



VOL.1, NO.2 SEPTEMBER 2021

MILESTONE

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT

Published by:

Faculty of Economics and Business

MILESTONE

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT

VOL.1. NO.2 SEPTEMBER 2021

Milestone: Journal of Strategic Management is published by the Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan. The aim of Milestone: Journal of Strategic Management is to provide original research articles related to key concepts and theories in the strategic management field and a forum for independent research and analysis on business, strategy, and management.

Milestone: Journal of Strategic Management seeks to reflect a range of views from within the scholarly strategic studies, promote a better understanding of strategic thinking on contemporary national and international themes.

Editor-in-Chief

Chrisanty V. Layman, B.A., MSc.

Managing Editor

Ir. Dewi Surya Wuisan, M.M.

Board of Editors

Dr. Ir. Rudy Pramono, M.Si.

Dr. Jacob Donald Tan, B.B.A., M.B.A.

Dr. Ian Nurpatria Suryawan, S.E., S.H., SIP, M.M.

Publishing Information

The journal is published twice a year in April and September

Editorial Address

Faculty of Economics & Business

Universitas Pelita Harapan

Kampus UPH Gedung F Lt 12

Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Telp: (021) 5460901 Fax: (021) 54210992

Email: milestone.journal@uph.edu



MILESTONE

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT

VOL.1, NO.2 SEPTEMBER 2021

TABLE OF CONTENTS

UNIVERSITY STRATEGY AND IMPLEMENTATION USING THE DAVID STRATEGICMANAGEMENT MODEL: A CASE STUDY FROM INDONESIA

Ardi Kho, Elisabeth Dewi Rumanti, Niko Sudibjo, Kezia Arya Nanda

EKSPLORASI PERBEDAAN DAN INTERAKSI IMMERSION DAN FLOW DALAM VIRTUAL RUN EVENT

Celine Kiesa, Nevio Nathanael, Harriman S. Saragih, Irman Jayawardhana

HOSPITAL'S REDOWSKO APPLICATION FORMS AND INFLUENCE IN ACTION

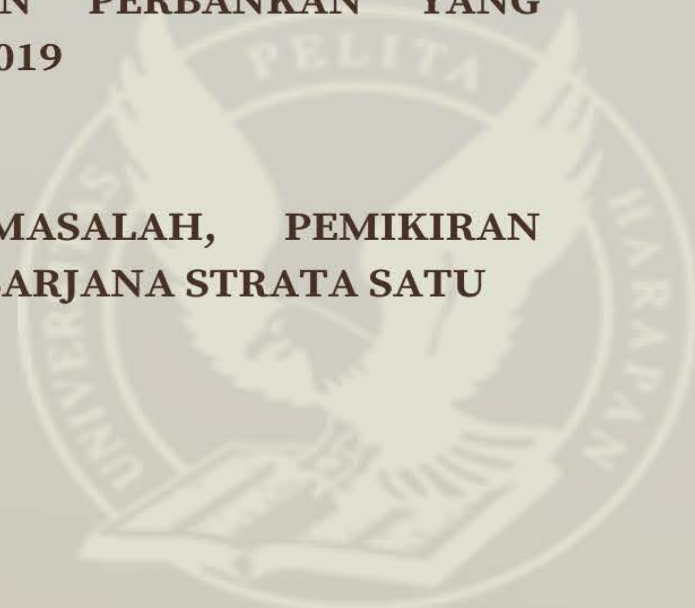
Yuli Eni, Chrisanty Layman

PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP SAHAM RETURN PERUSAHAAN PERBANKAN YANG TERCATAT DI BEI PERIODE 2016-2019

Natalia, Herlina Lusmeida

KEMAMPUAN PEMECAHAN MASALAH, PEMIKIRAN KRITIS, DAN PERILAKU INOVASI SARJANA STRATA SATU

Franklin, Chrisanty Layman



UNIVERSITY STRATEGY AND IMPLEMENTATION USING THE DAVID STRATEGIC-MANAGEMENT MODEL: A CASE STUDY FROM INDONESIA

Ardi Kho^{1*)}, Elisabeth Dewi Rumanti²⁾, Niko Sudibjo³⁾, Kezia Arya Nanda⁴⁾

¹⁾ Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan, Tangerang

²⁾ Faculty of Education, Universitas Pelita Harapan, Tangerang

³⁾ Faculty of Education, Universitas Pelita Harapan, Tangerang

⁴⁾ Faculty of Communication, Universitas Bina Nusantara, Jakarta

e-mail: ardi.kho@lecturer.uph.edu

ABSTRACT

The competency standards of university graduates must comply with the National Standards of Education, the Indonesian National Qualification Framework (KKNI), and other criteria set by the university. Universities need to set strategies and implementations to achieve the standard of graduate competence consisting of attitudes, knowledge, and skills stated in the formulation of graduate learning achievements. A case study using a qualitative approach was conducted at the university in Banten, Indonesia. The purpose of this study is to explore academic strategies in university. This includes examining the key drivers for strategic planning, the opportunities pursued in strategic planning, and challenges encountered in the process of strategic planning. The findings suggest that key drivers for strategic planning in the university include market competition and customer requirements. Secondly, the findings are the university should pursue three major strategic planning opportunities, including improved academic operational efficiency, improved student competency, and lecturer's qualification, as well as improved services of the university. Thirdly, the change management process is reactive and not necessarily transformational in its degree, even though it can involve large-scale changes. The findings integrated into a model contribute to understanding the relationship between the context of strategic planning, the content of strategic planning, and the process of strategic planning in university.

Keywords: graduate competence, strategic planning, university, change

INTRODUCTION

Universities educate future business executives and leaders by emphasizing a balance of academic knowledge, soft skills development, and holistic student character building. Graduates are expected to master knowledge and skills; have integrity or the integration between beliefs, thoughts, words, and actions; be stewards to fulfill commitments in seeking, developing, using time and assets with full responsibility and integrity to serve others; and have mutual respect for stakeholders in the spirit of integrity and service. On top of those, a graduate should have research skills, professionalism, and a heart to do community services.

The perceptions of stakeholders (parents of students, students, graduates, institutions, or organizations using graduates, professional communities that oversee the graduate profession) become a reference source for making quality corrections and innovations (Kusnandi, 2017). The quality of educational services is the operational of the university's vision and mission (Lunenburg, 2010). Higher education quality management is a shared responsibility of the entire academic community (Susilo, 2018).

The university through academic department manages various study programs and teaching and learning activities based on curricula that are prepared and implemented according to the rules of SN DIKTI (National Standards for Higher Education) and KKNI (Indonesian National Qualifications Framework) (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2013), which will have an impact on the results of accreditation carried out by BAN-PT (National Higher Education Accreditation Body). The strategy and implementation of the

academic department to realize the university's vision and mission by improving the quality of graduates is the purpose of this research.

This research seeks to answer three research questions (RQ):

RQ1: What are the key drivers for strategic planning in university?

RQ2: Which opportunities should be the target in strategic planning for a university?

RQ3: What are the challenges encountered in the process related to strategic planning in a university?

These research questions provide a solid foundation for fulfilling the purpose of this study.

LITERATURE REVIEW

Strategic Management

The word strategy or *Strategos* in Greek means military general. The term strategy in the military refers to the action taken in response to the opposite party. According to Oxford Dictionary, “military strategy is the art of so moving or disposing of the instruments of warfare (troops, ships, aircraft, missiles) as to impose upon the enemy, the place, time and conditions for fighting by oneself.” Strategy ends or yields to tactics when there is actual contact with the enemy.

According to David and Foray (2017):

“Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. The term strategic management in this text is used synonymously with the term strategic planning. The latter term is more often used in the business world, whereas the former is often used in academia. Sometimes the term strategic management is used to refer to strategy formulation, implementation, and evaluation, with strategic planning referring only to strategy formulation.”

