grafik *candlestick* mempunyai kinerja yang baik dalam menganalisis pergerakan harga saham di Indonesia. Perbedaan hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan teknik *candlestick* harus disesuaikan dengan pasar dimana

teknik tersebut digunakan (Do Prado *et al.*, 2013).

Alternatif metode lain yang dapat digunakan untuk memprediksi *bullish* dan *bearish* adalah *Markov-Switching Model* (MSM). Penggunaan MSM dianggap lebih cepat dan lebih baik karena alasan-alasan berikut: 1) mampu menangkap perubahan parameter akibat adanya perubahan kondisi pasar, 2) mampu menentukan peluang transisi dari *bullish* ke *bearish* atau sebaliknya, 3) mampu memprediksi berapa lama masing-masing kondisi pasar akan bertahan (Caporale & Zekokh, 2019 & Pourrafiie *et al.*, 2021). Defrizal *et al.* (2015) menggunakan MSM untuk memprediksi *bullish* dan *bearish* pada indeks sektor keuangan dan perdagangan. Hasilnya menunjukkan bahwa perbedaan kondisi *bullish* dan *bearish* ditandai dengan perbedaan volatilitasnya, dimana volatilitas saham-saham sektor perdagangan lebih tinggi dibandingkan dengan saham-saham sektor keuangan. Di sisi lain, Respati *et al.* (2017) menggunakan data IHSG untuk memprediksi *bullish* dan *bearish*. Hasilnya menunjukkan bahwa peluang transisi dari *bullish* ke *bearish* lebih rendah dibandingkan dengan peluang transisi dari *bearish* ke *bullish*. Hal ini menunjukkan bahwa pasar modal Indonesia lebih cenderung mengalami *bullish* daripada *bearish*.

Prediksi yang akurat mengenai tren harga pasar saham untuk memaksimalkan keuntungan modal dan meminimumkan kerugian merupakan permintaan yang mendesak. Prediksi *bullish* dan *bearish* menjadi elemen penting dalam menganalisis dan memprediksi kinerja pasar modal terutama bagi investor yang menggunakan strategi *market-timing*, yaitu membeli saham dengan prospek *bullish* dan menjual saham dengan prospek *bearish*. Kesuksesan dalam

mengimplementasikan strategi *market-timing* membutuhkan identifikasi dan prediksi periode *bullish* dan *bearish* yang tepat dan akurat. Periode *bullish* dan *bearish* juga sangat presisten, sehingga semakin cepat kondisi *bullish* dan *bearish* diidentifikasi, semakin besar potensi keuntungannya.

Kegagalan memprediksi *bullish* dan *bearish* menyebabkan investor salah membuat keputusan pengelolaan aset. Bukti kegagalan tersebut terlihat pada tahun 2020 saat pandemi Covid-19 berlangsung. Terjadi kepanikan kalangan investor yang ditunjukkan dengan aksi jual saham secara besar-besaran. Data statistik perdagangan menunjukkan bahwa investor asing melakukan aksi jual bersih yang sangat masif di pasar reguler yaitu sebanyak Rp 2,6 triliun. Hal ini dikarenakan investor khawatir harga saham akan turun semakin rendah. Begitupula investor yang membeli saham dengan pinjaman dari *broker*, mereka khawatir akan terkena *margin call*. Fenomena ini menyebabkan laju indeks saham menurun dan terkoreksi, sehingga Bursa Efek Indonesia (BEI) menerapkan kebijakan *Auto Rejection Bawah* (ARB) dan *trading halt* sebanyak tujuh kali (Luthfan & Diana, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi *bull and bear market* di pasar modal syariah Indonesia. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai peluang investasi syariah sekaligus menjadi *early warning system* bagi investor dalam menghadapi kondisi ketidakpastian. Dengan mengetahui kondisi *bullish* dan *bearish*, investor dapat memperkirakan kapan sebaiknya keputusan jual atau beli saham dilakukan, sehingga investor dapat memperoleh profit maksimum atas kinerja pasar pada saat *bullish* dan

mampu mengantisipasi risiko kerugian pada saat *bearish*.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Teori Dow

Analisis teknikal dilatarbelakangi oleh teori Dow yang bertujuan untuk mengidentifikasi harga pasar dalam jangka panjang berdasarkan data historis di masa lalu (Agustin, 2019). Teori ini menjelaskan bahwa harga saham mempunyai pola yang tidak acak, sehingga dapat diprediksi. Dow menjelaskan bahwa harga saham akan tetap bergerak sesuai dengan polanya sampai muncul sinyal baru yang menunjukkan pola tersebut akan berubah. Dengan kata lain Kondisi *bullish* dan *bearish* akan tetap berlanjut sampai muncul perbedaan yang signifikan antara permintaan dan penawaran saham. Kondisi *bullish* berakhir ketika penawaran saham melebihi permintaannya dan kondisi *bearish* berakhir ketika permintaan saham melebihi penawarannya (Prayudi & Abimanyu 2019).

2.2 Strategi Market-Timing

Market-timing merupakan strategi aktif dalam investasi dimana investor memilih waktu yang tepat untuk melakukan transaksi jual beli saham atau melakukan penyesuaian terhadap komposisi saham di dalam portofolio. Implementasi strategi *market-timing* membutuhkan pengetahuan tentang kondisi *bullish* dan *bearish* agar investor mampu mengantisipasi perubahan kondisi pasar yang dinamis. Keberhasilan strategi *market-timing* dapat dilihat dari risiko pasar yang diukur dengan nilai beta. Pada kondisi *bullish*, risiko pasar mempunyai nilai yang relatif besar, sedangkan pada kondisi *bearish* risiko pasar mempunyai nilai yang relatif rendah (Sabila *et al.*, 2019).

2.3 Indeks Saham Syariah

Indeks saham syariah merupakan ukuran statistik yang menjadi acuan investor dalam berinvestasi syariah di pasar modal. Indeks saham syariah merepresentasikan tren harga dari sekumpulan saham syariah yang diseleksi dengan menerbitkan Daftar Efek Syariah (DES) oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dua di antara indeks saham syariah Indonesia adalah Indeks Saham Syariah Indonesia (ISSI) dan *Jakarta Islamic Index* (JII). ISSI sebagai indeks komposit merupakan indikator kinerja pasar saham syariah. Konstituen ISSI adalah seluruh saham yang masuk ke dalam DES, sedangkan konstituen JII adalah 30 saham syariah yang mempunyai likuiditas paling tinggi. Konstituen ISSI dan JII akan diseleksi ulang setiap tahunnya pada bulan Mei dan November (IDX, 2022).

2.4 Bull and Bear Market

Fabozzi dan Francis (1979) mengelompokkan pasar *bullish* dan *bearish* berdasarkan tingkat pengembaliannya. Jika tingkat pengembalian pasar pada periode tertentu bernilai positif, maka artinya pasar sedang *bullish*, dan sebaliknya, jika tingkat pengembalian pasar bernilai negatif, maka pasar sedang *bearish*. Istilah *bullish* berasal dari kata *bull* (banteng) yang mencerminkan optimisme di kalangan investor, sedangkan *bearish* berasal dari kata *bear* (beruang) yang mencerminkan pesimisme di kalangan investor (Ong, 2017). *Bullish* merupakan kondisi yang menguntungkan karena pasar dalam kondisi baik dan investor memegang kendali pasar, sedangkan *bearish* merupakan kondisi yang merugikan akibat kondisi ekonomi yang buruk, sehingga menurunkan kepercayaan investor. Akan tetapi kondisi *bullish*

biasanya dapat bertahan lebih lama dibandingkan dengan kondisi *bearish*.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengidentifikasi fenomena *bullish* dan *bearish* di pasar modal syariah Indonesia. Jenis data yang digunakan adalah data deret waktu berupa harga penutupan saham ISSI dan JII periode Januari 2012 hingga 2022 yang diperoleh dari website www.yahoo.finance.com. Indeks saham syariah dipilih karena mempunyai kelebihan dibandingkan dengan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG), yaitu utang berbasis bunga pada indeks saham syariah tidak lebih dari 45% dari total aset perusahaan, sehingga diharapkan lebih stabil dalam menghadapi ketidakpastian perubahan kondisi pasar (Suryaputri & Kurniawati, 2020). Perilaku data deret waktu, khususnya harga saham sangat fluktuatif dan sering mengalami perubahan struktur, sehingga dalam pemodelan dan prediksinya tidak dapat dilakukan dengan menggunakan model deret waktu linear. Hal ini mendorong peneliti untuk menggunakan model lain seperti *Markov-Switching Model* (MSM) yang diperkenalkan oleh Hamilton (1989).

MSM merupakan model *time series* nonlinear yang dapat menangkap fenomena perubahan struktur pada data ISSI dan JII. Prinsip dasar MSM adalah membuat model dinamis yang mampu menyesuaikan perubahan pola data. Perilaku perubahan pola data dipengaruhi oleh variabel diskrit tak teramati (S_t), yang disebut sebagai *regime*. Dalam penelitian ini terdapat dua *regime*, yaitu *bullish* ($S_t = 1$) dan *bearish* ($S_t = 2$). Secara matematis MSM dapat dituliskan sebagai berikut (Hamilton, 1989):

$$Y_t = \mu_{S_t} + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0, \sigma_{S_t}^2)$$

dimana μ adalah konstanta yang bergantung pada S_t . Adapun tahapan analisis data dimulai dengan: (1) analisis deskriptif untuk memperoleh gambaran umum ISSI dan JII, (2) pengujian asumsi, meliputi uji perubahan struktur dan uji stasioneritas, (3) analisis *Markov-Switching* untuk memodelkan ISSI dan JII, serta memprediksi peluang perpindahan kondisi *bullish-bearish* dan rata-rata lama waktu *bullish* dan *bearish* berlangsung.

4. HASIL DAN DISKUSI

Ringkasan statistik deskriptif yang menggambarkan ISSI dan JII selama tahun 2012-2022 disajikan pada Tabel 1. Rata-rata ISSI berada pada nilai 169,35 dengan simpangan baku 20,46. ISSI mencapai nilai tertinggi sebesar 217,73 pada bulan Desember 2021 dan ISSI

mencapai nilai terendah sebesar 128,12 pada bulan Mei 2012. Adapun rata-rata JII berada pada nilai 639,13 dengan simpangan baku 65,62. JII mencapai nilai tertinggi sebesar 787,12 pada bulan Januari 2018 dan mencapai nilai terendah sebesar 476,39 pada bulan Maret 2020.

Berdasarkan tingkat pengembalian dan risikonya (yang diukur dengan simpangan baku), ISSI memberikan rata-rata pengembalian yang lebih tinggi dengan risiko yang lebih rendah dibandingkan JII. Pengembalian ISSI tertinggi terjadi pada bulan November 2020, yaitu 9,28% dan pengembalian JII tertinggi terjadi pada bulan April 2020, yaitu 12,99%. Pada bulan Maret 2020, ketika pemerintah Indonesia mengumumkan kasus Covid-19 untuk pertama kalinya, pengembalian ISSI dan JII mengalami penurunan tajam, hingga mencapai -15,69% dan -17,06%.

Tabel 1. Deskripsi ISSI dan JII

Variabel	Minimum	Maksimum	Rata-Rata	Simpangan Baku
ISSI	128,12	217,73	169,35	20,46
JII	476,39	787,12	639,13	65,62
Pengembalian ISSI	-15,69%	9,28%	0,39%	3,81%
Pengembalian JII	-17,06%	12,99%	0,03%	4,31%

Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Peningkatan dan penurunan pada indeks saham syariah menunjukkan bahwa pola pergerakan pasar modal syariah Indonesia sangat dinamis, tidak pasti, dan selalu mengalami perubahan struktur, sehingga penting bagi investor untuk mengetahui lebih awal potensi keuntungan dan

kerugian pada saat kondisi pasar sedang baik (*bullish*) atau buruk (*bearish*). Pengujian terhadap perubahan struktur atau pola data ISSI dan JII diidentifikasi menggunakan prosedur Bai-Perron yang dikenal dengan uji *breakpoint*. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Perubahan Struktur

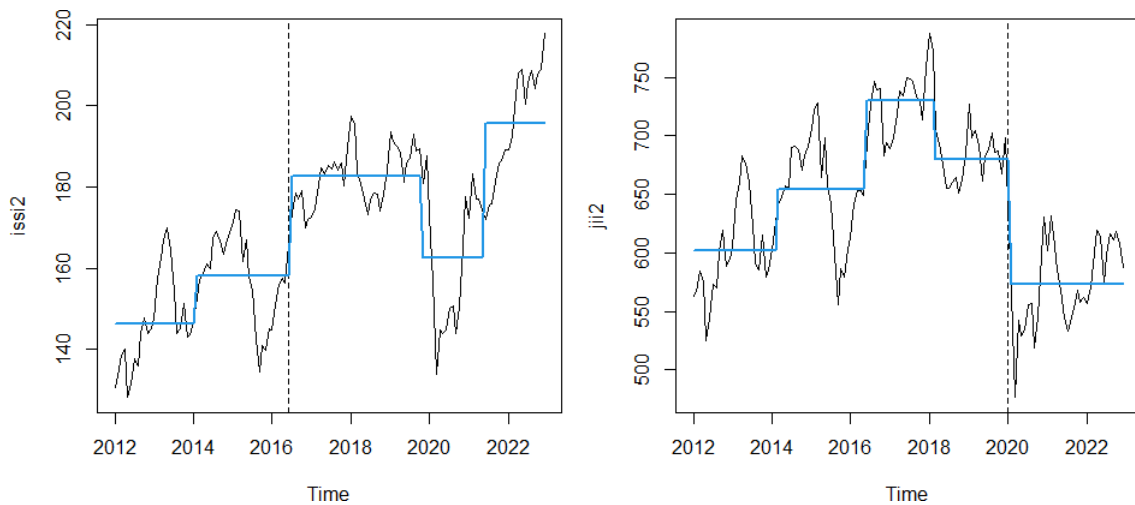
Variabel	Sup{F}	P-Value
ISSI	114,13	0,00
JII	74,63	0,00

Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Tabel 2 menunjukkan bahwa ISSI dan JII mengalami perubahan struktur. Hal ini ditandai dengan nilai *p-value* yang

signifikan ($< 0,05$). Perubahan struktur data ISSI dan JII dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Gambar 2. Grafik Perubahan Struktur ISSI dan JII



Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Selama kurun waktu 2012-2022, ISSI dan JII masing-masing mengalami 4 kali perubahan struktur. ISSI mengalami perubahan struktur pada bulan Januari 2014, Juni 2016, Oktober 2019, dan Mei 2022. Sedangkan JII mengalami perubahan struktur pada bulan Februari 2014, Mei 2016, Februari 2018, dan

Januari 2020. Perubahan struktur data ISSI dan JII menunjukkan stabilitas ISSI dan JII dalam rata-rata dan variansnya. Stabilitas data diidentifikasi melalui pengujian stasioneritas dengan menggunakan ADF test. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Stasioneritas ISSI dan JII

Variabel	Statistik	
	ADF	P-Value
ISSI	-1,46	0,55
JII	-2,43	0,14
Pengembalian ISSI	-9,95	0,00
Pengembalian JII	-10,58	0,00

Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Tabel 4 menunjukkan bahwa data ISSI dan JII tidak stasioner. Hal ini terlihat dari nilai *p-value* yang tidak signifikan ($> 0,05$), sehingga perlu dilakukan transformasi dari data indeks ke data tingkat pengembalian (Ariyani *et al.*, 2014, Respati *et al.*, 2017, & Khoerunnisa *et al.*, 2022). Hasil pengujian terhadap data pengembalian menunjukkan bahwa tingkat pengembalian ISSI dan JII sudah stasioner. Hal ini ditandai dengan nilai *p-value* yang signifikan ($< 0,05$). Artinya, jika dibandingkan dengan harga

penutupannya, tingkat pengembalian ISSI dan JII lebih baik dalam merepresentasikan stabilitas pasar modal syariah Indonesia.