Mintzberg (1987) advocates the idea that strategies are not always the outcome of rational planning. They can emerge from what an organization does without any formal plan. He defines strategy as:

“a pattern in a stream of decisions and actions”

Mintzberg distinguishes intended strategies from emergent strategies. Intended strategies refer to the plans that managers develop, while emergent strategies are the actions that take place over a while. In this manner, an organization may start with a deliberate strategy and end up with another form of strategy.

Porter (1996) of the Harvard Business School, shares his ideas on competitive advantage, the five-forces model, generic strategies, and value chain. He opines that the core of general management is strategy, which he elaborates as:

“... how activities complement one another in a way that creates competitive advantage and leads to superior profitability...”

A long-term strategic policy is a defining feature of all universities, encompassing organizational change, curriculum innovation, staff development, and student mobility to achieve excellence in teaching and research (Hassanien, 2017; Rudzki, 1995).

Strategic management in this paper is defined as the process of systematically analyzing various organizational strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT), or strategy formulation and implementation to meet a set of objectives of the organization followed by critical evaluation or monitoring implementation of the strategy (Slikkerveer, 2019).

Stages of Strategic Management

The strategic management process consists of three stages: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation (David & David, 2017). It's all starts with defining an organization's vision and mission, then identifying an organization's external opportunities and threats, determining internal strengths and weaknesses, establishing long-term objectives, generating alternative strategies, and choosing strategies to pursue to end the stage of strategy formulation. Strategic issues include deciding what new business to enter, what to abandon, whether to expand operations or diversify, whether to enter international markets, whether to merge or form a joint venture and how to enhance digital business transformation. An organization should make the best decisions related to specific products, markets, resources, and technologies committed to gain a long-term competitive advantage.

At the strategy implementation stage, a firm will establish annual objectives, budgets, devise policies, allocate resources, redirecting marketing efforts, developing information systems, a strategy-supportive culture, creating an effective organizational structure, and linking employee compensation to organizational performance. Implementing strategy into action means mobilizing employees and managers and requires interpersonal skills, change management, personal discipline, commitment, and sacrifice for successful strategy implementation. (Kolb, Lublin, & Baker, 1986).

The manager regularly monitors a strategy that is not working through evaluation activities include reviewing external and internal factors changes, measuring performance, and taking corrective actions in the strategy evaluation stage, three stages formulation, implementation, and evaluation of strategy activities occur at three hierarchical levels: corporate, divisional, or strategic business unit, and functional.

Vision and Mission Analysis

In educational practices, the vision and mission of the university will be the basis to direct various decisions and policies in nine components: Customers; Products or services; Markets; Technology; Survival, growth, and profitability; Philosophy; Self-concept; Public image; and Employees.

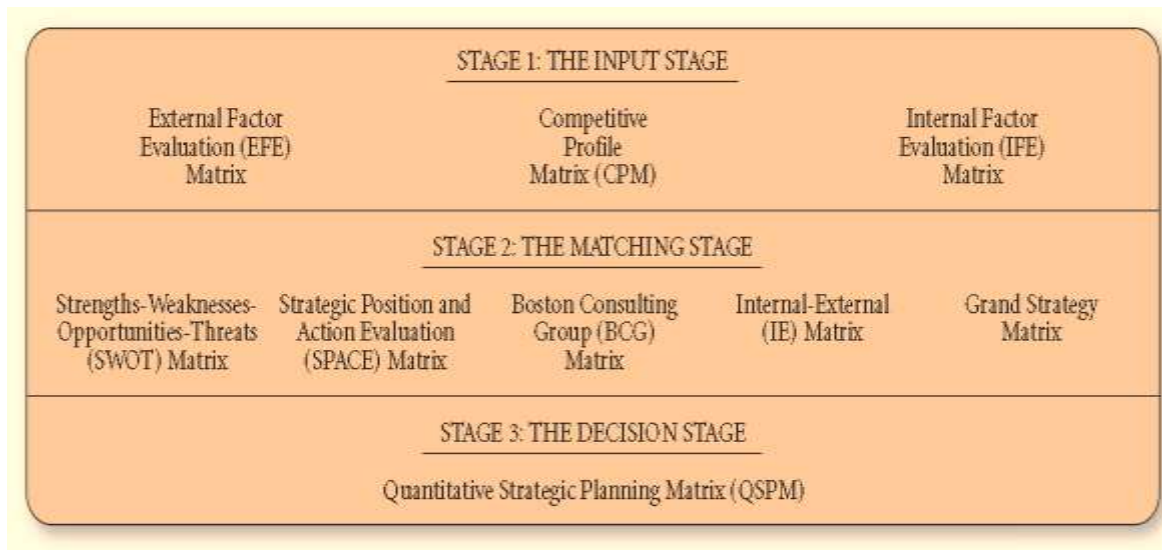
The statement by Cleland and King (1975) recommends that an institution must carefully in writing vision and mission statements:

- 1) To ensure that all employees understand and acquire the vision and mission
- 2) To focus on internal and external factors in line with vision and mission
- 3) To focus on how to allocate the available resources
- 4) To focus all jobs, departments, activities, and sharing goals

Strategy Formulation

Strategy formulation is divided into a three-stage decision-making framework. This framework (Figure 1) can be applied to all types and sizes of organizations and helps identify, evaluate, and define strategies. The nine techniques mentioned in Figure 3 are needed to integrate intuition and analysis into the analytical framework of strategy formulation. These techniques are useful for developing strategies and objectives and serve as a basis for identifying, evaluating, and selecting alternative strategies (David & David, 2017).

Figure 1. Strategy Formulation Stages (David & David, 2017)



Input Stage

The purpose of an external audit is to develop a list of opportunities that could benefit the organization as well as threats that should be avoided. Organizations need to respond, maintain, or act against these factors by formulating strategies that take advantage of external opportunities or minimize the impact of potential threats (David & David, 2017). Organizations need to identify strengths and weaknesses internally and externally to formulate strategies. Organizations must be agile and adaptive to keep up with emerging developments.

The EFE (External Factor Evaluation) matrix provides opportunities for strategic planners to evaluate economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological, and competitive information. The EFE matrix is a tool used by companies to assess the company's external environment and identify existing opportunities and threats. The analysis is carried out using the IFE (Internal Factor Evaluation) matrix which is a tool to evaluate the strengths and weaknesses in various organizational functions and the relationships between the observed areas.

The CPM Matrix (Competitive Profile Matrix) identifies the main competitors, including their strengths and weaknesses with the strategic position of the organization. The values of weights and total weighted in CPM and EFE have the same meaning. In CPM, there are critical success factors that come from internal and external issues. The internal analysis focuses on efforts to identify organizational strengths and weaknesses as part of the strategic management process (David & David, 2017).

Matching Stage

There are several possibilities for actions and ways to implement them, so strategic planners need to identify and evaluate strategic alternatives for the organization. The matching stages in the strategy formulation framework consist of a SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) matrix, BCG matrix (Boston Consulting Group), IE Matrix (Internal-External), and Grand Strategy Matrix. All this information relies on the information obtained from the input stage to match external opportunities and threats with internal strengths and weaknesses. This is an essential step to formulate a feasible strategy (David & David, 2017).

The process of matching internal and external factors is the most challenging part of developing a SWOT matrix, which may require good judgment. The strategy formulation is based on four components in SWOT, including:

- 1) SO (Strength-Opportunities)
- 2) WO (Weaknesses-Opportunities)
- 3) ST (Strengths-Threats)
- 4) WT (Weaknesses-Threats).

The SPACE matrix describes two internal dimensions, namely FP (Financial Position) and CP (Competitive Position) to be the factors in determining the overall strategic position of an organization. The SPACE matrix maps the condition of academics using a Cartesian diagram model with two dimensions and four quadrants for educational institutions (Joibary & Nagaraja, 2011).

The BCG matrix emphasizes the organization's efforts in formulating its strategy. This matrix graphically depicts the differences between divisions based on two dimensions, namely relative market share position and industry growth (David & David, 2017). The BCG matrix method determines the position of higher education based on identifying the initial market share position, determining the market growth rate, analyzing the opportunities and threats, and ranking the university operating in BCG Matrix, and continue with analyzing and determining the ways this position can be maintained over the long term in the context of developing strategic concepts by higher education institutions (Dworak, 2016).

The IE Matrix consists of the total IFE weight score on the X-axis and the total EFE weight score on the Y-axis. This matrix has three main areas: grow & build, hold & maintain, harvest & divest.

The Grand Strategy Matrix is one of the most popular tools used to formulate strategies. This matrix highlights two evaluative dimensions, namely competitive position and market growth, and is divided into the quadrant of the matrix.

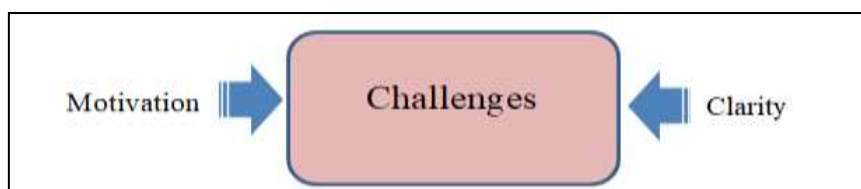
Decision Stage

This stage is the third stage in strategy formulation, namely decision-making. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) is a tool that allows strategic planners to evaluate alternative strategies objectively based on previously identified external and internal critical factors.

Implementation Strategy

Fred David states that strategy can be implemented properly only when the organization can market its goods and services effectively (David & David, 2017). However, before an educational organization markets its services, the organization needs to prepare for the educational program to be offered. Strategy formulation focuses on effectiveness, while implementation focuses on efficiency. Decision-making should be based on excellence. In the implementation process, strategic management needs to pay attention to its position based on a close to customer orientation (Sallis, 2005). Ensuring the organization is close to the customer in an educational context is a key goal.

Figure 2. Keeping Close to Customer Concept



Sallis (2005) explains how to ensure the services offered by the organization are in line with market needs. Leaders need to listen to the needs of customers and staff to make feedback in organizational development (Smirnovs & Jamil, 2015). Three big things are highlighted in ensuring the organization's position is close to the customer:

- 1) Motivation, related to the motivation of students, lecturers, and all staff in carrying out their duties and work.
- 2) Challenges, related to the development of expertise and competencies needed by society, and support environmental changes.
- 3) Clarity related to the programs offered by the organization and what students expect as customers.

Continuous development and improvement as an effort to achieve excellence and guaranteed quality is not an easy thing. This requires commitment from the entire academic community, collaboration, a coordination system, and the right leadership.

Strategy Monitoring

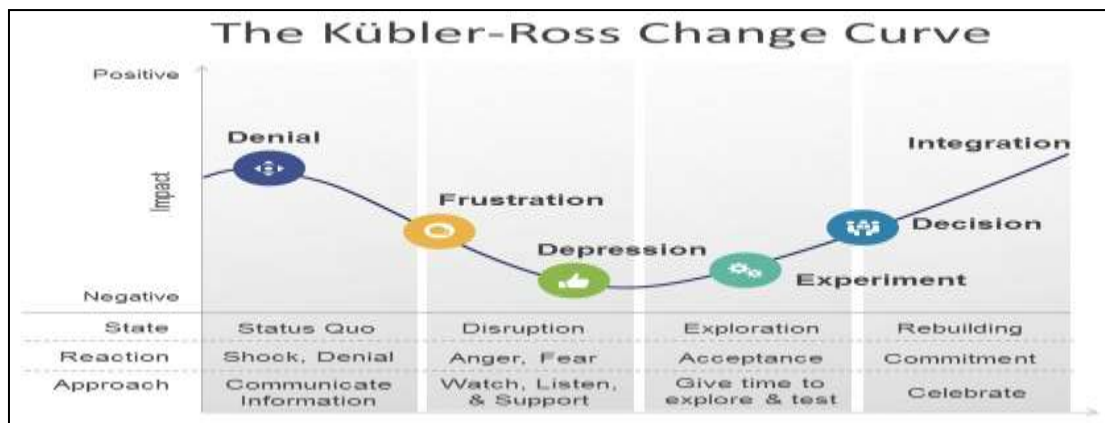
The implementation strategy requires monitoring to ensure that the formulated implementations are relevant to market needs. There are three main activities in strategy evaluation:

1. Examine the underlying bases of a firm's strategy
2. Compare expected results with actual results
3. Take corrective actions to ensure that performance conforms to plan

Change Management

Change management is needed to ensure the successful implementation of the strategy is due to the organization's dynamic environment which consists of people with their thoughts, feelings, and actions. According to (Balogun & Hailey, 2004), change management responds to changes in direction, starting point, approach style, targets, levers, and roles.

Figure 3. The Kubler-Ross Change Curve (Kübler-Ross, 1969)



The Kübler-Ross curve of change shows the stages that appear to change (Tahir, 2019). Starting with the denial stage that is usually marked by surprise or silence. The approach that is needed in response to this is to communicate information. The frustration stage is between rejection and depression. The stage of depression is to deal with it by seeing, listening, and providing support. At the experimental stage, it is necessary to provide opportunities for

exploration and testing. The next stage is the decision and followed by integration. At this stage, every achievement needs to be celebrated.

RESEARCH METHODS

A case study is suitable for answering the ‘how’ and ‘why’ type of research questions (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007) and allowing for in-depth investigation in the dynamics of single settings (Eisenhardt, 1989). Since this study is exploratory in nature and deals with questions of how and why universities use strategic planning, a case study is used as a research strategy to understand a phenomenon in a natural setting (Palena et al., 2006). In the case study research, the number of cases and the time perspective also need to be considered. A single case study can be used if the informant gives comprehensive information, the case represents extreme uniqueness, and it is difficult to access other targets (Yin, 2014). Due to time constraints, the case study was cross-sectional and not longitudinal to focus on a phenomenon at a particular time and not its changes over time.

The criteria to find a university are in terms of size (number of employees, less than 100 employees), ownership structure (limited), and customers (student). Due to limited access to universities in Tangerang, Banten, search engines, reviewing websites, and articles available of the university are approached by phone. The Head of Academics establishes appointments with the Rectors, who are also interviewed with in-depth questions.

Data Collection

The data were collected from the Rector and key persons of the university and recorded and transcribed for data analysis. Secondary data such as text, graphics, and printed materials were taken from the websites of the university. The focus of questions was based on the research questions and outlined in the literature review as the content of strategic planning, the context of strategic planning, and the process of strategic planning. Few respondents wish to remain the anonymous name of the university and personal identity of all cases in this study.

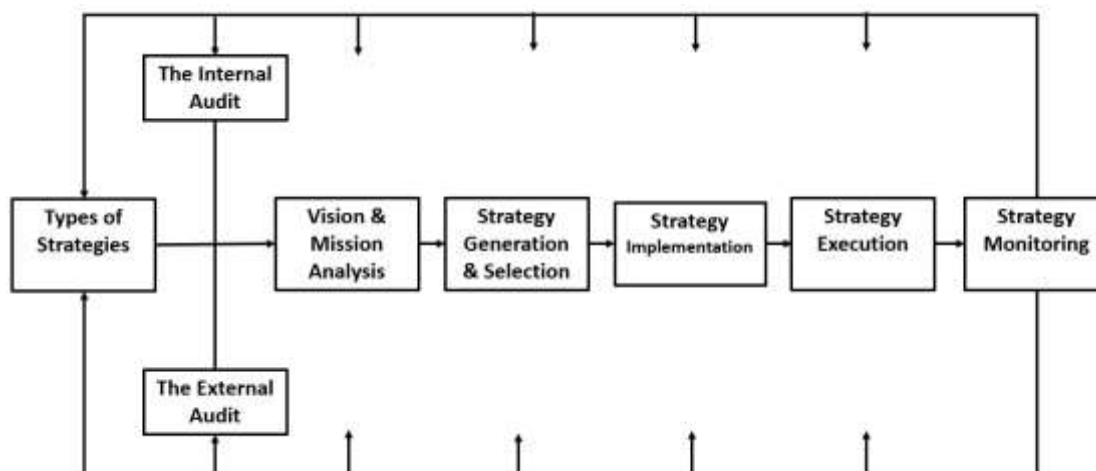
Data Analysis

In this case study, a single case or one university were analyzed, according to research questions, existing theories, followed by exploring connections and patterns of the case. The focus of this case study aims to investigate the phenomenon from one context or university and link the data to a proposition by finding their outcomes using pattern matching or similarity technique (Yin, 2014). Data were collected using different methods such as explanation building, logic models, and single-case analysis. Miles and Huberman defined cross-case analysis as searching for patterns, similarities, and differences across cases with similar variables and similar outcome measures (Hardani et al., 2020).