Kondisi *bullish* dan *bearish* pada ISSI dan JII diidentifikasi dengan menggunakan *Markov-Switching Model* (MSM). Pendugaan parameter MSM dilakukan dengan menggunakan metode kemungkinan maksimum yang dikombinasikan dengan algoritma *filtering* dan *smoothing*. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Pendugaan Parameter Markov-Switching Model

Variabel	Kondisi Pasar	Penduga Parameter	Koefisien	Statistik z	P-Value
ISSI	Bullish	μ_1	0,0121	3,7714	0,0002
		σ^2	0,0002	-30,9521	0,0000
	Bearish	μ_2	-0,0149	-2,3512	0,0187
		$\hat{\sigma}$	0,0012	-20,5829	0,0000
JII	Bullish	μ_1	0,0017	2,5155	0,0119
		σ^2	0,0002	-22,0593	0,0000
	Bearish	μ_2	-0,0165	-2,5123	0,0120
		$\hat{\sigma}$	0,0013	-21,2511	0,0000

Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Berdasarkan Tabel 5, dapat dibentuk model *Markov-Switching* sebagai berikut:

$$Y_t = \mu_{S_t} + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0, \sigma_{S_t}^2)$$

untuk ISSI

$$\mu_{S_t} = \begin{cases} 0,0121, & S_t = 1 \\ -0,0149, & S_t = 2 \end{cases}$$

$$\sigma_{S_t}^2 = \begin{cases} 0,0002, & S_t = 1 \\ 0,0012, & S_t = 2 \end{cases}$$

untuk JII

$$\mu_{S_t} = \begin{cases} 0,0017, & S_t = 1 \\ -0,0165, & S_t = 2 \end{cases}$$

$$\sigma_{S_t}^2 = \begin{cases} 0,0002, & S_t = 1 \\ 0,0013, & S_t = 2 \end{cases}$$

ISSI dan JII masing-masing menghasilkan tingkat pengembalian positif pada kondisi *bullish* dan menghasilkan tingkat pengembalian negatif pada kondisi *bearish*. ISSI mampu memberikan potensi keuntungan (*gain*) sebesar 1,21% dengan risiko 0,02% per bulan pada kondisi *bullish* dan mampu memberikan potensi kerugian (*loss*) sebesar 1,49% dengan risiko 0,12% per bulan pada kondisi *bearish*. Adapun JII mampu memberikan potensi keuntungan (*gain*) sebesar 0,17% dengan risiko 0,02% pada kondisi *bullish*, dan mampu memberikan kerugian (*loss*) sebesar

1,65% dengan risiko 0,13% per bulan pada kondisi *bearish*.

Masing-masing penduga parameter signifikan pada taraf 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi *bullish* dan *bearish* di pasar modal syariah Indonesia dapat dibedakan berdasarkan tingkat pengembalian dan risikonya. Pada kondisi *bullish*, pasar modal syariah menghasilkan tingkat pengembalian positif yang berarti keuntungan dengan risiko yang relatif rendah. Sebaliknya, pada kondisi *bearish*, pasar modal syariah menghasilkan tingkat pengembalian negatif yang berarti kerugian dengan risiko yang relatif lebih tinggi.

Penggunaan MSM untuk memprediksi *bull and bear market* dilengkapi dengan matriks peluang transisi yang berisi nilai-nilai peluang kondisi pasar akan bertahan dan berpindah.

Tabel 6. Matriks Peluang Transisi

ISSI		
Kondisi Pasar	Bullish	Bearish
Bullish	0,895	0,105
Bearish	0,249	0,751
JII		
Kondisi Pasar	Bullish	Bearish
Bullish	0,831	0,169
Bearish	0,251	0,749

Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

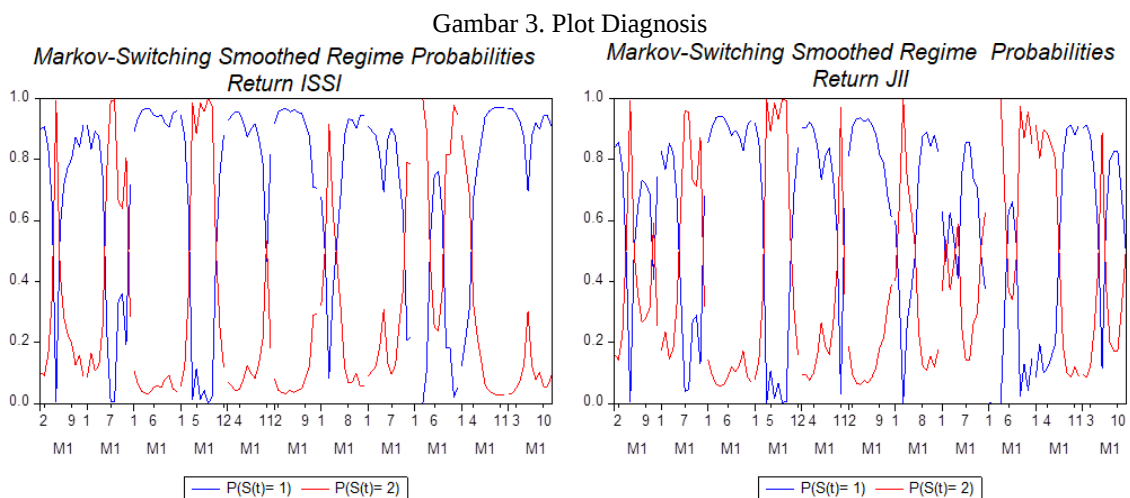
Tabel 6 menunjukkan bahwa peluang ISSI akan bertahan pada kondisi *bullish* adalah 89,5% dan peluang ISSI bertahan

pada kondisi *bearish* adalah 75,1%. Kondisi *bullish* pada ISSI akan berpindah menjadi *bearish* dengan peluang 10,5% dan kondisi *bearish* pada ISSI akan berpindah menjadi *bullish* dengan peluang 24,9%. Adapun peluang JII akan bertahan pada kondisi *bullish* adalah 83,1% dan peluang JII akan bertahan pada kondisi *bearish* adalah 74,9%. Kondisi *bullish* pada JII akan berpindah menjadi *bearish* dengan peluang 16,9% dan kondisi *bearish* pada JII akan berpindah menjadi *bullish* dengan peluang 25,1%.

Pasar modal syariah Indonesia mempunyai peluang yang lebih tinggi untuk mempertahankan kondisi *bullish* dibandingkan dengan kondisi *bearish*. Artinya dalam jangka panjang pasar modal syariah cenderung mengalami

bullish. Begitu pula dengan peluang perpindahan dari *bullish* ke *bearish* lebih rendah dibandingkan dengan peluang perpindahan dari *bearish* ke *bullish*. Artinya apabila terjadi *bearish*, pasar modal syariah mampu melakukan penyesuaian dan dapat memulihkan keadaan dengan cepat, sehingga kondisi pasar kembali menjadi *bullish*.

Secara komprehensif, kondisi *bullish* dan *bearish* dapat diidentifikasi melalui plot diagnosis yang menyajikan informasi peluang setiap pengamatan akan masuk ke kondisi *bullish* atau *bearish*. Di bawah ini merupakan plot *Markov-Switching Smoothed Regime Probabilities* dan rata-rata durasi untuk masing-masing ISSI dan JII:



Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Tabel 7. Identifikasi Bullish dan Bearish

	Bullish		Bearish	
Variabel	Jumlah Bulan	Durasi Rata-rata	Jumlah Bulan	Durasi Rata-rata
ISSI	101 bulan (76,5%)	9,50 bulan	31 bulan (23,5%)	4,02 bulan
JII	90 bulan (68,2%)	5,93 bulan	42 bulan (31,8%)	3,98 bulan

Sumber: Hasil pengolahan data (2023)

Tabel 7 menunjukkan bahwa selama Januari 2012 sampai Desember 2022 (132 bulan), jumlah *bullish* yang terjadi pada ISSI adalah 101 bulan dengan durasi rata-rata 9,50 bulan dan jumlah *bearish*-nya adalah 31 bulan dengan durasi rata-rata 4,02 bulan. Adapun jumlah *bullish* yang terjadi pada JII adalah 90 bulan dengan durasi rata-rata 5,93 bulan dan jumlah *bearish*-nya adalah 42 bulan dengan durasi rata-rata 3,98 bulan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi *bullish* di pasar modal syariah Indonesia berlangsung lebih lama dibandingkan dengan kondisi *bearish*. Temuan ini semakin memperkuat fakta sebelumnya bahwa kecenderungan *bullish* di pasar modal syariah Indonesia lebih kuat dibandingkan dengan kondisi *bearish*.

5. KESIMPULAN

Kondisi pasar modal syariah yang direpresentasikan oleh Indeks Saham Syariah Indonesia (ISSI) dan *Jakarta Islamic Index* (JII) dapat dibedakan menjadi kondisi *bullish* dan *bearish*. Hasil analisis *Markov-Switching Model* (MSM) menunjukkan bahwa karakteristik *bullish* dan *bearish* pada ISSI dan JII relatif sama, perbedaan karakteristik kondisi *bullish* dan *bearish* dapat dilihat dari tingkat pengembalian dan risikonya. Kondisi *bullish* ditandai dengan tingkat pengembalian yang bernilai positif (untung) dan risiko yang relatif rendah, sedangkan kondisi *bearish* ditandai dengan tingkat pengembalian yang bernilai negatif (rugi) dan risiko yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pasar modal syariah Indonesia merupakan lingkungan investasi yang aman dan potensial bagi investor karena memberikan tingkat pengembalian yang relatif stabil dan mempunyai pola *bullish*

yang lebih dominan dengan durasi waktu yang relatif panjang.

5.1 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menemukan fenomena *bullish* dan *bearish* di pasar modal syariah Indonesia. Pengetahuan ini dapat menjadi pedoman bagi investor dalam menerapkan strategi *market-timing* untuk memperoleh peluang profit yang lebih besar. Investor dapat memperoleh tingkat pengembalian yang menguntungkan dengan cara membeli saham pada saat harganya rendah dan menjual kembali pada saat harganya tinggi. Pasar modal syariah mempunyai periode *bullish* yang lebih panjang. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh investor untuk memaksimalkan perolehan dividen dan *capital gain*. Selain memperoleh tingkat pengembalian yang sifatnya moneter, investasi pada produk saham syariah juga menghasilkan tingkat pengembalian nonmoneter berupa keberkahan, sehingga investor akan merasakan manfaat yang lebih banyak atas investasinya di pasar modal syariah.

5.2 Saran

Penelitian ini hanya mengidentifikasi kondisi *bullish* dan *bearish* di pasar modal syariah Indonesia berdasarkan ISSI dan JII. Peneliti dapat mempertimbangkan beberapa indeks saham syariah lain seperti *Jakarta Islamic Index 70* (JII70), *IDEX-MES BUMN 17*, dan *IDX Sharia Growth*. Penelitian dapat dikembangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pasar modal syariah pada kondisi *bullish* dan *bearish*. Selain itu, peneliti juga dapat membandingkan kinerja indeks saham konvensional dan kinerja indeks saham syariah pada kondisi *bullish* dan *bearish*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, I. N. (2019). The Integration of Fundamental and Technical Analysis in Predicting the Stock Price. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 18(2), 93–102. <https://doi.org/10.28932/jmm.v18i2.1611>
- Ariyani, F. D., Warsito, B., & Yasin, H. (2014). Pemodelan Markov-Switching Autoregressive. *Jurnal Gaussian*, 3(3), 381–390. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/gaussian>
- Caporale, G. M., & Zekokh, T. (2019). Modelling Volatility of Cryptocurrencies Using Markov-Switching GARCH Models. *Research in International Business and Finance*, 48(July 2018), 143–155. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.009>
- Defrizal, Sucherly, Wirasasmita, Y., & Nidar, S. R. (2015). The Determinant Factors of Sectoral Stock Return In Bullish And Bearish Condition at Indonesian Capital Market. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(7), 209–214. www.ijstr.org
- Do Prado, H. A., Ferneda, E., Morais, L. C. R., Luiz, A. J. B., & Matsura, E. (2013). On the Effectiveness of Candlestick Chart Analysis for the Brazilian Stock Market. *Procedia Computer Science*, 22, 1136–1145. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.09.200>
- Fabozzi, F. J., & Francis, J. C. (1979). Mutual Fund Systematic Risk for Bull and Bear Markets: An Empirical Examination. *The Journal of Finance*, 34(5), 1243–1250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1979.tb00069.x>
- Farhan, A., Djuwarsa, T., & Purbayati, R. (2022). Analisis Teknikal Pergerakan Saham PT Bank Jago Tbk dengan Menggunakan Indikator Candlestick dan Moving Average Convergence Divergence. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 2(3), 517–525. <https://doi.org/10.35313/ijem.v2i3.3783>
- Faridho, M. Al. (2021). The Corona Pandemic On Sharia Capital Market in Indonesia. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, 10(2), 1–10. <https://doi.org/10.36835/iqtishoduna.v10i2.864>
- Ganar, Y. B., Agrasadya, Dinantara, M. D., Apriansyah, M., Sahroni, Zulfitra, Sampurnaningsih, S. R., Rachmawaty, Noryani, Sari, W. I., Jati, W., Marjohan, M., Sarwani, Maddinsyah, A., & Sunarsi, D. (2020). The reaction of the sharia stock market in the early days of the Covid-19 pandemic in Indonesia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1516–1526. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.214>
- Hamilton, J. D. (1989). A New Approach to The Economic Analysis of Nonstationary Time Series and The Business Cycle. *Econometrica*, 57(2), 357–384.
- Horton, M. J. (2009). Stars, Crows, and Doji: The Use of Candlesticks in Stock Selection. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 49(2), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2007.10.005>