In addition to identifying the “case” and the specific “type” of case study to be conducted, the researcher considered it is prudent to conduct a single case study for the understanding of the phenomenon. A single holistic case might be the decision-making of one university to take into consideration the context. So, one university was chosen because it is a unique or extreme situation as a holistic single case study (Yin, 2014).

Strategic planning, implementation, and evaluation begin with internal and external analysis, vision and mission analysis, strategy making and selection, strategy implementation and evaluation as well as change management needed by the organization according to the strategic management model from (David & David, 2017).

Figure 4. Strategic Management Model (David & David, 2017)



RESULTS AND DISCUSSION

Strategy formulation begins with a university vision and mission analysis based on 9 components that must be met to cover all aspects, from customers to employees.

University Vision

Becoming a Global University and Student's Top Choice

University Mission

Preparing a generation with global insight, experts in their fields, and an entrepreneurial spirit. Having competent, certified, and innovative teachers. Supporting government programs in educating the nation with scholarships. Improving the quality of science through research and community service.

University Objectives

- 1) To educate the nation's life and increase the body of knowledge.
- 2) To prepare graduates who can master their fields and stand alone in advancing science in the context of developing the state and nation.
- 3) To research for the advancement of science, technology, art, and culture in advancing the quality of people's lives.

University Values

- 1) Integrity
The integration of beliefs, thoughts, words, attitudes, and actions.
- 2) Stewardship
The search, development, use of talents, time, and treasures that God has entrusted to us to serve and develop with integrity.
- 3) Respect
Appreciate stakeholders in the spirit of integrity and service.

The table below describes the components included in the university's mission.

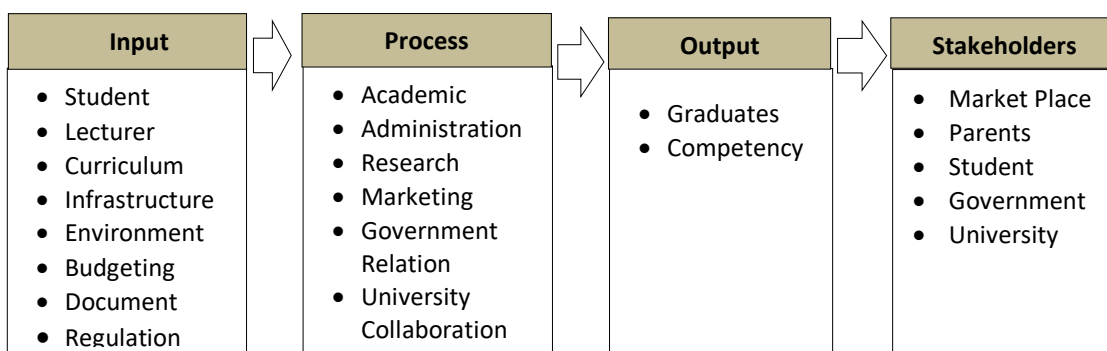
Table 1. Mission Components Analysis

	Components	Mission
	Customer	Students
	Product and services	Regular Class, Employee Class, Blended Class
	Market	Grade 12, Employee
	Technology	Digital Learning
	Survival, growth, and profitability	Collaboration Learning Research-based-teaching and learning Scholarship and Lowest Price in the area
	Philosophy	Nurturing future leader with integrity, servant leadership, stive for excellent and humanity
	Self-concept	Qualified and Certified faculty
	Public image	Integrity, Stewardship, Respect
	Employees	Lecturer, Department Head, Staff

The Internal Audit

The second step in the strategy formulation is a SWOT analysis by considering the input-process-output flow at the university.

Figure 5. University Input-Process-Output flow



Strengths and weaknesses that have been recorded will be given a value in weight and rating. The weight is in the range of 0.0 (not important) to 1.0 (important) and the sum of all weights is 1.0. The rating is based on major weakness (rating = 1), minor weakness (rating = 2), minor strength (rating = 3), major strength (rating = 4). If the total score obtained is below 2.5, then the organization is declared internally weak. However, if the total score obtained is above 2.5, then the organization is declared internally strong.

Table 2. Internal Factor Analysis Score (EFAS)

	Strengths	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Faculty members recruitment system	0.03	2	0.06
2	Internal quality assurance system	0.05	2	0.10
3	Academic processing system	0.08	2	0.16
4	Link with DIKTI (higher education institution)	0.01	3	0.03
5	Curriculum development system	0.03	2	0.06
6	Experiential learning method	0.03	2	0.06
7	Connection to the group of companies	0.03	2	0.06
8	Student exchange programs with universities in Asia and Europe	0.01	1	0.01
9	Lecturers and students collaborate in research-based learning	0.03	1	0.03
10	Students professional certifications	0.03	2	0.06
	Weaknesses	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	New Teaching learning system implementation in progress	0.05	3	0.15
2	New Academic standard in progress	0.10	4	0.40
3	New Study program based on university expertise	0.03	2	0.06
4	New Digital learning workshop for senior faculty	0.10	2	0.20
5	New Graduate Learning Outcomes	0.03	3	0.09
6	New University vision and mission in daily operation	0.10	3	0.30
7	New Curriculum in preparation	0.15	4	0.60
8	New Internal accreditation procedure	0.05	2	0.10
9	New Assessment weight system	0.03	2	0.06
10	New Graduates passing grade system	0.03	3	0.09
	Total IFAS/Internal Factor Analysis Score	1.00		2.68
	The Nominal IFAS (0.63 – 2.05)			-1.42

Based on Table 2, the score obtained in the internal factor analysis score (IFAS) is 2.68. It shows that there are internal weaknesses due to the education standard document as the basis for curriculum preparation and implementation of the higher education curriculum incompletely. Focus on implementation of university academic processing system and internal quality assurance system will keep the university's gain advantages in the strength factor position. Implementing a new curriculum, academic policies, and operationalize vision and mission will reduce the weaknesses factor of the university.

The External Audit

External evaluation factor analysis is to collect data on external opportunities and threats. Each factor is given a weighted value from the range of 0.0 (less important) to 1.0 (very important), which refers to the industry (industry-based). It is necessary to provide a rating for each factor based on the effectiveness of the company/organization strategy with the provisions of rating 1 (slow response), rating 2 (average), rating 3 (above average), rating 4 (superior). If the score is more than 2.5, the company's strategy is considered effective in responding to opportunities and minimizing external threats. If the score is below 2.5, it means the company is not capable of taking advantage of opportunities or avoid external threats.

Table 3. External Factor Analysis Score (EFAS)

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	National and international scientific programs invitation	0.05	1	0.05
2	Parent group of companies support	0.07	4	0.24
3	Professional certification as competency	0.04	3	0.12
4	Partnerships with industry	0.05	2	0.10
5	Research and funding from DIKTI (higher education)	0.04	1	0.04
6	Business startup incubator	0.06	1	0.06
7	External human capital development	0.03	1	0.03
8	New Technology and innovation	0.01	2	0.02
9	Collaboration and comparative studies	0.04	1	0.04
10	Economic and society support	0.08	1	0.08
Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Limited Qualified lecturers	0.05	1	0.05
2	Average students rank enrollment	0.04	1	0.04
3	International university	0.02	1	0.02
4	Similar programs with rival university	0.05	1	0.05
5	Higher Standard of research and publications	0.04	3	0.12
6	Higher Standard of community service	0.03	1	0.03
7	Higher Standard of E-learning systems and technology	0.08	4	0.24
8	Higher Quality Assurance System ranking (BAN PT - SPME)	0.10	4	0.40
9	Higher Industry competencies	0.05	2	0.10
10	Limited price increase due to pandemic	0.07	1	0.07
Total EFAS/External Factor Analysis Score		1.00		1.99
The Nominal EFAS (0.78 – 1.21)				-0.43

The score of external factor analysis score obtained from the external factor evaluation matrix is 1.99. Focus on partnering with parent groups of companies for financial support and industry linkage will improve the professionalism of faculty members enhances the university to grab the opportunities available. The biggest challenge is from the external assessment of BAN-PT that runs the External Quality Assurance System (SPME) due to rating results conducted by BAN-PT on the quality of higher education often affect public perceptions in terms of viewing the quality of educational institutions. The universities' challenge is to strengthen and maximize the quality of education services provided to the community, research and publication, and standard of E-learning systems and technology that increase the rating of the university.