- IDX. (2022). *Indeks Saham Syariah*. <https://www.idx.co.id/id/idx-syariah/indeks-saham-syariah>
- Jones, C. P. (1998). *Investment Analysis and Management* (6th ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Khoerunnisa, A., Nur, I. M., & Arum, P. R. (2022). Metode Markov Switching Autoregressive (MSAR) untuk Peramalan Indeks Saham Syariah Indonesia (ISSI) (MSAR). *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS*, 5, 608–623. <https://prosiding.unimus.ac.id/index.php/semnas/article/view/1213>
- Kusuma, R. M. I., Ho, T.-T., Kao, W.-C., Ou, Y.-Y., & Hua, K.-L. (2019). *Using Deep Learning Neural Networks and Candlestick Chart Representation to Predict Stock Market*. 1–13. <http://arxiv.org/abs/1903.12258>
- Luthfan, T. C., & Diana, N. (2022). Analisis Kinerja Indeks Saham Syariah Indonesia (ISSI) Sebelum dan Selama Pandemi COVID-19. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 793–800. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.642>
- Mahastanti, L. A., Asri, M., Purwanto, B. M., & Junarsin, E. (2021). Capital Aset Pricing Model (CAPM) Revisited: The Context of Sharia-based Stocks with the Barakah Risk Premium Variable. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 25(2), 324–341. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v25i2.5572>
- Marshall, B. R., Young, M. R., & Cahan, R. (2008). Are Candlestick Technical Trading Strategies Profitable in the Japanese Equity Market? *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 31(2), 191–207. <https://doi.org/10.1007/s11156-007-0068-1>
- Mathlouthi, F., & Bahloul, S. (2022). Co-movement and Causal Relationships between Conventional and Islamic Stock Market Returns under Regime-Switching Framework. *Journal of Capital Markets Studies*, 6(2), 166–184. <https://doi.org/10.1108/jcms-02-2022-0008>
- Muhamad Aldin Hidayat. (2022). Analisis Teknikal Pergerakan Harga Saham dengan Indikator Candlestick, Moving Average, dan Stochastic Oscillator. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 36–42. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.906>
- Nurdany, A., Ibrahim, M. H., & Romadoni, M. F. (2021). the Asymmetric Volatility of the Islamic Capital Market During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 7(1), 185–202. <https://doi.org/10.21098/jimf.v7i0.1312>
- Ong, E. (2017). *Technical Analysis for Mega Profit*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pourrafiee, M., Azizi, S. P., Larijani, M. M., & Pahlevannezhad, A. (2021). Comparing the Different Types of Markov Switching Model for Euro to Iran Rial Exchange Rate. *Journal of Mathematics and Modeling in Finance*, 1(1), 49–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.22054/jmmf.2020.54870.1014>
- Prayudi, A., & A, D. P. (2019). Analisis Keputusan Investasi (Buy and Sell) pada

- Perdagangan Saham PT Indah Kiat Pulp and Paper Tbk (Inkp) dengan Menggunakan Indikator Volume dan Dow Theory Tahun 2017. *Jurnal Akuntansi Dan Pasar Modal*, 2(1), 79–109.
- Respati, P., Purwanto, B., & Irwanto, A. K. (2017). Estimasi Bullish dan Bearish dengan Model Perpindahan Markov dan Risiko Sistematis (beta) dengan Model Penilaian Modal Sharpe dalam Investasi Saham di Bursa Efek Indonesia, Tahun 2011 - 2016. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(3), 221–235. <https://doi.org/10.29244/jmo.v8i3.22471>
- Sabila, F. H., Sumakdilaga, C., & Yuliafitri, I. (2019). Stock Selection dan Market Timing Ability Reksa Dana Syariah Saham di Indonesia (RETRACT). *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(1), 21–30. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v2i1.189>
- Sabrina, S., & Yessy, Y. (2019). Factors Affecting Risk Disclosure in Listed Indonesian Consumer Goods Industry Companies. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 14(2), 257. <https://doi.org/10.19166/derema.v14i2.1435>
- Suryaputri, R. V., & Kurniawati, F. (2020). Analisis ISSI, IHSG, dan Nilai Tukar Rupiah Selama Pandemi Covid-19 Rossje. *Prosiding Konferensi Nasional Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi (KNEMA)*, Desember 2, 1–17. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/KNEMA/>
- Usman, B. (2016). The Phenomenon of Bearish and Bullish in The Indonesian Stock Exchange. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 181–198. <https://doi.org/10.15408/ess.v6i2.3750>

KEPEMIMPINAN DIGITAL: ANALISIS BIBLIOMETRIK

Ahmad Setiyono¹, Puspa Devi Maharani², Suyanto³

^{1,2,3}Universitas Darussalam Gontor, Ponorogo
ahmadsetiyono@unida.gontor.ac.id
puspadevimaharani@unida.gontor.ac.id
suyanto@unida.gontor.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan tinjauan literatur dengan analisis bibliometrik yang luas tentang kepemimpinan digital perkembangannya sejauh ini, aliran utama, saluran mana yang paling berpengaruh dan model jejaring penelitian dalam kajian kepemimpinan digital. Pencarian dan pengumpulan artikel dengan menggunakan *Database Scopus* dengan kata kunci “Kepemimpinan digital”. Hasil pencarian mendapatkan 1298 artikel. Analisis bibliometrik ini menggunakan perangkat lunak *VOSViewer*. Proses *clustering* dibantu oleh *software VOSViewer* dengan cara mencocokkan kata-kata yang sering muncul pada setiap kelompok. Masing-masing kelompok ini menunjukkan area penelitian kepemimpinan digital. Delapan kluster yang dihasilkan melalui perangkat lunak *VOSViewer* memberikan gambaran umum dan aliran penelitian tentang kepemimpinan digital. Akhirnya peneliti dan praktisi perlu memperhatikan tren dan bidang penelitian dalam kepemimpinan digital untuk meningkatkan pengembangan kepemimpinan digital.

Kata Kunci: Kepemimpinan digital, analisis bibliometrik, *VOSViewer*, *Scopus*

ABSTRACT

The purpose of this study is to provide a literature review with an extensive bibliometric analysis of digital leadership developments so far, the main streams, which channels are most influential, and research network models in digital leadership studies. Search and collect articles using the Scopus Database with the keyword "Digital leadership". The search results get 1298 articles. This bibliometric analysis uses VOSViewer software. The clustering process is assisted by the VOSViewer software by matching the words that appear frequently in each group. Each of these groups represents an area of digital leadership research. The eight clusters generated through the VOSViewer software provide an overview and research flow on digital leadership. Finally, researchers and practitioners need to pay attention to trends and research areas in digital leadership to enhance digital leadership development.

Keywords: Digital leadership, bibliometric analysis, VOSViewer, Scopus

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang sangat pesat mempengaruhi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan memiliki kemampuan dinamis untuk dapat bersaing di era digital. Tak lepas dari itu kepemimpinan juga dituntut untuk bertransformasi sebagai dampak perubahan teknologi. Hal ini telah merubah berbagai sisi kehidupan manusia dalam berbagai bidang. Perkembangan teknologi telah menyebabkan terjadinya revolusi dalam peradaban dunia terutama pada sektor industri yang berperan penting sebagai penggerak roda perekonomian (Klus & Müller, 2021).

Dalam sejarah revolusi telah

mengalami perkembangan setidaknya telah terjadi 4 kali yang dipicu oleh ditemukan teknologi pada zamannya. Revolusi industri dimulai dari industri 1.0 berlangsung pada tahun 1750 sebagai masa awal industrial dengan ditemukan dan digunakan mesin uap sebagai sumber energy mesin yang menyebabkan tenaga manusia tidak lagi menjadi sumber energy utama bagi industri. Berikutnya pada tahun 1870 ditemukan teknologi listrik menandai revolusi ke dua yang berdampak pada produksi massal. Yang ketiga terjadi pada tahun 1969 dengan ditandai teknologi elektronik, yang memungkinkan produksi berlangsung secara otomatis. Keempat revolusi yang

dipicu oleh teknologi internet atau teknologi digital. Yang memungkinkan aktifitas pertukaran barang dan proses produksi dapat berlangsung secara kontinyu tanpa dibatasi ruang dan waktu (Annisa, 2021).

Teknologi digital semakin pesat berkembang dipicu dengan terjadinya pandemic COVID-19 yang membatasi ruang gerak manusia untuk berinteraksi dengan yang lainnya. Hal ini berdampak pada perilaku kerja, dan desain kerja dalam organisasi serta perilaku konsumen (Dogan *et al.*, 2021). Bisnis dituntut untuk berubah menyesuaikan perkembangan agar dapat bersaing dan mempertahankan diri. Dalam persaingan organisasi dihadapkan pada tingkat kompetitifnes yang tinggi dimana persaingan semakin meluas dan mengglobal karena teknologi sudah tidak membatasi ruang organisasi dalam beraktifitas, pasar global terbuka lebar sehingga memungkinkan organisasi untuk ikut berkembang dan berekspansi pada globalisasi pasar. Dari perilaku konsumen juga mengalami perubahan, konsumen dimanjakan dengan teknologi dalam melakukan transaksi jual beli, dan pembayaran sehingga memaksa organisasi untuk familiar dengan teknologi agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya.

Transformasi digital dan inovasi model bisnis yang dihasilkan telah secara mendasar mengubah harapan dan perilaku (Verhoef, *et. al.*, 2021). Transformasi digital menghadirkan peluang dan perubahan untuk inovasi di dalam organisasi, bagaimana organisasi bekerja, layanan yang diberikan, platform teknologi yang digunakan, bagaimana pekerjaan diatur, dan di mana karyawan bekerja. Sebagai inisiatif manajemen perubahan, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting dalam mendukung proses manajemen perubahan dalam suatu

organisasi (Zulu & Khosrowshahi, 2021). Misalnya, dukungan manajemen puncak diidentifikasi sebagai kunci untuk memastikan inovasi yang sukses (Peng, 2021), karena peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi.

Pandemi Covid 19 telah memaksa seluruh lapisan masyarakat untuk menggunakan teknologi digital. Aktivitas organisasi juga mendapatkan dampak besar dengan memaksa diri untuk beralih pada teknologi digital. Dalam satu sisi covid 19 menghadirkan krisis namun pada sisi lain telah merubah pola aktifitas untuk menggunakan teknologi digital. Hal ini juga berdampak pada pola kepemimpinan didalam organisasi, dimana sebelumnya kepemimpinan dapat dijalankan secara normal setelah diberlakukanya *social distancing*, pola kepemimpinan beralih dengan menggunakan digitalisasi untuk mengarahkan, memotivasi dan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam mengelola bisnis agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan berpengaruh dalam organisasi dan dapat menerapkan norma, harapan, dan hasil yang diinginkan selama proyek transformatif digital berskala besar (Sow & Aborbie, 2018). Inti dari transformasi digital bukanlah menjadi digital, tetapi untuk menghasilkan nilai bagi bisnis. Organisasi teknologi lebih pada berkolaborasi dalam ekosistem mitra untuk mempercepat dan meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia (Smaje & Zimmel 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi saat ini sudah diresapi dengan teknologi informasi, dengan didorong oleh penyebaran perangkat lunak yang semakin canggih untuk perencanaan sumber daya perusahaan dan sistem berbasis internet untuk otomatisasi kegiatan dan proses. Sementara banyak

pekerjaan dengan keterampilan menengah melibatkan tugas-tugas yang dapat diotomatisasi dengan bantuan teknologi modern saat ini, bahkan pekerjaan dengan tugas-tugas kompleks dan dengan demikian tuntutan yang tinggi pada kemampuan pemegang pekerjaan dipengaruhi oleh peningkatan teknologi. Eksekutif dan karyawan organisasi kontemporer dapat berkomunikasi dan berinteraksi melalui saluran digital, dapat bekerja dari jarak jauh dan sesuai dengan model waktu kerja yang fleksibel, dan memiliki akses ke banyak data (Colbert & Yee, 2016).

Berkembangnya teori-teori kepemimpinan dengan menyesuaikan perubahan tentunya merupakan suatu hal yang menarik bagi para peneliti untuk mengkaji lebih jauh terutama tentang kepemimpinan digital. Kepemimpinan digital merupakan kajian baru dan telah banyak diteliti. Hasil beberapa penelitian kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap perilaku organisasi, diantaranya inovasi manajemen (Furinto, 2018), dapat meningkatkan kemampuan dinamis berdasarkan orientasi pasar (Mihardjo *et al.*, 2019), meningkatkan kinerja (Nugroho, 2020). Namun sejauh mana dinamika perkembangan penelitian tentang kepemimpinan digital belum ada penelitian yang secara sistematis yang dapat memberikan arah dan pertimbangan bagi para peneliti untuk mengkaji bidang ini sehingga arah penelitian dapat lebih berkembang.

Penelitian ini mencoba mengidentifikasi bidang penelitian utama, arah dinamis saat ini dan masa depan di bidang penelitian kepemimpinan digital. Untuk itu, teknik tinjauan bibliometrik telah digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1.1 Bagaimana penelitian kepemimpinan digital telah berkembang sejauh ini?
- 1.2 Apa aliran penelitian utama dalam

penelitian kepemimpinan digital?

- 1.3 Saluran mana (jurnal, artikel, penulis, institusi, dan negara) yang paling berpengaruh dalam penelitian kepemimpinan digital?
- 1.4 Apakah ada jejaring penelitian kepemimpinan digital kolaboratif yang ada di antara penulis di seluruh dunia?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang gesit, memiliki ide brilian, untuk memberikan hal-hal baru (Afza *et al.*, 2022). Organisasi selalu dipimpin oleh pemimpin yang berfungsi untuk mengendalikan jalannya organisasi (Verameta, *et al.*, 2021). Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan dan mendorong transformasi dan perubahan di era Industri 4.0 (Li, *et al.*, 2016). Faktor lingkungan yang dinamis akibat faktor VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*), telah mempengaruhi pemimpin untuk lebih kreatif dan selalu berpikir inovatif melalui kemampuan atau kolaborasi yang dibangun (Klus & Müller, 2021). Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kombinasi kompetensi digital dan budaya digital untuk mendorong perubahan dan mengambil peluang teknologi digital (Rudito & Sinaga, 2017). Kepemimpinan digital sebenarnya merupakan hasil dari perubahan pola kepemimpinan yang bertransformasi dari konsep kepemimpinan transaksional, transformasional dan kepemimpinan kewirusahaan (Hensellek, 2020). Dalam kepemimpinan digital seorang pemimpin harus memiliki intensi dan keinginan kuat untuk menggunakan teknologi digital. Keinginan tersebut meliputi 3 hal yaitu kesadaran aktif, evaluasi mutu dan keinginan untuk melakukan (Liu, 2013). Seorang pemimpin digital harus mampu secara efektif dan efisien mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pekerjaan sehari-hari baik untuk

dirinya sendiri maupun karyawannya.

Kepemimpinan digital menurut (Hensellek, 2020) terdiri dari 4 elemen utama rantai penciptaan nilai serta karyawannya dan tidak hanya sub-bidang atau proses individu. Pertama, idealnya harus mencakup pemangku kepentingan lain dari sebuah perusahaan, karena mereka juga dapat berkontribusi secara signifikan terhadap penciptaan nilai perusahaan (Harrison *et al.*, 2010). Kedua, perilaku digital, untuk mencapai visi yang telah ditetapkan seorang pemimpin digital harus memiliki perilaku digital dengan keteladanan inklusif dan aktif melakukan perubahan-perubahan. Ketiga, keahlian digital, agar dapat menunjukkan perilaku digital seorang pemimpin digital dituntut untuk memiliki ketrampilan digital, paham menggunakan teknologi, mencari peluang, mengantisipasi resiko, dan mengembangkan ketrampilan kewirausahaan. Keempat, pola pikir digital, selain ketrampilan digital, juga dituntut untuk memiliki pola pikir digital dimana secara terus menerus belajar mengembangkan diri dan selalu terbuka terhadap teknologi digital (Hensellek, 2020).

Kepemimpinan digital dapat diklasifikasikan menjadi lima karakteristik. Pertama, Pemimpin yang berpikiran, memiliki kemampuan untuk tangguh dalam menghadapi perubahan pasar dan persaingan. Kedua, Pemimpin yang kreatif, memiliki pola pikir kreativitas dan inovasi untuk merumuskan ide menjadi kenyataan. Ketiga, *global visionary leader*, mampu memberikan arahan, dan menjadi orkestra dalam mentransformasi bisnis digital. Keempat, *Inquisitive leader*, memiliki kemampuan belajar menghadapi ekosistem yang kompleks dan dinamis akibat faktor *volatility* (volatilitas), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity*

(ambiguitas) (VUCA). Kelima, *Profound leader*, memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam untuk melakukan interpretasi, asumsi dan sintesis informasi dalam pengambilan keputusan (Zhu, 2015).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting pada penelitian tentang kepemimpinan digital dengan mengambil data dan menganalisis semua publikasi tentang kepemimpinan digital dalam berbagai artikel ilmiah yang diterbitkan oleh jurnal terindeks di *Database Scopus*. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis bibliometrik, untuk menganalisis karakteristik semua publikasi ilmiah dibidang penelitian tentang kepemimpinan digital agar dapat hasil temuan dapat disajikan hasil secara terstruktur.

3.1 Teknik Bibliometrik

Penelitian ini menggunakan analisis bibliometrik. Bibliometrik adalah sebagai alat/ukuran kuantitatif digunakan untuk menganalisis berbagai elemen publikasi seperti jurnal, penulis, kata kunci, negara, kutipan dan rekan penulis dll (Zupic & Čater, 2015). Analisis bibliometrik membutuhkan perangkat lunak visualisasi dan pemetaan dalam untuk melakukan analisis kuantitatif (Cobo, *et al.*, 2011). Perangkat lunak Bibliometrik membantu mengekstraksi tautan kutipan, kekuatan tautan, 'penggabungan bibliografi' berdasarkan penulis, negara, kutipan, sumber, dan sebagainya. Bibliometrik digunakan untuk menganalisis karakteristik semua publikasi ilmiah dibidang penelitian tentang kepemimpinan digital agar dapat hasil temuan dapat disajikan hasil secara terstruktur (Chuang & Ho, 2014).

3.2 *Software VOSViewer: Alat Analisis*

Dalam penelitian analisis bibliometrik ini menggunakan perangkat lunak VOSViewer. Perangkat lunak seperti VOSViewer tidak hanya menyediakan statistik deskriptif di antara berbagai publikasi, tetapi juga dapat membantu dalam menganalisis asosiasi yang lebih kompleks antara berbagai karakteristik publikasi tersebut (misalnya, analisis kutipan, tautan kutipan, atau penggabungan bibliografi. Perangkat lunak VOSViewer dikembangkan untuk membuat, memvisualisasikan, dan menjelajahi peta bibliometrik ilmiah (Van Eck & Waltman, 2010). Dengan kata lain, VOSViewer menawarkan tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mengklasifikasikan, membangun, dan memodifikasi peta jaringan dengan memilih dan menyesuaikan berbagai kombinasi penulis atau jurnal berdasarkan data co-citation atau untuk membuat peta kata kunci berdasarkan kekuatan dalam data co-occurrence.

Fleksibilitas VOSViewer dapat membuat banyak peta jaringan dari kumpulan data besar untuk mendapatkan wawasan yang berarti tentang perilaku dan kinerja publikasi yang tidak mungkin dilakukan secara tradisional. Kemudian, VOSViewer digunakan untuk pemetaan berbasis jarak. Secara visual dengan VOSViewer berbasis jarak pemetaan, entitas (yaitu, istilah topik, penulis, institusi, atau negara) direpresentasikan sebagai lingkaran berwarna dalam jaringan. Fungsionalitas VOSViewer sangat berguna untuk menampilkan peta bibliometrik besar dengan cara yang mudah ditafsirkan. Pertama, ikhtisar fungsionalitas VOSViewer untuk menampilkan peta bibliometrik disediakan. kedua membahas implementasi teknis dari bagian-bagian tertentu dari program. Kemampuan VOSViewer untuk menangani peta besar

ditunjukkan dengan menggunakan program untuk membuat dan menampilkan peta kutipan bersama dari jurnal ilmiah utama (van Eck & Waltman, 2010).

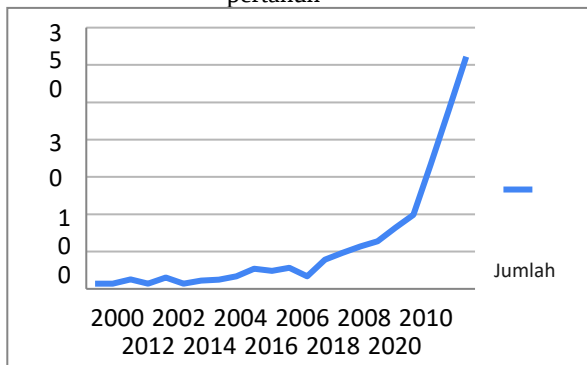
3.3 *Database*

Database yang digunakan untuk pencarian artikel ilmiah berkaitan dengan kepemimpinan digital menggunakan *Database* Scopus. *Database* Scopus merupakan salah satu *Database* yang dimiliki oleh penerbit terkemuka dunia yaitu Elsevier yang memuat *Database* abstrak dan sitasi dari berbagai literature ilmiah. Kami melakukan penelusuran dan pencarian artikel dan jurnal terkait kepemimpinan digital dengan menjelajahi *Database* Scopus pada tanggal 30 Juni 2022.

3.4 *Strategi Pencarian*

Dalam pencarian kami menggunakan *Database* Scopus terkait dengan tinjauan penelitian ini dengan menggunakan kata kunci “Kepemimpinan digital” dengan dibatasi dengan tipe dokumen artikel yang dipublikasikan pada 20 tahun terakhir dari tahun 2000 sampai dengan 2021. Pada halaman Scopus pencarian dengan menuliskan TITLE- ABS-KEY (digital AND leadership) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2022 AND (LIM IT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) Hasil pencarian menghasilkan 297 dokumen artikel yang menjadi sampel akhir penelitian ini.

Gambar 1. Perkembangan publikasi artikel pertahun



Sumber : Hasil Olah Data (2022)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Dokumen yang diterbitkan tentang kepemimpinan digital berdasarkan sampel akhir 1298 artikel dari publikasi mulai tahun 2000 hingga tahun 2021 kami mengilustrasikan data perkembangan minat peneliti dalam topic kepemimpinan digital dengan menghitung distribusi frekuensi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 1. Secara grafis diilustrasikan dalam gambar 1 dari tahun 2000 hingga tahun 2021 secara konsisten diterbitkan artikel ilmiah tentang kepemimpinan digital dan cenderung meningkat perkembangan pesat dengan lonjakan penelitian terjadi mulai tahun 2018 hingga tahun 2021. Hasil penelitian berupa artikel ilmiah telah diterbitkan di beberapa jurnal. Berdasarkan perhitungan data distribusi artikel yang diterbitkan terbanyak pada jurnal sebagaimana diilustrasikan pada tabel 1.

Tabel 1. Jurnal dengan publikasi terbanyak

Nama Jurnal	Jumlah Artikel	Dalam (%)
Journal of Medical Internet	12	0,92
Sustainability	11	0,84
British Journal of Educational Technology	9	0,69
Frontiers in Psychology	9	0,69
Information Communication and Society	9	0,69
Library Hitech	9	0,69
MIS Quarterly Executive	9	0,69
Education and Information Technologies	8	0,61
Journal of Research on Leadership Education	7	0,53

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Jurnal terbanyak mempublikasikan artikel tentang kepemimpinan digital adalah *Journal of Medical Internet* 12 artikel. Diikuti *Sustainability* 11 artikel *British Journal of Educational Technology*, *Frontiers in Psychology*, *Information Communication and Society*, *Library Hitech* dan *MIS Quarterly Executive* masing masing 9 artikel.

Tabel 2. Artikel Paling Banyak di Citasi

Artikel	Jumlah Citasi
Day, G.S., (2011). Closing the marketing capabilities gap. <i>Journal of Marketing</i> , 75, 183-195	503
Fung, A., (2015). Putting The Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. <i>Public Administration Review</i> , 75(4), 513-522	392
Rosenbloom, R.S., (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era.	239
Smith, W.K., dan Besharov, M., (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 64(1), 1-44.	169
Liu, Q., et al. (2014). Hello ADIOS: The challenges and lessons of developing leadership class I/O frameworks. <i>Concurrency and Computation: Practice and Experience</i> , 26(7), 1453-1473.	161
Lewis, M.W., et al. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. <i>California Management Review</i> , 56(3), 58-77.	160
Allen, B.A., et al. (2001). E-governance and government on-line in Canada: Partnership, people and prospects. <i>Government Information Quarterly</i> , 18(2), 93-104.	159
Kim, E., et al. (2004). The applicability of Porter's generic strategic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. <i>Journal of Management</i> , 30(5), 569-589	121
Bauer, W., et al. (2015). Transforming to a Hyper-connected Society and Economy-Towards an "Industri 4.0", <i>Procedia Manufacturing</i> , 3	120
Lindquist, A.M., et al. (2008). The use of the Personal Digital Assistant (PDA) among personnel and students in health care: A review. <i>Journal of Medical Internet Research</i> , 10(4)	108

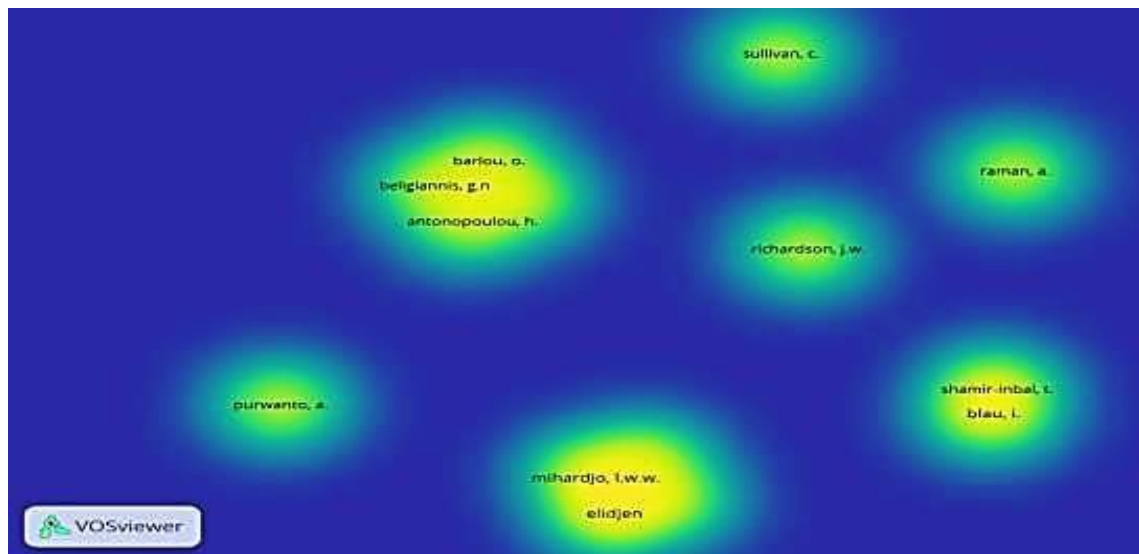
Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Tabel 3: Penulis paling produktif

Penulis	Jumlah Artikel	Ranking
Elidjen	6	1
Blau, I	6	2
Mihardjo, L W W	5	3
Alamsjah, F	4	4
Antonopoulou, H	4	5
Barlou, O	4	6
Beligiannis, GN	4	7
Halkiopoulos, C	4	8
Purwanto, A	4	9
Raman, A	4	10

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Gambar 2: Peta co-authorship VOSViewer



Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Pada gambar dari hasil olah data menggunakan *software* VOSViewer diilustrasikan bahwa terdapat 14 items, 7 cluster, 13 jejaring dan total link strengs 46. Dari 7 klaster hanya 3 klaster yang menjalin kerjasama dalam penelitian yaitu Mihardjo dan Elidjen, Shamir, inbal dan Blau dan yang ketiga cluster Barlou, Beligianis dan Antonopoulou. Sedangkan penulis yang lain mandiri.

4.1.1 Analisis Kata Kunci

Berdasarkan data yang didapat dalam penelusuran *Database* Scopus kata kunci yang berhubungan banyak dengan latarbelakang terkait tema utama kepemimpinan digital. Kata-kata kunci ini telah banyak digunakan dalam kajian terkait kepemimpinan digital.

Secara berurutan kata kunci terbanyak adalah *leadership*, *digital*

Tabel 4. 10 Kata Kunci Yang Paling Banyak Digunakan

Keyword	Ranking	Jumlah
Leadership	1	397
Human	2	279
Artikel	3	232
Humans	4	199
Female	5	81
Adult	6	80
Male	7	78
Social Media	8	70
Education	9	64
Digital Transformtion	10	60

Keterkaitan dan jejaring antar kata kunci yang berhubungan dengan kepemimpinan digital diilustrasikan pada gambar 3, dengan menggunakan software VOSViewer menunjukkan ada 486 kata kunci dalam kaitanya dengan kepemimpinan digital, 8 cluster dan 20549 jejaring. Dalam gambar kata kunci *leadership*, *Humans*, *Social media*, *artikel*, *education*. *Major clinical*, dan *educationdigital transformation*, *innovation*, *digital storage* menjadi latar belakang terkait tema utama

4.1.2 Afiliasi Penulis

Tabel 5 menunjukkan afiliasi penulis terbanyak dalam kajian tentang kepemimpinan digital, Bina Nusantara University merupakan afiliasi penulis terbanyak 10 artikel. Diikuti University of Reading, University of Southern California, Henley Business School 4 artikel dan yang lainnya 3 artikel.