Competitive Profile Matrix (CPM)

The ratings and total weighted values obtained in the CPM Ratings refer to strengths and weaknesses with the provisions of 1 = major weakness, 2 = minor weakness, 3 = minor strength, 4 = major strength.

Table 4. Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factors	Weight	University A		University X		University Y	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Lecturer Quality	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Leadership Effectiveness	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Graduates Competences	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
Study Time Management	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12
Infrastructure Maintenance	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Employee dedication	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
The Experiential Learning	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21
Global Curriculum	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Governance Structure	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Process based education	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Employee Competency Development	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Education Services	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		1.39		2.61		3.28

Based on the score obtained by the university, the competitive profile matrix is 1.39. This value is below the average, which is 2.5. It also shows that Universities X and Y get higher scores, which means that the two universities have a stronger position.

Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Matching internal and external factors are the most difficult part of developing a SWOT matrix. The strategy formulation was developed from 4 factors in SWOT, including: SO (Strength-Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Threats), and WT (Weaknesses-Threats).

Table 5. SWOT Matrix

	Strength	Weaknesses
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faculty members recruitment system 2. Internal quality assurance system 3. Academic processing system 4. Link with DIKTI (higher education institution) 5. Curriculum development system 6. Experiential learning method 7. Connection to the group of companies 8. Student exchange 	<ol style="list-style-type: none"> 1. New teaching learning system implementation in progress 2. New academic standard in progress 3. New Study program based on university expertise 4. New digital learning workshop for senior faculty 5. New graduate learning outcomes 6. New university vision and mission in daily operation

	programs with universities in Asia and Europe 9. Lecturers and students collaborate in research-based learning 10. Students professional certifications	7. New curriculum in preparation 8. New internal accreditation procedure 9. New assessment weight system 10. New graduates passing grade system
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
1. National and international scientific programs invitation 2. Parent group of companies support 3. Professional certification as competency. 4. Partnerships with industry 5. Research and funding from DIKTI (higher education) 6. Business startup incubator 7. External human capital development 8. New technology and innovation 9. Collaboration and comparative studies 10. Economic and society support	1. Develop a new curriculum fit to industry (S5, O4) 2. Improve collaboration in research-based learning (S9, O5) 3. Set all student certification and industry experiences as the passing grade (S10, O3)	1. Develop university integrated system (W1, O8) 2. Provides lectures certification (W10, O3)
Threats	ST Strategies	WT Strategies
1. Limited qualified lecturers 2. Average students rank enrollment 3. International universities 4. Similar programs with rival university 5. Higher standard of research and publications 6. Higher standard of community service 7. Higher standard of e-learning systems and technology 8. Higher quality assurance System ranking 9. Higher industry competencies 10. Limited price increase due to pandemic	1. Accelerated lectures qualification (S1, T1) 2. Develop programs & curriculum fit to industry (S7, T9)	1. Focus on university ranking (W8, T8) 2. Train and educate faculty members to fit the standards (W2, T9)

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

University SPACE matrix IE analysis is helpful to elaborate on the difference between the SP and IP axes. SP refers to the volatility of profits and revenues for university. Thus, SP volatility (stability) is based on the expected impact of changes in core external factors such as technology, economy, demographic, seasonality, and so on. The higher the frequency and magnitude of changes in university, the more unstable the SP becomes. A university can be stable or unstable on SP, yet high or low on IP. The university would be unstable (-6 or -7)

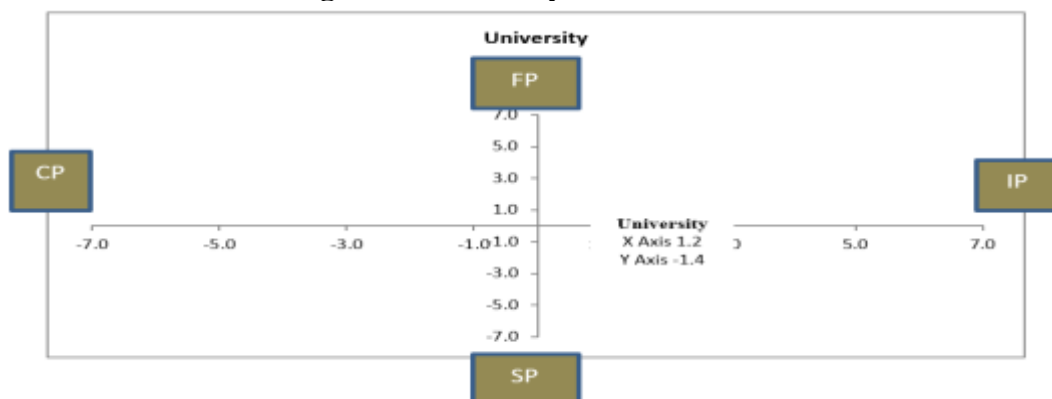
on SP yet having high growth on IP, or university would be stable (-1 or -2) on SP yet having low growth on IP.

Table 6. SPACE Matrix

Internal Analysis: <u>Financial Position (FP)</u>		External Analysis: <u>Stability Position (SP)</u>	
Budget allocation for all study programs	6	Economics deficit	-3
Budget for public relation & branding	5	Competition pressure	-6
Budget for foundation and rector office	3	Digital changing in teaching learning process	-6
Budget for technology enhancement	2	Student motivation	-4
Revenue increase > 5%	2	Public image	-6
<u>Financial Position (FP) Average</u>	3.6	<u>Stability Position (SP) Average</u>	5.0
Internal Analysis: <u>Competitive Position (CP)</u>		External Analysis: <u>Industry Position (IP)</u>	
Graduate Competencies standard	-6	Lecturers qualification	5
Learning sources	-3	Education demand	6
Programs offered and infrastructures	-4	Degree demand	6
Clear job description & training	-5	Faculty members training	5
Employee productivity & compensation	-4	Three objectives of university	6
<u>Competitive Position (CP) Average</u>	-4.4	<u>Industry Position (IP) Average</u>	5.6

Based on the SPACE matrix analysis in table above and the description of figure, the university is in the X (1.2) and Y (-1.4) competitive quadrant coordinates. The appropriate strategy is product development, namely developing the curriculum or study program at the university following the national qualification framework, based on the needs of industry, student, and all stakeholders.

Figure 6. University SPACE Matrix



Boston Consulting Group (BCG) Matrix

The BCG matrix emphasizes the organization's efforts in formulating its strategy. The matrix illustrates the difference in two dimensions, namely the relative market share position

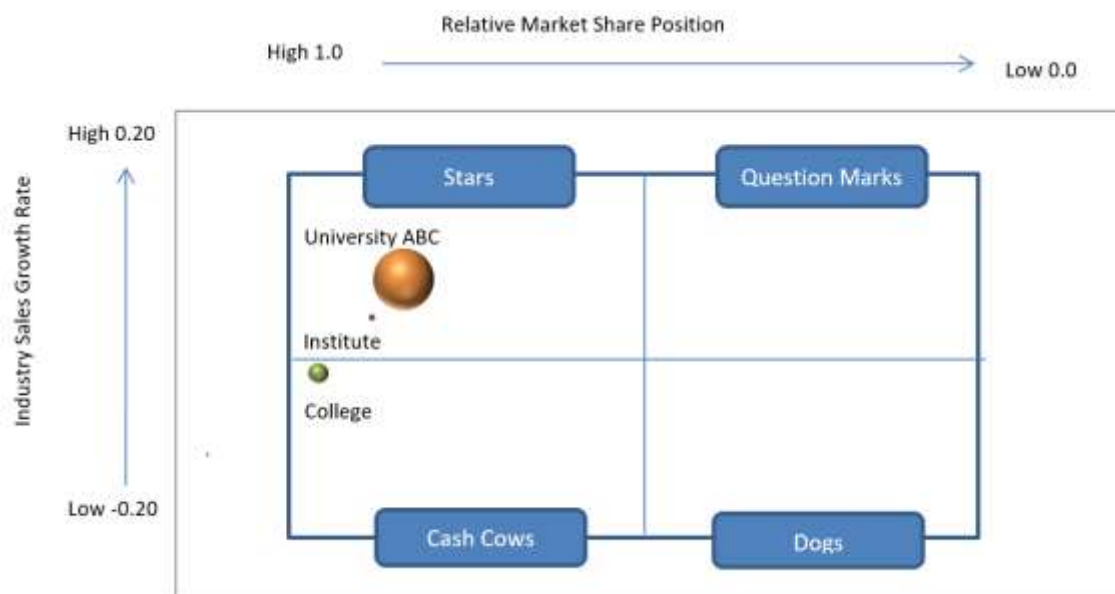
and market growth rate. The BCG matrix method to determine the market growth rate in higher education is based on market share.

Table 7. Market Growth Rate

Higher Education	2018	2019	Market Growth Rate	Relative Market Share Position
University	130,374	146,094	0.12	0.89
Institute	1,286	1,365	0.06	0.94
College	13,692	13,336	-0.03	1.03

Source: Higher education statistic in Indonesia year 2018 and 2019

Figure 7. University BCG Matrix year 2018



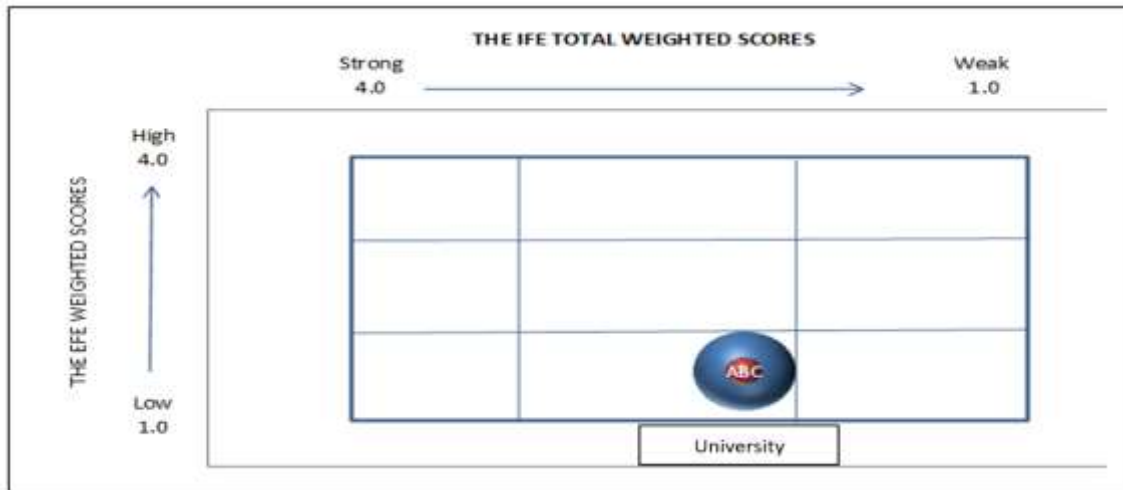
Based on Figure 7's BCG Matrix, the university position is in the star quadrant, meaning the best long-term opportunities to grow and develop. The university shall prioritize the quality of its educational services and should seek financial support in the process. The strategy suitable for this condition is product development, namely by developing study programs offered by a quality that aims to produce graduates' competencies that compete in their fields.

The institute's position is in the star quadrant, with a high market share position and high market growth rate in an acquiring number of students which is closed to the university's potential. The college position is in the cash cow quadrant that less high market share but still the potential to grows compared to the university and the institute, a cash cow is yesterday's stars. College should be managed to maintain its position with product development or diversification otherwise it will become weak, retrenchment or divestiture. All three higher education types should be focus intensively on market penetration, market development, and product development, or integrative backward integration, forward integration, and horizontal integration strategies can be most appropriate for these positions.

Internal-External (IE) Matrix

The Internal-External matrix (IE) consists of two main dimensions, namely the total IFE weight score on the X-axis and the total EFE weight score on the Y-axis. This matrix also focuses on three main areas, including grow & build, hold & maintain, harvest & divest.

Figure 8. The IE Matrix

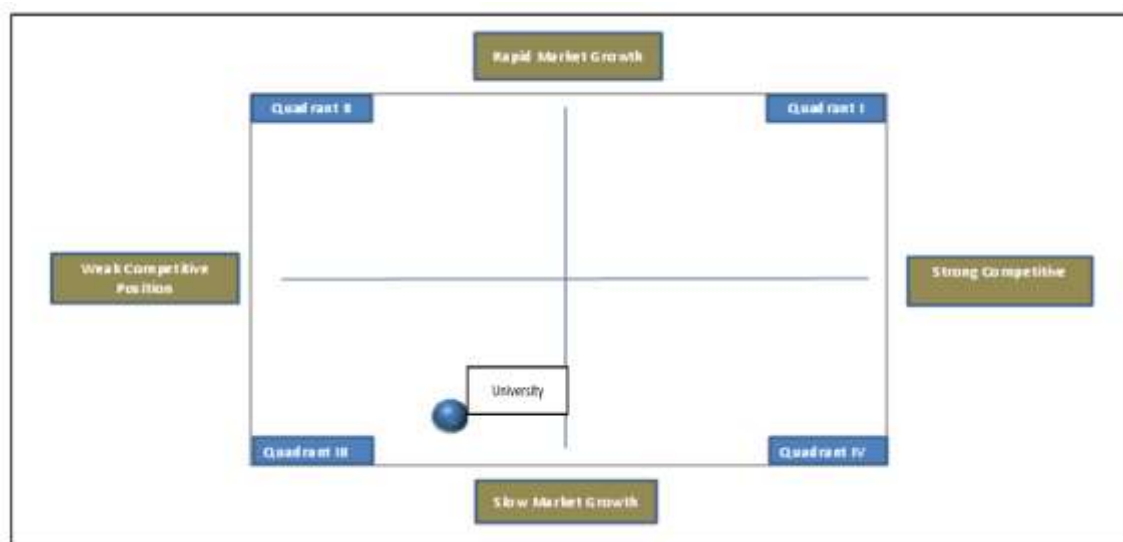


Based on the IFAS and EFAS, the university's position is in the middle quadrant of the third region, namely harvest or divest. The university is in a dangerous condition. Organizations are at risk of experiencing divestment or reduction in the types of assets in the form of money, goods, or people.

Grand Strategy Matrix

The Grand Strategy Matrix is one of the most popular tools used to formulate strategies. This matrix highlights two evaluative dimensions, namely competitive and market growth position. The Grand Strategy is in order of attractiveness in each quadrant of the matrix.

Figure 9. The Grand Strategy Matrix



Based on net results in IFAS (-1.42) and net results of EFAS (-0.43), The Grand Strategy matrix shows that the university is in quadrant III or Weaknesses and Threats region that the university should make some drastic changes to avoid further decline. Even organizations that compete in slow-growth industries and have weak competitive positions suggest the university improve their academic system should come first.

The Decision Stage

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

The third stage in strategy formulation is decision-making. QSPM is a strategic planning tool to evaluate alternative strategies objectively based on previously identified critical external and internal factors. QSPM requires input from the input stage and the matching stage objectively.