Tabel 5. Afiliasi Penulis Terbanyak

Lembaga	Ranking	Jumlah
Bina Nusantara University	1	18
University Of Illinois Urbana-Champaign	2	12
University Utara Malaysia	3	11
University of Toronto	4	11
University of Melbourne	5	11
Havard Medical School	6	9
Ohio State University	7	9
The University of North Carolina at Chapel Hill	8	9
Jhon Hopkins University	9	8
Johns Hopkins Bloomberge	10	8

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

4.1.3 Distribusi Negara

Negara yang berkontribusi dalam penelitian tentang *kepemimpinan digital* paling banyak penulis berafiliasi dari Negara United State 61 artikel, United

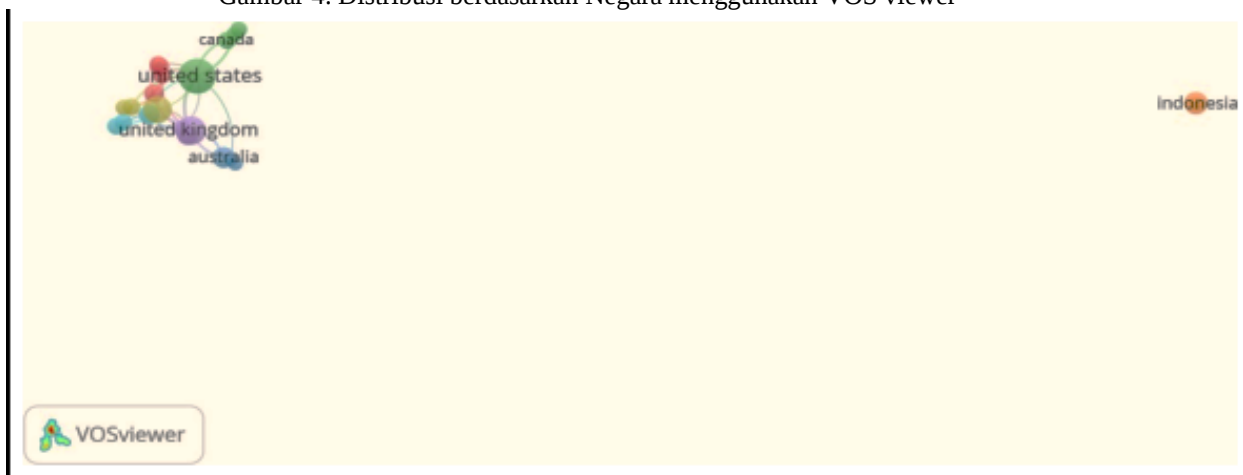
Kingdom 38 artikel, diikuti Germany 31 artikel dan Indonesia 19 artikel, 10 ranking terbanyak ditunjukkan dalam tabel 6.

Tabel 6: Afiliasi Penulis Terbanyak

Negara	Ranking	Jumlah
United States	1	61
United Kingdom	2	38
Germany	3	31
Indonesia	4	19
Australia	5	14
India	6	13
Italy	7	13
Switzerland	8	11
Finland	9	10
France	10	9

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Gambar 4: Distribusi berdasarkan Negara menggunakan VOS viewer



Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan hasil ilustrasi menggunakan VOSViewer Negara paling berpengaruh ditunjukkan oleh United State, United Kingdom, Australia, Kanada dan Indonesia. Negara-negara ini terlihat dalam gambar saling berdekatan membentuk cluster dalam penelitian digital leadership kecuali Indonesia terpisah dan tidak terikat dalam kluster dengan negara lain.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa minat penelitian terhadap kepemimpinan digital telah meningkat secara eksponensial. Ketika mempertimbangkan jumlah (kepadatan) publikasi, tiga periode waktu berturut-turut ditentukan untuk menggambarkan ruang lingkup basis pengetahuan kepemimpinan digital, serta tren penelitian yang muncul di bidang penelitian ini.

Tujuan artikel ini adalah untuk menjadi tinjauan literature kuantitatif yang komprehensif dengan menggunakan bibliometrik dengan fokus pada topik atau kata kunci kepemimpinan digital. Kepemimpinan digital merupakan kajian yang menarik tentang kepemimpinan di era digital. Terlihat dari tinjauan dengan menggunakan analisis bibliometrik menunjukkan pada rentang 20 tahun terakhir penelitian tentang kepemimpinan digital mengalami peningkatan dari para penulis atau peneliti, walaupun di awal tahun 2000 hingga tahun 2015 peningkatannya melambat namun mulai tahun 2018 mengalami peningkatan tajam hingga tahun 2021. Hal ini tentunya dipicu oleh pandemi covid 19, dimana hubungan antara manusia dibatasi sehingga pola hubungan berubah dengan memanfaatkan digitalisasi.

Dilihat dari analisis kata kunci yang berhubungan dengan kepemimpinan digital artikel yang diterbitkan selama 20 tahun terakhir terbanyak terkait dengan

leadership, human, dll. Hasil VOSViewer menunjukkan jejaring antar kata kunci membentuk 8 klaster yang saling terkait. 8 klaster ini menjadi mainstream penelitian dalam kajian kepemimpinan digital.

Penulis terbanyak dalam kajian kepemimpinan digital yaitu Elidjen dan Blau dengan 6 artikel dan diikuti Mihardjo 5 artikel. Dari hasil olah data menggunakan VOSViewer jejaring antar penulis tidak banyak berkolaborasi dalam mengkaji kepemimpinan digital. Hanya terlihat 3 klaster dengan jejaring masing-masing 3 penulis.

Afiliasi organisasi terbanyak pada Universitas Bina Nusantara, University Of Illinois Urbana-Champaign, University Utara Malaysia dan afiliasi Negara penelitian tentang kepemimpinan digital lebih banyak di United State, UK dan German dinegara benua Afrika dan Asia masih sedikit yang mengkaji tentang kepemimpinan digital. Negara-negara terutama dari Eropa dan Amerika membuat jejaring dan kolaborasi namun terlihat dalam ilustrasi VOSViewer Negara Indonesia terpisah tidak masuk dalam klaster.

Penelitian tentang *kepemimpinan digital* dalam 20 tahun terakhir telah mengalami tren dan perkembangan. Pada periode di awal tahun 2000-2010 tema-tema utama yang menjadi pokok bahasan penelitian dalam literatur dan kajian kepemimpinan digital berkaitan dengan *team building* (Pulley & Sessa, 2001), *leadership development* (Maltz & Chiappetta, 2002), *skill building* (Diamante, 2002). Pada periode 2011-2021 tema utama yang menjadi tren penelitian dalam kajian kepemimpinan digital tema pendidikan (Antonopoulou, *et al.*, 2019), kesehatan (Zeiner, 2016), bisnis usaha kecil dan menengah (Li, *et al.*, 2016)

Secara umum tema digital transformasi menjadi fokus utama dalam studi yang dilakukan dalam kurun waktu 20 tahun terakhir yaitu 2000 – 2021. Digital transformasi mengacu pada

perubahan yang disebabkan atau dipengaruhi oleh teknologi digital dalam segala aspek kehidupan manusia (Reis, *et al.*, 2016). Hal ini merupakan dampak dari adanya fenomena globalisasi, sebagai proses berkelanjutan yang tak terputus dari masa lalu hingga sekarang, dan menjadi lebih berpengaruh setelah tahun 2000. Perubahan penting dalam lingkungan sosial, pendidikan, kesehatan dan pemerintahan ini semakin memicu kebutuhan akan jenis kepemimpinan baru yang dilengkapi dengan keterampilan teknologi tinggi. Dalam hal ini, kepemimpinan digital diharapkan untuk dapat bertindak cepat dan fleksibel dalam struktur organisasi baru. Pada saat yang sama, kebutuhan untuk mengelola proses transformasi digital organisasi telah menjadi dominan (Karakose, *et al.*, 2022).

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah tema COVID-19 yang muncul sejak tahun 2019, jelas membuat pengaruh yang lebih luas dari pandemi COVID-19 terhadap dunia penelitian global. Pandemi tidak diragukan telah mengubah kebiasaan dan gaya hidup manusia, serta mengharuskan redefinisi strategi bisnis modern. Ini juga memainkan peran penting dalam mempercepat transformasi digital di berbagai sektor, seperti ekonomi, kesehatan, dan juga pendidikan. Dalam konteks ini, kegiatan internasional semakin memperjelas pentingnya transformasi digital dan kepemimpinan digital dan telah mengarah pada penggambaran kepemimpinan digital sebagai tipe kepemimpinan antarbudaya.

5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis bibliometri tentang kepemimpinan digital memberikan gambaran tentang penelitian yang telah dilakukan dalam kurun 20 tahun terakhir berkaitan artikel-artikel yang telah dipublikasikan. Dapat diketahui

bahwasanya terjadi peningkatan yang tajam dalam penggunaan kata kunci kepemimpinan *leadership* pada tahun 2021 seiring dengan terjadinya COVID-19 yang mewajibkan kegiatan organisasi dilakukan secara *online*. Berdasarkan analisis kata kunci yang berhubungan dengan kepemimpinan digital kata kunci terbanyak yang digunakan meliputi *leadership*, *human*, artikel, dan *humans* dalam artikel yang diterbitkan selama 20 tahun terakhir.

Perkembangan ilmiah dalam bidang kepemimpinan digital sejajar dengan kemajuan teknologi dan perkembangan dalam literatur kepemimpinan. Sebagaimana dibuktikan oleh analisis pemetaan sains berkala, penelitian dimulai dengan fokus pada manajemen organisasi yang terintegrasi teknologi serta efek ekonomi dan sosial dari teknologi baru ini dan kemudian beralih ke penyelidikan praktik kepemimpinan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan operasi tim virtual dan, baru-baru ini, praktik kepemimpinan dalam mengatasi dampak teknologi digital yang lebih baru, seperti realitas virtual atau buatan.

5.2 Penelitian Masa Depan

Terlepas dari cakupan penelitian yang semakin luas ini yang mencakup dunia digital kontemporer memerlukan penelitian berkelanjutan untuk memberikan wawasan baru tentang pengembangan dan praktik praktik kepemimpinan terbaik yang dapat menghasilkan hasil positif bagi bisnis dan organisasi modern di mana perubahan konstan telah menggantikan norma yang stabil. Dari hasil penelitian ini menunjukkan peluang tren penelitian baru, maka hasil penelitian ini dapat menambah peluang studi dengan menggunakan topik yang berkaitan dengan kepemimpinana digital seperti *strategic agility*, *innovation performance*,

kecerdasan buatan (AI), *climate change* dan keberlanjutan (Putra *et al.*, 2022). Kesempatan ini memberikan gambaran dan panduan tentang topik yang mungkin akan dieksplorasi di masa depan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam kajian analisis bibliometrik ini terdapat keterbatasan penelitian diantaranya pertama penggunaan *Database* dalam pencarian dan

pengumpulan data hanya yang mungkin sedikit terbatas. Kedua, penilaian subyektif peneliti merupakan keterbatasan karena kesalahan dapat dibuat bahkan dengan dukungan perangkat lunak yang baik sekalipun. Studi masa depan perlu memasukkan semua artikel yang memengaruhi kutipan dan mengembangkan kata kunci selain "*kepemimpinan digital*".

DAFTAR PUSTAKA

- Afza, R., Siregar, D.I., dan Zaki, H. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 17(1), 118-130. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v17i1.4170>
- Antonopoulou H., Halkiopoulos C., Barlou O., dan Beligiannis, G. (2019). Transition from educational leadership to e-leadership: A data analysis report from TEI of western Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(9), 238–255. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.13>
- Annisa, A. (2021). Sejarah Revolusi Industri dari 1.0 sampai 4.0. *Artikel Mahasiswa Sistem Telekomunikasi*. DOI:10.13140/RG.2.2.20215.24488
- Chuang, K. Y., dan Ho, Y. S. (2014). A bibliometric analysis on top-cited articles in pain research. *Pain Medicine (United States)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/pme.12308>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., dan Herrera, F. (2011). Science Mapping Software Tools: Review, Analysis, and Cooperative Study Among Tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402.
- Colbert, A.E., Yee, N., dan George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(1), 731-739. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Diamante T., L. M. (2002). Expansive leadership in the age of digital technology. *Expansive Leadership in the Age of Digital Technology*, 21(6), 404–416.
- Dogan C., Philips S.-A., dan Hughes D., G. K. (2021). Compassionate leadership during COVID-19: An ABC approach to the introduction of new medical graduates as Foundation interim Year 1s (FiY1s). *BMJ Leader*, 5(3), 199–202. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000323>
- Furinto, L. W. W. (2018). No TitleThe effect of kepemimpinan digital and innovation

management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*.

- Harrison, J. S., Bosse, D. A., dan Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Hensellek, S. (2020). Kepemimpinan digital: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 55–69. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., dan Demirkol, M. (2022). The Development and Evolution of Kepemimpinan digital: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142316171>
- Klus, M. F., dan Müller, J. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. In *Journal of Business Economics* (Vol. 91, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., dan Ghobadian A., O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2). <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Liu, X. (2013). Kepemimpinan digital: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 1852–1863.
- Maltz, E., dan Chiappetta, V. (2002). Maximizing value in the digital world. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 77–84.
- Mihardjo, L.W.W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., dan Djap, E. (2019). Kepemimpinan digital impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.24>
- Nugroho, A. Q. S. (2020). Effect of ecological, servant dan kepemimpinan digital style influence university performance? evidence from indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
- Peng, B. (2021). Kepemimpinan digital: State governance in the era of digital technology. *Culture of Science*.
- Pulley, M.L, dan Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225–230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Putra, I. K. M., Pasek, I. K., dan Arsawan, I. W. E. (2022). Digital Transformation and

Agile Leadership : Bibliometrics Analysis and Future Avenue. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(4), 96–110.
<https://doi.org/10.32535/jicp.v5i4.1926>

- Reis, J., Amorim, M., Melao, N., dan Matos, P. (2016). Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research. *10th European Conference on Information Systems Management. Academic Conferences and Publishing Limited*, 1(March), 20–28. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0>
- Rudito, P., dan Sinaga, M. (2017). *Digital Mastery: Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Smaje, K., dan Zimmel, R. (2022). Digital transformation on the CEO agenda. McKinsey Digital.
- Sow, M., dan Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148. DOI:10.5296/BER.V8I3.13368
- Van Eck, N. J., dan Waltman, L. (2010). Software survey: VOSViewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Verameta, A., Listiani, I., dan Sijabat, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen* 16(1), 33-54. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i1.2948>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T.L.J., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Febian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(13), 889-901. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Zeiner R., L. W. (2016). E-health - Kepemimpinan digital. Part 2: The pacemakers of today for the playmakers of tomorrow/The digital transformation changes management, culture, organization and work [E-Health - Kepemimpinan digital: Teil 2: Die Schrittmacher von heute für die Spielma. *Pharmazeutische Industrie*, 78(6), 807–816.
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc.
- Zulu, S. L., dan Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of kepemimpinan digital in the construction industri. *Construction Management and Economics*, 39(7), 565–578.
- Zupic, I., dan Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.