Table 8. QSPM Matrix

	Strengths	Weight	Curriculum Development		University Ranking		Learning Technology	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Faculty members recruitment system	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.09
2	Internal quality assurance system	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
3	Academic processing system	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
4	Link with DIKTI (higher education institution)	0.01	2	0.02	-	-	-	-
5	Curriculum development system	0.01	2	0.02	-	-	-	-
6	Experiential learning method	0.01	2	0.02	-	-	-	-
7	Connection to the group of companies	0.01	3	0.03	-	-	-	-
8	Student exchange programs with universities in Asia and Europe	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06
9	Lecturers and students collaborate in research-based learning	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
10	Students professional certifications	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
	Weaknesses	Weight	Curriculum Development		University Ranking		Learning Technology	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	New Teaching learning system implementation in progress	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2	New Academic Standard in progress	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
3	New Study program based on university expertise	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09
4	New Digital learning workshop for senior faculty	0.08	3	0.24	-	-	4	0.32
5	New Graduate Learning Outcomes	0.03	4	0.12	3	0.09	-	-
6	New University vision and mission in daily operation	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
7	New Curriculum in preparation	0.10	4	0.40	-	-	2	0.20
8	New Internal accreditation procedure	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
9	New Assessment weight system	0.03	4	0.12	-	-	-	-
10	New Graduates passing grade system	0.03	4	0.12	2	0.06	-	-
	Opportunities	Weight	Curriculum Development		University Ranking		Learning Technology	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS

1	National and international scientific programs invitation	0.04	-	-	2	0.08	-	-
2	Parent group of companies support	0.07	-	-	-	-	-	-
3	Professional certification as competency.	0.03	3	0.09	1	0.03	-	-
4	Partnerships with industry	0.03	3	0.09	1	0.03	-	-
5	Research and funding from DIKTI (higher education)	0.10	3	0.30	1	0.10	-	-
6	Business startup incubator	0.05	3	0.15	1	0.05	-	-
7	External human capital development	0.03	4	0.12	-	-	3	0.09
8	New technology and innovation	0.05	3	0.15	-	-	2	0.10
9	Collaboration and comparative studies	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12
10	Economic and society support	0.03	-	-	-	-	-	-
			Curriculum Development		University Ranking		Learning Technology	
	Threats	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Limited Qualified lecturers	0.10	4	0.20	-	-	-	-
2	Average students rank enrollment	0.03	-	-	-	-	-	-
3	International university	0.02	-	-	-	-	-	-
4	Similar programs with rival university	0.05	4	0.20	-	-	3	0.15
5	Higher Standard of research and publications	0.04	3	0.12	1	0.04	-	-
6	Higher Standard of community service	0.03	3	0.09	1	0.03	-	-
7	Higher Standard of E-learning systems and virtual library	0.08	-	-	2	0.16	4	0.32
8	Higher Quality Assurance System ranking	0.10	4	0.40	2	0.20	-	-
9	Higher Industry competencies	0.05	3	0.15	-	-	4	0.20
10	Limited price increase due to pandemic	0.07	4	0.28	2	0.14	-	-
	TOTALS	1		5.87		2.76		3.08

In Table 8, two alternative strategies (1) Curriculum Development, (2) University Ranking, and (3) Learning Technology are being considered by the university. The Sum Total Attractiveness Scores (TAS) of 5.87, 2.76, and 3.08 indicates that the university should prioritize curriculum development followed by developing learning technology and then university ranking. The dashes indicate which factors do not affect the strategy choice being considered. If a particular factor affects one strategy, but not the other, it affects the choice being made, so AS (Attractiveness Scores) should be recorded for both strategies.

Implementation and Execution Strategy

Strategy implementation requires quality assurance and commitment from all faculty members, collaboration, and coordination with all stakeholders. The focus of strategy implementation is to enhance an excellent education system for student's satisfaction and trust.

Table 9. University – Student Relationship Map

Close to Customer:	University/Educational Context
Motivation	Faculty members provides best education system fit to student environment: curriculum, teaching & learning, excellent educational technology
Challenges	<ul style="list-style-type: none"> • Experiential learning and cases study method • Industry visit and on the job training to earn experiences and certifications

	<ul style="list-style-type: none"> • Community services
Clarity	<ul style="list-style-type: none"> • Latest industry technology and expertise required • Quality knowledge and certification attained • Good university image

Strategy Map

The implementation of the university strategy map requires people, passion, process, physical, policies, profit and professional. The brief university strategy map below summarizes from focus group discussion with the Chancellor, Head of Academic, Head of Administration, Head of Human Capital, and Head of Student Affairs and Public Relations. The main drive of the strategy is to build new processes, systems, technology, and policies based on international and digital transformational.

Figure 10. University Strategy Map



Strategy Monitoring

Periodically, strategy monitoring is needed to ensure all strategies relevant to the market situation. Strategy evaluation can help organizations face dynamic environments in which external and internal factors often change quickly and dramatically. Today’s success does not guarantee tomorrow’s success. All variables can measure organizational performance with typically a favorable or unfavorable variance monthly, quarterly, and annually, and resultant actions needed are then determined.

The strategy evaluation activity taking corrective actions, changes the organization’s structure, replacing one or more key individuals, combining divisions, or revising a university mission. Establishing objectives, devising new policies, raise capital, adding additional staff, differently allocating resources, or developing new performance incentives. Taking corrective actions necessarily means to abandoned existing strategies and a new strategy will be formulated.

Change Management

Change management requires communication skills to understand the resistance to change behavior, manage, or resolve conflict. Forces of change could happen due to pandemics, economics, technology, competition, or social trends. Managing and resolving conflict can be classified into three categories: avoidance, defusion, and confrontation. Strategy implementation is delayed and requires change management to be more relevant in achieving the objectives of each strategy. Resistance to change forces them out of their comfort zone. Communication is key to explaining the goals and direction that the university wants to go so that all parties can understand and have the same passion in achieving the strategy.

CONCLUSION

Based on the analysis of the vision and mission using the nine-component theory presented in the David strategy management model, organizations need to prepare university strategy as the responsibility to stakeholders of the educational institution who expected to train students professionally that is demanded by local businesses when graduates. In this case, the organization needs to develop the quality of educators and education personnel through great strategy and change management.

The SPACE matrix analysis shows that the organization's position is in the competitive quadrant that needs a product development strategy such as the curriculum of each study program fit to national qualification framework, industry, and stakeholder needs. Based on the SWOT analysis and QSPM, the order of priority strategies that allow the organization to implement is as follows:

- 1) Conducting an integrated and intentional new curriculum development based on the needs of industry and stakeholders by involving stakeholders.
- 2) Improving the quality of educators through training and certification.
- 3) Using technology in academics and the process of learning.
- 4) Providing a curriculum source that contains a collection of up to date, documented, and systemically online sources so that they are easily accessible by faculty members.

An integrated strategic management model contributes to the understanding of the relationship between the context of strategic planning, the content of strategic planning, and the process of strategic planning in university and answered three research questions as follow:

RQ1: What are the key drivers for strategic planning in university?

The key drivers for strategic planning in the university come from market competition and customer requirements.

RQ2: Which opportunities should be the target in strategic planning in university?

In response, the university pursues three strategic planning opportunities consisting of improved academic process efficiency, improved student competency and lecturer relationships, and services of the university.

RQ3: What are the challenges encountered in the process related to strategic planning in university?

The challenges in the process related to strategic planning are that the leader faces uncertainty of the future and needs to adapt and constantly grow in response to all changes. To win the competition, it requires a change management to create new university programs or services, market, price, and processes through new technology and innovation. The change management

process is necessarily for transformational in its degree, even though it can produce great strategy from the strategic planning process but without readiness to change, the plan will not fit to the future.