DETERMINASI KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN INTERAKSIONAL, KEADILAN DISTRIBUTIF DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI RSUD RAJA AHMAD TABIB

Putry Andriani¹⁾, Elli Widia²⁾, Shine Pintor Siolemba Patiro³⁾

^{1, 2, 3)}Universitas Terbuka, Batam
andriani_putry@yahoo.co.id
elliewidia@yahoo.com,
shinepintor@ecampus.ut.ac.id

ABSTRAK

Berdasarkan laporan hasil dari survey kepuasan masyarakat pada tahun 2020 diketahui bahwa masyarakat masih belum puas terhadap pelayanan yang diberikan karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib. Diantaranya sikap karyawan tidak ramah, kurang senyum dan tidak peduli. Beberapa penelitian di bidang keadilan organisasi menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh penting pada komitmen organisasi, kepuasan kerja, niat untuk berhenti bekerja, perilaku organisasi, dan kinerja. Diakui bahwa pertimbangan keadilan dapat menyebabkan respons emosional, terutama pada saat terjadinya ketidakadilan. Pelayanan yang kurang memuaskan bisa diduga karena karyawan yang tidak memperoleh keadilan dalam organisasi sehingga berpengaruh pada kinerjanya dalam memberikan pelayanan. Hal ini menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh keadilan Organisasi terhadap motivasi kerja yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan di RSUD Raja Ahmad Tabib. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksi terhadap motivasi karyawan dan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh pada motivasi kerja karyawan dengan nilai $0.104 > 0.05$, keadilan prosedural berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai $0.003 < 0.05$ dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai $0.000 < 0.05$. Selain itu, motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja mampu memediasi hubungan keadilan prosedural dan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib.

Kata kunci: Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

ABSTRACT

Based on the report on the results of the community satisfaction survey in 2020, it is known that the community is still not satisfied with the services provided by the employees of Raja Ahmad Tabib Hospital. Among them is the attitude of employees who are not friendly, don't smile, and don't care. Several studies in the field of organizational justice show that perceptions of fairness have an important influence on organizational commitment, job satisfaction, intention to leave work, organizational behavior, and performance. It is recognized that considerations of fairness can cause emotional responses, especially in times of injustice. Unsatisfactory service can be suspected because employees do not get justice in the organization which affects their performance in providing services. The population in this study were employees and sampling was carried out purposively (purposive sampling). The results showed that distributive justice had no effect on employee motivation with a value of $0.104 > 0.05$, procedural justice had an effect on employee motivation with a value of $0.003 < 0.05$, and interactional justice had an effect on work motivation with a value of $0.000 < 0.05$. In addition, work motivation is not able to mediate the relationship between distributive justice and job satisfaction. Meanwhile, work motivation can mediate the relationship between procedural and interactional justice on the job satisfaction of Raja Ahmad Tabib Hospital employees.

Keywords: Distributive justice, procedural justice, interactional justice, work motivation, and job satisfaction.

1. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat berdasarkan karakteristik tertentu dan dipengaruhi oleh kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan, kesehatan dan teknologi, serta kehidupan sosial masyarakat yang harus senantiasa ditingkatkan pelayanan, agar lebih bermutu serta terjangkau oleh masyarakat sehingga terwujud peningkatan kesehatan.

Dari beberapa penelitian dibidang keadilan organisasi mengatakan bahwa keadilan memiliki pengaruh penting, seperti dalam komitmen organisasi, kepuasan kerja, niat untuk berhenti bekerja, perilaku organisasi, dan kinerja. Diakui bahwa pertimbangan keadilan dapat menyebabkan respons emosional, terutama pada saat terjadinya ketidakadilan (Cohen-Charash & Spector, 2002; Barclay & Skarlicki, 2009; Cropanzano, *et al.*, 2007; Wu *et al.*, 2017).

Berdasarkan hasil observasi dari beberapa karyawan rumah sakit, ditemukan bahwa dalam pemberian insentif tidak sesuai dengan resiko kerja yang dihadapi karyawan, kemudian beban kerja serta tanggungjawab yang dilakukan tidak sesuai dengan yang telah didapatkan. Berikut wawancara awal dengan “Budi” seorang tenaga kesehatan sanitarian mengaku tidak menerima insentif Covid 19, sedangkan setiap hari Budi melakukan pekerjaan mengelola limbah medis infeksius termasuk limbah Covid 19. “Kadang teruk juga kak, kita yang hari-hari berhadapan sama limbah infeksius yang juga beresiko tapi tidak dapat insentif, yang dianggap kerja hanya dokter sama perawat saja” imbuhnya. Dilain sisi ketika penulis mewawancarai seorang perawat yang bernama Fauziah mengaku bahwa tidak semua perawat juga yang mendapatkan insentif hanya perawat yang diruang isolasi saja yang

mendapatkan insentif. Fauziah berkata “yang dapat cuma yang di isolasi aja kak, ni lah jadinya semua nak masuk ruang isolasi (Para perawat ingin ditugaskan di ruang isolasi)”.

Terdapat juga pengakuan dari salah satu perawat rumah sakit menyatakan bahwa ada rekan satu profesi yang menerima insentif tetapi beban kerja yang diberikan berbeda, sehingga dapat menurunkan motivasi kinerja perawat tersebut, seperti contoh ada perawat A yang bekerja dengan biasa-biasa saja, kemudian menerima insentif yang sama dengan perawat B yang sudah bekerja keras, sehingga perilaku tersebut menyebabkan kinerja dari perawat B menjadi menurun atau seadanya. Sehingga kejadian ini menimbulkan rasa cemburu serta rasa tidak adil diantara perawat.

Temuan berikutnya yang baru-baru ini adalah terdapat insentif Covid 19 hanya diberikan kepada tenaga kesehatan yang kontak langsung dengan pasien, hal ini sempat menjadi perselisihan dan perdebatan di antara sesama karyawan rumah sakit. Seperti diketahui bersama, dalam mewujudkan layanan yang baik tersebut tidak hanya peran dari dokter atau perawat saja, banyak tenaga-tenaga pendukung lainnya yang harus berjibaku dan merasakan dampak resiko yang sama namun tidak mendapatkan insentif Covid 19 tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Determinasi Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional dan Keadilan Distributif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Raja Ahmad Tabib adalah :

1. Untuk mengetahui apakah keadilan distribusi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Raja Ahmad Tabib?
2. Untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh

- terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
3. Untuk mengetahui apakah keadilan interaksi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
 4. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
 5. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
 6. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keadilan Organisasi

Pada dasarnya keadilan organisasi ialah bagian dari moralitas, namun pada tertentu keadilan sudah diformulasikan ke dalam peraturan yang standar serta wajib dipatuhi dengan tertib. Menurut pengertian secara umum bahwa keadilan ditafsirkan sebagai suatu kondisi sosial kala aturan-aturan mengenai hak serta pantas dilengkapi. Nilai dasar dalam keadilan ialah menghargai martabat manusia sehingga prinsip dasar dari keadilan merupakan hadiah terhadap harga diri dan hak yang sudah melekat pada diri masing-masing (Lind & Tyler, 1998).

Arti keadilan kerap lebih ditekankan kepada pendistribusian rasa adil dibanding sama prosedur serta interaksi yang adil, yang berikutnya dikatakan sebagai keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional.

2.2 Konsep Keadilan

Beberapa peneliti seperti, Miceli, *et al* (1991) serta Minton *et al* (1994) menyatakan bahwa keadilan terbagi menjadi tiga kriteria, yakni hasil, prosedur serta sistem. Bahwa dalam menilai keadilan tidak tergantung pada seberapa tinggi atau rendahnya suatu yang diperoleh (*outcome*), namun bagaimana untuk memastikan dan kebijakan di baliknya (Pinder, 2015).

Keadilan distributif memiliki hubungan dengan *outcome*, namun pada dasarnya keduanya tidak sama. Menurut ilmu psikologi yang berhubungan dengan keadilan mendapatkan gaji selalu memasukkan hal tersebut ke dalam lingkup keadilan distributif (Luthans, 2006). Namun, jika dilihat secara seksama, memberikan gaji terbagi menjadi dua sudut pandang, yaitu pendistribusian dan pertukaran (Pinder, 2015).

Dengan demikian, pendapat pakar bidang ekonomi melihat sebagai keadilan pertukaran (komutatif), telah sesuai dengan hal tersebut. Kemudian Adam Smith mengatakan bahwa pada hakikatnya keadilan merupakan keadilan komutatif (Luthans, 2006). Didalam pendistribusian terbagi menjadi dua pihak yang akan terlibat, yakni penerima dan pembagi. Dalam hal ini posisi pihak pembagi terlihat lebih mulia dibandingkan dengan pihak penerima. Namun, pada proses pertukaran keduanya berada pada posisi yang netral (Laurie, 2005).

Pada umumnya keadilan distributif selalu digunakan untuk menggambarkan implementasi kebijakan dalam hal ini negara kepada rakyat. Dapat disimpulkan bahwa Negara yang bertanggung jawab kepada rakyat daripada tanggung jawab rakyat kepada negara. Dengan demikian, kehadiran negara menjadikan sebagai alat legitimasi kekuatan yang dimiliki oleh rakyat dengan merata dan berkeadilan.

Maka, hal ini diketahui bahwa kriteria dari keadilan distributif lebih terlihat untuk digunakan. Namun, apabila rakyat menuntut tanggung jawab, misalnya pemungutan bermacam jenis pajak, maka prinsip keadilan pertukaran yang lebih terlihat (Gibson *et al.*, 2012).

Didalam konsep keadilan prosedural, ada bentuk hubungan dari bermacam metode dan cara orang-orang yang berada pada metode tersebut. Menurut Luthans (2006), Gibson, Ivancevich, Jonnelly dan Konopaske (2012), serta Robbins dan Judge (2013) membagikan tiga hal indikator pokok keadilan prosedural, yakni pertama model aturan sah pada prosedur yang sudah ditetapkan, penjelasannya adalah bahwa prosedur serta pengambilan keputusan, hingga perlakuan interpersonal. Walaupun kriteria pertama secara objektif dan lebih fundamental, sebagai contoh kasus kedua indikator dan ketiga berfungsi lebih tinggi ketika menilai keadilan prosedural. Hal tersebut nyata terlihat ada faktor psikologis lebih banyak kelihatan ketika menilai keadilan. karakter dari peraturan resmi pada umumnya adalah wujud dari sesuatu telah resmi dan mampu dimaklumi sebagai wujud yang dianggap biasa.

2.3 Keadilan Distributif

Secara konsep keadilan distributif terdiri dari asas-asas yang memiliki bermacam model. Namun, yang sering dipakai yakni tiga prinsip keadilan. Prinsip pertama disebut sebagai teori *equity*. Secara umum asas ini terdapat dua pengertian, yakni.

Pertama, bahwa yang mendapatkan harus seimbang dengan pemberian yang telah dikerjakan, baik berupa kemampuan, akal, finansial, ataupun yang lainnya. Selain itu, perbandingan yang didapat juga wajib dilihat pada perbandingan yang

didapatkan oleh pihak lain (Robbins & Judge, 2013).

Asas kedua adalah kesetaraan atau ekualita. Apabila asas berikut diterapkan, kelihatan perbedaan dalam pemberian kepada yang rendah. Variasi yang kemungkinan ada, jika terlihat profesi kerja atau posisi di dalam kelompok. Lebih lanjut, variasi ini terjadi bisa antar kelompok, bukan dari masing-masing kelompok (Gibson *et al.*, 2012).

Kemudian pada prinsip ketiga juga menjelaskan bahwa kebutuhan sebagai pertimbangan dalam pendistribusian. Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan seseorang yang menerima jumlah yang pantas dengan keinginan dalam interaksi kerja ketika semakin tinggi keinginan maka semakin tinggi gaji yang didapatkan (Moorhead & Ricky, 2014).

2.4 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural terlihat pada tingkat hasil pada saat ditetapkan sebagai alur yang resmi, menjelaskan kalau, ada dua jenis model yang bisa menerangkan pengaruh dari alur pada hasil keadilan. Tipe bentuk awal diucap bentuk dari kepentingan sendiri. Model tersebut terlihat pada konsep kepentingan sendiri sering menjadi sikap pembawaan pada personal supaya memperoleh manfaat yang lebih.

Hal tersebut akan berlaku bagus atas nama organisasi maupun kelompok. Namun pada pelaksanaannya harus menyertakan sebagian orang, hal tersebut bakal sama- sama berhadapan, sebaliknya keadilan mempengaruhi pada minimnya gesekan serta ketidakharmonisan (Lind & Tyler, 1998).

2.5 Keadilan Interaksional

Perihal utama yang berhubungan dengan keadilan interaksional merupakan terdapatnya asumsi jika aspek yang bernilai dari suatu keadilan pada saat orang berhubungan dengan penguasa yakni rasa untuk menghormati serta

menilai menjadi bentuk gambaran dari kepekaan sosial akan pemerintah (Skarlicki & Folger, 1997).

Tapi, juga terdapat ketidakadilan, jika keadilan interaksi dibatasi kepada ikatan lurus antara pemegang kekuasaan dengan bawahan ataupun kelompok sosial. maka, sebagian dari ahli lain memperhitungkan kalau interaksi horizontal lebih berarti dibanding dengan kedekatan vertikal dalam membahas keadilan interaksional (Donovan *et al.*, 1998).

2.6 Motivasi

Ciri motivasi merupakan ialah perihai yang sangat berarti serta ialah perspektif bawah dari pendekatan historikal. Buat itu butuh diidentifikasi serta dijabarkan motivasi tersebut bersumber pada perspektif kebutuhan, dan motivasi pula butuh diidentifikasi serta dijabarkan bersumber pada perspektif proses (Moorhead & Ricky, 2014).

Pamela dan Oloko (2015) mengatakan jika motivasi merupakan kunci utama dari institusi yang berhasil melindungi karyawan pada institusi dengan cara mendorong agar tetap bertahan. Motivasi ialah memberikan pembelajaran yang sesuai maupun arahan, yang bersumber dari pikiran dan insentif agar lebih termotivasi dalam bekerja dengan metode yang disukai. Setelah itu (Chukwuma & Obiefuna, 2014) juga mengungkapkan bahwa motivasi merupakan langkah meningkatkan sikap, mempertahankan kemajuan sikap, serta menyalurkan sikap aksi yang khusus.

2.7 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan jika keterlibatan pekerjaan membuktikan tingkat hingga secara psikologis individu mana yang berpihak pada pekerjaannya serta

menganggap pentingnya tingkat kinerja yang akan dicapai bentuk dari wujud penghargaan atas diri. Menurut apabila melakukan (Kondalkar, 2007) yang tinggi mengindikasikan jika pribadi peduli dengan pekerjaannya, yang berakibat pada tingginya produktifitas.

Robbins dan Judge (2013) menjelaskan kepuasan kerja bentuk dari rasa percaya dari kewajiban seorang ialah dampak dari suatu penilaian kepribadiannya. Jika seorang dengan tingkat kepuasan kerjanya sangat besar memiliki pandangan konkrit dengan pekerjaan, sedangkan jika seseorang belum puas merasakan perasaan yang negatif terhadap bekerja tersebut. (Kondalkar, 2007) kala berkata tentang perilaku, pada biasanya merupakan tentang kepuasan kerja sebab terdapat inter-related dalam sikap organisasi.

Dari riset sebelumnya dilakukan oleh Farida, Iqbal, dan Kurniasih (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan permasalahan yang salah satunya sangat berarti pada tingkatan kehidupan individu, kelompok serta warga. Apabila pegawai merasa puas mereka akan memberikan hasil yang maksimal serta membagikan kebahagiaan pada kehidupan individu, keluarga serta warga, namun pada sebaliknya apabila ketidakpuasan yang besar maka akan terjalin tingkat *turnover* serta kehadiran yang besar pada tugas serta merasa hidup tidak nyaman serta tidak termotivasi dalam melaksanakan suatu hal yang bernilai positif serta produktif.

2.8 Pengembangan Hipotesis

Dari uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Keadilan distribusi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- H2 : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

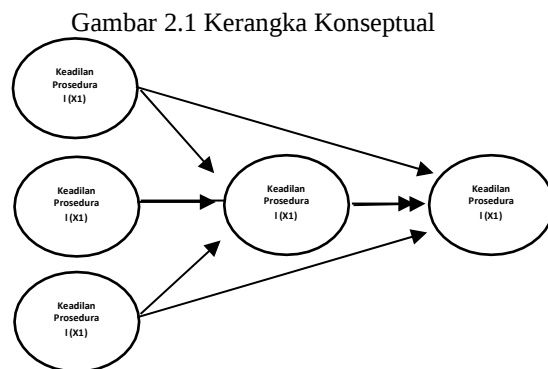
H3 : Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H4 : Motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan

H5 : Motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan

H6 : Motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan

Dengan demikian, sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yaitu menguji determinasi keadilan distribusi, keadilan prosedural dan keadilan interaksi terhadap motivasi kerja yang memberikan dampak terhadap pada kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib Provinsi Kepulauan Riau, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini.



Sumber : Dibangun oleh peneliti (2022)

2. METODE PENELITIAN

Populasi adalah karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib adalah sebanyak 764 Orang dikurangi dengan kriteria eklusi sebanyak 4 orang , yang dikategorikan sebanyak 299 Orang Pegawai Negeri Sipil, 212 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) serta 253 orang Tenaga Kerja Harian Lepas (TKHL).

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah suatu populasi suatu penelitian. Sugiyono (2017) mengatakan bahwa sampel adalah kepingan dari

populasi yang dapat dijadikan sumber informasi dalam riset. Metode sampling dengan cara *Probability Sampling* merupakan metode cara pengumpulan sampel yang memberikan peluang yang sama untuk tiap responden dalam populasi bisa dijadikan sampel.

Menentukan besarnya jumlah sampel minimal dalam SEM menurut (Hair *et al.*, 2014) adalah akumulasi indikator ditambah jumlah variabel laten dikali 5- 10 kali variabel indikator. Bersumber pada pedoman tersebut, pada riset ini ada 25 item persoalan, hingga dimensi sampel yang diperlukan minimum berjumlah $25 \times 8 = 200$ sampel. Jadi perhitungan rumusnya, diketahui jumlah sampel sebanyak 200 responden yang diambil dari pegawai rumah sakit.

Berikut Indikator - indikator pertanyaan sebagai instrumen pengukuran dari keadilan distributif menggunakan indikator ukuran yang dikemukakan oleh (Colquitt, 2001), ialah:

- Insentif jasa pelayanan yang didapatkan sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan.
- Insentif jasa pelayanan yang didapatkan sesuai dengan resiko kerja yang dikerjakan.
- Insentif jasa pelayanan yang diterima sudah sesuai dengan tupoksi.

Indikator yang diterapkan sebagai pengukur keadilan prosedural menurut (Colquitt, 2001), yaitu:

- Prosedur pemberian jasa pelayan sudah sesuai dengan ukuran yang saya inginkan.
- Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan sudah melibatkan para pegawai hingga prosedur dapat diterima.
- Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya

- bekerja telah digunakan secara konsisten.
- d. Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya bekerja tidak berurusan pada pihak tertentu.
 - e. Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya bekerja telah ditinjau berdasarkan data yang akurat.
 - f. Dalam proses/tahapan pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya bekerja memungkinkan saya memberi masukan dan koreksi.

Berikut Indikator untuk mengukur keadilan interaksi menurut (Colquitt, 2001), yaitu:

- a. Gaya komunikasi atasan saya sama terhadap semua karyawan.
- b. Saya diperlakukan sama oleh atasan dengan karyawan lainnya.
- c. Saya merasa atasan memberi kepercayaan yang sama kepada setiap karyawan.
- d. Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi.

Indikator- indikator buat mengukur emosi memakai pengukuran yang dikemukakan oleh (Woolfolk, 1993), yaitu:

- a. Atasan mendorong saya untuk berusaha keras mencapai prestasi.
- b. Atasan memberikan pujian ketika saya berhasil menyelesaikan target pekerjaan.
- c. Atasan berusaha membuat saya merasa nyaman saat bekerja.
- d. Atasan memberikan dukungan moral dalam bentuk kepercayaan pada saya saat melakukan pekerjaan.
- e. Atasan mendorong bawahannya untuk menaati peraturan rumah sakit

Kepuasan kerja dilihat atau diinterpretasikan dengan memakai (Judge *et al.*, 2004), yang sudah disertai oleh (Nurman & Budiyantri, 2019), terdiri dari 5 item persoalan

- a. Saya mampu menetapkan prioritas pekerjaan.
- b. Saya mengelola waktu dengan baik.
- c. Saya mampu bekerja dengan efisien.
- d. Dalam bekerja saya berusaha mengambil tugas yang menantang.
- e. Saya berusaha mencari solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah.
- f. Saya menetapkan target untuk setiap pekerjaan yang dilakukan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini menggunakan Struktural Equation Modeling (SEM) melalui program Partial Least Square (PLS), menganalisa data menggunakan cara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

4.1 Deskripsi Umum Responden

Jumlah responden pada penelitian ini adalah Seluruh Pegawai Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib Provinsi Kepulauan Riau. Jumlah Kuisioner yang disebarkan pada setiap Unit Instalasi di Rumah Sakit yang berjumlah 200 kuisioner.

4.2 Berdasarkan Profesi

Responden didominasi oleh profesi tenaga kesehatan lainnya berjumlah 52 responden dengan persentase (42%) yang terdiri dari unit Laboratorium, Radiologi, CSSD, Bidan dan Farmasi yang berhubungan langsung dengan pelayanan dan pasien. Kemudian responden manajemen Non Medis berjumlah 41 responden dengan persentase (33%) dan responden perawat berjumlah 27 responden dengan persentase 22% dan responden dokter berjumlah 5 responden dengan persentase 4%.

4.3 Berdasarkan Usia

Sebagian besar responden berusia 31-35 tahun berjumlah 43 responden dan persentase 34%, berusia 25-30 tahun berjumlah 39 responden dengan persentase 31%, kemudian berusia 36-40 tahun berjumlah 27 responden dengan persentase 22%.

4.4 Berdasarkan Pendidikan

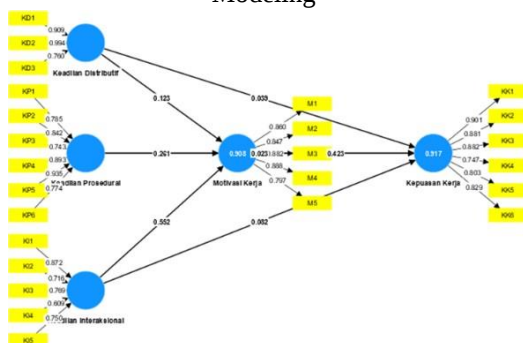
Responden berulusan S1 berjumlah 68 responden dengan persentase (54%), kemudian lulusan D3 berjumlah 32 responden dengan persentase 26% dan lulusan SMA berjumlah 17 responden dengan persentase 14%. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berulusan S1 dan D3 yang bisa dengan mudah mengerti setiap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

4.5 Berdasarkan Lama Bekerja

Responden yang bekerja diatas 5 tahun berjumlah 88 responden dengan persentase 70%, dan sebagiannya lagi bekerja dibawah 5 tahun berjumlah 37 responden dengan persentase 30%. Sehingga menunjukkan bahwa responden sudah mengetahui jelas dan pasti mengenai kondisi yang diminta.

4.6 Hasil Analisa Struktural Equation Modeling (SEM)

Gambar 4.1 Hasil Analisis Structural Equation Modeling



Sumber : Hasil uji peneliti (2022)

4.6.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) suatu konstruk dari variabel yang diteliti, yakni, antara lain: (1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity / Average Variance Extracted / AVE*), dan (2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dan (3) Konsistensi Internal (*Internal consistency/ composite reliability*).

4.6.2 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan proses pengukuran yang berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Jika ingin melihat suatu nilai indikator variabel konstruk valid atau tidak, yaitu dengan melihat dari nilai *outer loading*. apabila nilai *outer loading* > 0.7 maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.1 Konvergen Validitas Hasil Uji Keterkaitan Variabel

No	Item	Keadilan Distributif (X1)	Keadilan Interaksional (X2)	Keadilan Prosedural (X3)	Kepuasan Kerja (Z)	Motivasi Kerja (Y)	Kesimpulan
1	KD1	0,909					Valid
2	KD2	0,994					Valid
3	KD3	0,760					Valid
4	KI1		0,872				Valid
5	KI2		0,716				Valid
6	KI3		0,769				Valid
7	KI4		0,609				Tidak Valid
8	KI5		0,750				Valid
9	KK1				0,901		Valid
10	KK2				0,881		Valid
11	KK3				0,882		Valid
12	KK4				0,747		Valid
13	KK5				0,803		Valid
14	KK6				0,829		Valid
15	KP1			0,785			Valid
16	KP2			0,842			Valid
17	KP3			0,743			Valid
18	KP4			0,893			Valid
19	KP5			0,935			Valid
20	KP6			0,774			Valid
21	M1					0,860	Valid
22	M2					0,847	Valid
23	M3					0,882	Valid
24	M4					0,888	Valid
25	M5					0,797	Valid

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Hasil nilai *loading faktor* menunjukkan masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7. Chin seperti dalam Ghozali, (2011:166) nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan masih ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,7, sehingga beberapa indikator dinyatakan tidak layak atau tidak valid untuk dianalisis lebih lanjut. Namun, dalam hal ini penulis tidak serta merta

menghapus indikator tersebut karena masih akan dilihat hasil analisis model structural terkait dengan hal tersebut.

4.6.3 Validitas Diskriminan

Tujuan pengujian validitas diskriminan adalah untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk apakah valid atau tidak dilihat dari kriteria Fornell-Larcker, yakni jika nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik/valid.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan

No	Item	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
1	Kepuasan Kerja	0,842	
2	Motivasi Kerja	0,520	0,855

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Nilai akar AVE hanya dihasilkan oleh konstruk dengan indikator reflektif, yaitu Motivasi Kerja (0,855) dan Kepuasan Kerja (0,842). Dengan demikian, nilai akar AVE pada Tabel 4.14 lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variable-variabel yang berada dalam pengukuran ini.

4.6.4 Uji Reliabilitas

Dapat dijelaskan bahwa keseluruhan nilai *composite reliability* > 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.3 Hasil Evaluasi Model Pengukuran untuk konstruk dengan Indikator reflektif

Item	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	(AVE)
Kepuasan Kerja	0,917	0,920	0,936	0,709
Motivasi Kerja	0,908	0,909	0,932	0,732

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Kemudian dilakukan uji unidimensionalitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa tidak ada masalah dalam pengukuran. Uji unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator *composite reliability* dan *Cronbach alpha*. Untuk kedua indikator ini cut-value adalah > 0,7. Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, semua konstruk telah memenuhi syarat unidimensionalitas karena nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* > 0,7.

Selanjutnya reliabilitas variabel juga dilihat dari sisi *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang

dapat ditangkap oleh konstraknya dibandingkan dengan variasi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang baik harus > 0.5.

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan nilai AVE > 0,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.6.5 Model Pengukuran (Inner Model)

Analisis Model Struktural (inner model) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Terdapat tiga bagian yang dianalisis di dalam model struktural ini, yaitu: (1) Kolinearitas (*Collinearity/Variance Inflation Factor/VIF*), (2) Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural (*Structural Model Path Coefficient*), (3) Koefisien Determinasi (*R-Square*).

4.6.6 Kolinearitas (Collinearity/Variance Inflation Factor/VIF)

Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* / VIF. Jika nilai VIF > 5.00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas dan sebaliknya jika VIF < 5.00.

Tabel 4.4 Inner Model VIF Value

No	Item	VIF
1	KD1	5,620
2	KD2	4,960
3	KD3	3,377
4	KI1	2,159
5	KI2	2,710
6	KI3	2,880
7	KI4	2,606
8	KI5	1,268
9	KK1	4,357
10	KK2	5,071
11	KK3	3,914
12	KK4	1,742
13	KK5	2,316
14	KK6	2,625
15	KP1	2,582
16	KP2	3,131
17	KP3	1,943
18	KP4	3,481
19	KP5	3,439
20	KP6	2,227
21	M1	2,624
22	M2	2,549
23	M3	3,721
24	M4	3,877
25	M5	1,852

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan nilai VIF yang ditampilkan dalam Tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa terdapat 2 variabel penelitian yang nilai > 5 yaitu KDI dan KK2 maka terjadi masalah kolinearitas.

4.6.7 Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural (*Structural Model Path Coefficient*)

Sub struktural 1 bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung Keadilan Distributif (KD), Keadilan Interaksional (KI) dan Keadilan Prosedural (KP) terhadap Motivasi Kerja (MK).

Tabel. 4.5 Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Sub struktrur 1

Hubungan Variabel	Sampel asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)
KD -> MK	0.116	0.071	1.627	0.104
KI -> MK	0.558	0.073	7.640	0.000
KP -> MK	0.261	0.088	2.954	0.003

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa Keadilan Distributif (KD) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), di mana nilai koefisien sebesar 0,116 dan nilai signifikan sebesar 0,104 (tidak signifikan). Hal ini bermakna bahwa keadilan distributif tidak mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Selanjutnya diperoleh Keadilan Interaksional (KI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), di mana nilai koefisien sebesar 0,558 dan nilai signifikan sebesar 0,000 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Interaksional mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Kemudian diperoleh bahwa Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), dimana nilai koefisien sebesar 0,261 dan nilai signifikan sebesar 0,003 (signifikan pada level 3%). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Prosedural mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

1. Sub Struktural 2

Sub struktural 2 bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung Keadilan Distributif (KD), Keadilan Interaksional (KI) dan Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kepuasan Kerja (KK).

Tabel 4.6 Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur
Sub struktur 2

Hubungan Variabel	Sampel asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)
KD -> KK	0.095	0.103	0.920	0.357
KI -> KK	0.368	0.103	3.582	0.000
KP -> KK	0.188	0.089	2.113	0.035

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa Keadilan Distributif (KD) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,095 dan nilai signifikan sebesar 0,357 (tidak signifikan). Hal ini bermakna bahwa keadilan distributif tidak mampu mewujudkan Kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Selanjutnya diperoleh Keadilan Interaksional (KI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,368 dan nilai signifikan sebesar 0,000 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Interaksional mampu mewujudkan

kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Kemudian diperoleh bahwa Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), dimana nilai koefisien sebesar 0,188 dan nilai signifikan sebesar 0,035 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Prosedural mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

2. Sub Struktur 3

Sub struktural 3 bertujuan untuk menjawab tujuan penelitian ke 4 yaitu:

1. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan pegawai pada RSUD Raja Ahmad Tabib
2. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan pegawai pada RSUD Raja Ahmad Tabib
3. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan pegawai pada RSUD Raja Ahmad Tabib.

Tabel 4.7 Hasil Uji Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total (Efek Mediasi)

Hubungan Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Pengaruh Langsung					
KD -> KK	0.039	0.046	0.120	0.324	0.746
KD -> MK	0.123	0.131	0.077	1.595	0.111
KI -> KK	0.082	0.115	0.159	0.513	0.608
KI -> MK	0.552	0.543	0.071	7.747	0.000
KP -> KK	0.023	0.054	0.122	0.184	0.854
KP -> MK	0.261	0.267	0.094	2.781	0.005
MK -> KK	0.423	0.374	0.156	2.710	0.007
Pengaruh Tidak Langsung					
KI -> MK -> KK	0.233	0.202	0.087	2.683	0.007
KP -> MK -> KK	0.110	0.098	0.053	2.075	0.038
KD -> MK -> KK	0.052	0.050	0.038	1.380	0.168
Pengaruh Total					
KD-> KK	0.091	0.096	0.117	0.777	0.437
KD -> MK	0.123	0.131	0.077	1.595	0.111
KI -> KK	0.315	0.318	0.141	2.231	0.026
KI -> MK	0.552	0.543	0.071	7.747	0.000
KP -> KK	0.133	0.152	0.122	1.088	0.277
KP -> MK	0.261	0.267	0.094	2.781	0.005
MK -> KK	0.423	0.374	0.156	2.710	0.007

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib diperoleh hasil tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran motivasi dalam memediasi hubungan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh mediasi.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib diperoleh hasil tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja bersifat secara penuh (*full mediation*) yang artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi

secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi.

Kemudian untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib diperoleh hasil tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja bersifat secara penuh (*full mediation*) yang artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi.

1. Determinasi keadilan distributif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja

Keadilan Distributif (KD) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,095 dan nilai signifikan sebesar 0,357 (tidak signifikan). Hal ini bermakna bahwa keadilan distributif tidak mampu mewujudkan Kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh (Wiwiek & Sondakh, 2105) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa penerapan keadilan di Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib cukup adil sehingga membuat karyawan mempunyai cukup motivasi untuk bekerja.

Penilaian Karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib mengenai indikator keadilan distributif menunjukkan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dengan resiko dan beban kerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima. Manajemen hanya perlu memelihara atau meyakinkan para karyawan bahwa secara keseluruhan imbalan yang diterima telah adil serta manajemen diharapkan mengkaji setiap perubahan yang terkait dengan imbalan atau insentif yang nantinya menjadi stimulus bagi karyawan.

2. Determinasi keadilan Interaksional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja

Keadilan Interaksional (KI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,368 dan nilai signifikan sebesar 0,000 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Interaksional mampu mewujudkan

kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Wiwiek & Sondakh, 2105) yang berjudul “*pengaruh keadilan organisasional pada motivasi kerja dan komitmen organisasional*” yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penilaian Karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib mengenai indikator keadilan Interaksional menunjukkan bahwa karyawan merasa diperlakukan dengan penuh rasa hormat. Persepsi ini sebagai dampak internalisasi nilai-nilai Rumah Sakit yang salah satu adalah melayani dengan akhlak mulia. Nilai akhlak ini diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku dan peraturan disiplin pegawai.

3. Determinasi keadilan Prosedural terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja

Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,188 dan nilai signifikan sebesar 0,035 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Prosedural mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian (Wiwiek & Sondakh, 2105) menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan.

Penilaian Karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib mengenai indikator keadilan prosedural menunjukkan bahwa dalam pemberian jasa pelayanan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan standart yang diberikan, sehingga karyawan merasakan keadilan yang merata dalam pemberian jasa pelayanan.

4. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis efek mediasi didapatkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang. Kesimpulan ini bermakna bahwa motivasi kerja tidak dapat menjadi perantara dalam meningkatkan peran keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan distributif secara langsung tidak dapat mempengaruhi motivasi kerja, motivasi kerja pengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun keadilan distributif secara langsung tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja yang selama ini dilakukan pada RSUD Raja Ahmad Tabib belum dapat meningkatkan peran keadilan distributif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu perlu adanya upaya yang lebih fokus dalam melakukan motivasi kerja untuk dapat berperan dalam meningkatkan peran keadilan distributif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

5. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh keadilan intraksional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis efek mediasi didapatkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi mediasi atau perantara pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang. Kesimpulan ini bermakna bahwa motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam meningkatkan peran keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan interaksional secara langsung dapat mempengaruhi motivasi

kerja, motivasi kerja pengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun keadilan interaksional secara langsung berpengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja yang selama ini dilakukan pada RSUD Raja Ahmad Tabib sudah mampu meningkatkan peran keadilan interaksional terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

6. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis efek mediasi didapatkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi mediasi atau perantara pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang. Kesimpulan ini bermakna bahwa motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam meningkatkan peran keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan prosedural secara langsung dapat mempengaruhi motivasi kerja, motivasi kerja pengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun keadilan prosedural secara langsung berpengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja yang selama ini dilakukan pada RSUD Raja Ahmad Tabib sudah mampu meningkatkan peran keadilan prosedural terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan

5. KESIMPULAN

1. Diketahui bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan atau berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib, hal ini menunjukkan semakin baik keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Mungkin ada

- faktor lain yang bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini, seperti kenyamanan dan penghargaan. Jadi disimpulkan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib.
2. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan atau berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Seperti yang sudah terjawabkan melalui hipotesis bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. hal ini terlihat dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang tidak terlepas dari proses pembagian Insentif Jasa Pelayanan yang sudah secara transparan dan melibatkan masukan karyawan sehingga semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dihasilkan dan kepuasan yang dirasakan.
 3. Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan hipotesis awal yang dilakukan peneliti, bahwa keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib. Hal ini terlihat dengan meningkatnya karyawan merasakan keadilan dalam hubungan interpersonal dan akses informasi, semakin tinggi pula kepuasan karyawan dalam bekerja. Namun dalam indikator komunikasi atasan kepada karyawan perlu untuk ditingkatkan kembali. Dengan indikator lain seperti memberikan kepercayaan, penghargaan sudah sering diberikan kepada karyawan oleh atasan.
 4. Peran Motivasi kerja dalam memediasi hubungan tidak langsung antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada RSUD Raja Ahmad Tabib. Untuk itu digunakan struktur 3 (efek mediasi) dengan mengaplikasikan model persamaan struktur (*inner model*). Hasil penelitian mendapatkan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu mewujudkan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. hal ini berarti bahwa motivasi kerja tidak menjadi perantara dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib.
 5. Peran Motivasi kerja dalam memediasi hubungan tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pada RSUD Raja Ahmad Tabib. Untuk itu digunakan struktur 3 (efek mediasi) dengan mengaplikasikan model persamaan struktur (*inner model*). Hasil penelitian mendapatkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting yang dapat digunakan dalam rangka mewujudkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam memediasi secara penuh pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.
 6. Peran Motivasi kerja dalam memediasi hubungan tidak langsung antara keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pada RSUD Raja Ahmad Tabib. Untuk itu digunakan

struktur 3 (efek mediasi) dengan mengaplikasikan model persamaan struktur (*inner model*). Hasil penelitian mendapatkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting yang dapat digunakan dalam rangka mewujudkan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam memediasi secara penuh pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Peneliti selanjutnya dapat menyertakan variabel lain untuk menjelaskan komitmen organisasi dari karyawan, misalnya, *self-efficacy*, budaya organisasi, motivasi kerja (Purnomo & Bernarto, 2017), Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Mediasi Adaptabilitas (Purba *et al.*, 2019)

5.1 Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi Rumah Sakit RSUD Raja Ahmad Tabib bahwa hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai dalam memberikan penghargaan kepada karyawan yang sudah berprestasi, bekerja

dengan baik dan memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk terus berkembang dan berinovasi dalam bekerja.

2. Identifikasi mengenai berbagai kendala/permasalahan yang dihadapi RSUD Raja Ahmad Tabib selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja rumah sakit kedepan.
3. Diharapkan pihak rumah sakit terus meningkatkan motivasi karyawan melalui dengan menambah imbalan dan penghargaan kepada karyawan rumah sakit.

5.2 Keterbatasan Peneliti

1. Responden yang diharapkan peneliti masih belum memadai dari yang ditargetkan.
2. Penelitian dilakukan pada waktu pandemi, sehingga metode pengumpulan informasi dan data juga terbatas dalam pengisian kuisioner, observasi serta wawancara langsung tidak dilakukan. Kondisi-kondisi ini yang menghasilkan keterbatasan jawaban-jawaban atas kuisioner peneliti
3. Banyaknya aktivitas responden dalam melayani pasien serta pelayanan rumah sakit hingga terbatas informasi dan data yang diperoleh.

REFERENCES

- Pinder, C. (2015). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Chukwuma, E., & Dr Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 137-147.

- Cohen-Charash, Y., & E. Spector, P. (2002). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., E. Bowen, D., & W. Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management*, 21(4) 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Donovan, M., Drasgow, F., & Munson, L. (1998). The Perception of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5) 683-692. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.683>
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh kepercayaan dan komitmen Organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Kependidikan*, 121-134. <https://doi.org/10.21831/jk.v46i1.9576>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Indrayani, L. C., & Suwandana, I. M. (2016). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan . *E-Jurnal Manajemen Unud*, 3589-3619.
- Barclay, L., & P. Skarlicki, D. (2009). Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of. *Journal of Applied Psychology*, 94(2) 511-523. <https://doi.org/10.1037/a0013451>
- Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure. *Journal of Applied Psychology*, 89(1) 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational behavior*. New Dehli: New Age International.
- Gibson, J., M. Ivancevich, J., H. Jonnelly JR, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Laurie, J. (2005). *Management and organisational behaviour*. England: Seventh edition.
- Lay Khuan, S., & Nasrudin, A. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3) 273–290. <https://doi.org/10.1108/10569211111165316>
- Lind, E., & Tyler, T. (1998). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Yogyakarta : Andi, 2006.
- Moorhead, G., & Ricky W, G. (2014). *Organizational behavior : managing people and organizations*. South-Western: Eleventh Edition.
- Northouse, P. (2016). Leadership: Theory and Practice. *Journal of Educational Administration and Policy*, 91-94.
- Nurman, & Budiyaniti, H. (2019). Peran Penelitian dalam Menunjang Percepatan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL*.
- Pamela, A., & Oloko. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies*, 5(2) 87. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i2.7504>
- Purba, S. D., Carissa, B., & Effendi. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Adaptabilitas Karier sebagai variabel mediasi pada Dosen di Jabotabek. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 14(1) 123-133. <https://doi.org/10.19166/derema.v14i1.1332>
- Purnomo, Y., & Bernarto. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 12(1) 114-138. <https://doi.org/10.19166/derema.v12i1.410>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organisational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sastrohadiwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 434-443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance ; Mediating Effect of Oragnizational Commitment and Leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 660-677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Wiwiek, & Sondakh, O. (2105). Pengaruh Keadilan Organisasi pada motivasi karyawan dan komitmen organisasional. *Jurnal Siasat Bisnis*, 69-77. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art6>
- Woolfolk, A. (1993). *Educational Psychology*. Jakarta: Boston.
- Wu, G., Liu, C., & Zhao, X. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams.

International Journal of Project Management, 1466-1482.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>

**UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA PARA REVIEWER
(MITRA BESTARI) PADA TERBITAN INI**

No.	Nama	Institusi
1.	Dr. Jacob D. Tan, B.B.A., M.B.A.	Universitas Pelita Harapan
2	Dr. Laura Lahindah, S.E.,M.M.	STIE Harapan Bangsa
3.	Dr. Margaretha Pink Berlianto, M.M., Ak., CA.	Universitas Pelita Harapan
4.	Nicholas Wilson S.E., M.M	Universitas Bunda Mulia
5.	Dr.Prio Utomo,S.T, MPC	Universitas Multimedia Nusantara
6.	Rosdiana Sijabat, Ph.D	Universitas Katolik Atma Jaya
7.	Prof.Dr. Sabrina Oktoria Sihombing, S.E., M.Bus.	Universitas Pelita Harapan
8.	Dr. Vina C. Nugroho S.E.,M.M.	Universitas Pelita Harapan

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 menyebarluaskan 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

table 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>	Alignment	Keterangan
Judul Artikel	12	Ya	Tidak	Centered	
Nama Penulis	10	Tidak	Tidak	Centered	
Nama Institusi /Afiliasi	8	Tidak	Tidak	Centered	
Email	8	Tidak	Tidak	Centered	
Abstrak & Kata Kunci	10	Tidak	Tidak	Justified	Artikel Bahasa Indonesia
Abstract & Keyword	10	Tidak	Ya		
Abstrak & Kata Kunci	10	Tidak	Ya	Justified	Artikel Bahasa Inggris
Abstract & Keyword	10	Tidak	Tidak		
Isi Naskah	12	Tidak	Tidak	Justified	
Referensi	12	Tidak	Tidak	Justified	Margin kiri 1 cm
Judul Gambar & Tabel	10	Tidak	Tidak	Centered	
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