In conclusion, there are four hypotheses proposed for further research:
A higher degree of Strategy Formulation will lead to a higher University Performance
A higher degree of Strategy Implementation will lead to a higher University Performance
A higher degree of Strategy Monitoring will lead to a higher University Performance
A higher degree of Change Management will lead to a higher University Performance

LIMITATION

The first limitation of this research is that there is only one strategic management model that is used for this study. The second limitation is that there is only one university used due to the readiness of the top management to be interviewed, the comprehensive materials related, and a university visit to find the answer to the research questions. The third limitation is the limited research time given to observe the whole stakeholders of the university. The fourth limitation is the student size, lecturer ratio, location, and the number of programs in the university are not intended to generalize all universities.

REFERENCES

- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. Prentice Hall.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1975). *Systems analysis and project management*. McGraw-Hill.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Dworak, J. (2016). Positioning as a strategy-making tool in higher education. *The WSB University in Poznan Research Journal*, 71(6), 49–60.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. CV Pustaka Ilmu.
- Hassanien, M. A. (2017). Strategic planning in higher education, a need for innovative model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 1(11). 1–11. <https://doi.org/10.9734/JESBS/2017/37428>
- Joibary, A. M., & Nagaraja, D. N. (2011). Integration of the BCG Matrix and Space Matrix for strategic planning codification: Case study for Islamic Azad University. *Asian Journal of Development Matters*, 5(1), 90–97.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, R. I. (2013). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi*.

- Kolb, D. A., Lublin, S., Spoth, J., & Baker, R. (1986). Strategic management development: Using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies. *Journal of Management Development*, 5(3), 13–24. <https://doi.org/10.1108/eb051612>
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Simon & Schuster, Inc.
- Kusnandi. (2017). Konsep dasar dan strategi penjaminan mutu pendidikan: Sebagai review kebijakan mutu pendidikan. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 107–118. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ijemar/article/view/942>
- Lunenburg, F. C. (2010). Total quality management applied to schools. *Schooling*, 1(1), 1–6.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Palena, N., Shyam, T., & Boyce, C. (2006). Preparing a case study: A guide for designing and conducting a case study for evaluation input. *Pathfinder International*.
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19(1–2), 85–94. <https://doi.org/10.1177/016001769601900208>
- Rudzki, R. E. J. (1995). The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. *Higher Education*, 29(4), 421–441. <https://doi.org/10.1007/BF01383961>
- Sallis, E. (2005). Total quality management in education (3rd ed.). *Kogan Page Ltd*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Research methods for business students (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Slikkerveer, L. J. (2019). Strategic management development in Indonesia. In L. J. Slikkerveer, G. Baourakis, & K. Saefullah (Eds.), *Integrated community-managed development* (pp 363–376). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05423-6_18
- Smirnovs, M., & Jamil, S. (2015). *A systematic literature review on a managerial strategy "customer first" in software oriented organisations* [Bachelor Thesis, Göteborgs Universitet]. GUPEA. <http://hdl.handle.net/2077/38853>
- Susilo, W. (2018). *Strategi menegakkan mutu pendidikan tinggi: Bebas kerangka kualifikasi nasional Indonesia* (D. Prabantini & FI. S. Suyantoro, Eds.). Andi.
- Tahir, U. (2019, December 10). *Kubler Ross change curve model*. Change Management Insight. <http://changemanagementinsight.com/kubler-ross-change-curve-model/>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE.

EKSPLORASI PERBEDAAN DAN INTERAKSI *IMMERSION* DAN *FLOW* DALAM VIRTUAL RUN EVENT

Celine Kies¹⁾, Nevio Nathanael²⁾, Harriman Samuel Saragih^{3*)}, Irman Jayawardhana⁴⁾

1) School of Business and Economics, Universitas Prasetiya Mulya

2) School of Business and Economics, Universitas Prasetiya Mulya

3) School of Business and Economics, Universitas Prasetiya Mulya

4) School of Business and Economics, Universitas Prasetiya Mulya

*e-mail: harriman.saragih@pmbs.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi perbedaan pengalaman *flow* dan *immersion* dan juga mencari keterkaitan antara pengalaman *flow* dan *immersion* individu dalam *virtual run event*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan metode riset naratif terhadap individunya dengan menggunakan teknik wawancara dalam menggali informasinya. Target dari studi ini adalah peserta *virtual run event* dari periode Mei–Juni 2021. Studi ini melibatkan informan yang dicari melalui media sosial dan relasi pribadi dari peneliti. Pencarian informan dibantu dengan *snowball sampling* untuk dapat menemukan informan yang memenuhi kriteria. Dari hasil studi ini ditemukan perbedaan antara *flow* dan *immersion* dan juga interaksi antara *flow* dan *immersion*.

ABSTRACT

This study aims to explore the differences between flow and immersion experiences and find the relationship between individual flow and immersion experiences in virtual run events. This research is qualitative research that uses narrative methods towards individuals by using interview for collecting information. The target of this study is the virtual run event participants from the period May–June 2021. This study involves informants who are sought through social media and personal relationships of the researchers. The search for informants was assisted by snowball sampling to be able to find informants who met the criteria. The results of this study found differences between flow and immersion and also the interaction between flow and immersion.

Keywords: *flow, immersion, virtual run, events*

PENDAHULUAN

Virtual run dapat digolongkan sebagai fenomena *event* olahraga yang masih cukup baru, terutama di Indonesia. Sejak pandemi Covid-19, jumlah penyelenggaraan *virtual run* bertumbuh dengan pesat. Berdasarkan data dari AyoLari.in (n.d) tercatat ada sekitar 113 *virtual*

run yang diadakan pada tahun 2020 di Indonesia, dan hingga tanggal 21 April 2021 terdapat sebanyak 45 *virtual run* yang telah diadakan sepanjang tahun 2021. *Virtual run* sendiri adalah aktivitas berlari dengan menggunakan platform daring untuk merekam aktivitas berlari, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *virtual run* membutuhkan aktivitas berlari secara langsung dan platform pencatatan secara daring (Wattanapisit et al., 2020). Dalam *virtual run*, para peserta tidak perlu mendatangi suatu lokasi *event* seperti *event* olahraga lari konvensional, dan para peserta bisa melakukan kegiatan lari di manapun dan kapanpun. Walaupun metode pelaksanaan *virtual run* di setiap *event* bisa berbeda, namun secara umum penyelenggara *virtual run* memberikan instruksi dan jenis platform daring tertentu untuk digunakan saat berlari (Wattanapisit et al., 2020).

Dengan bentuk *event* yang berbeda dan hilangnya unsur-unsur yang biasanya ditemui dalam *event* olahraga lari, seperti *venue* dan suasana yang ramai bersama peserta lainnya membuat *virtual run* mungkin terasa asing bagi peserta yang sudah terbiasa mengikuti *event* olahraga lari pada umumnya. Hal ini memungkinkan peserta *virtual run* merasakan pengalaman yang berbeda dari *event* olahraga lari biasa. Menciptakan pengalaman

yang penting dalam *event*, terlepas dari apakah pengalaman tersebut unik dan dapat diingat (Berridge, 2012).

Immersion menjadi konsep yang penting dalam *experience economy*, yang diartikan sebagai kegiatan bisnis dan ekonomi yang berhubungan dengan pengalaman manusia (Caves, 2000). *Immersion* sering dianggap sebagai kunci pengalaman yang tidak terlupakan (Hansen & Mossberg, 2013). Dalam penelitian oleh Carù dan Cova (2006), adanya momen *immersion* singkat dapat menciptakan perasaan sejahtera, pertumbuhan dan kepuasan. Sementara itu, tidak adanya momen *immersion* singkat ini membuat mereka merasa frustrasi dan kurang mengapresiasi pengalaman menonton konser tersebut. Dari hasil temuan ini, bisa dikatakan bahwa adanya *immersion* dalam sebuah kegiatan dapat membuat pengalaman kegiatan tersebut terasa memuaskan.

Dalam penelitian terdahulu mengenai pengalaman selama mengikuti kegiatan atau *event* olahraga, pengalaman olahraga banyak dikaitkan dengan adanya kondisi yang disebut dengan *flow*. Sederhananya, *flow* dapat diartikan sebagai keadaan konsentrasi yang begitu terfokus sehingga menyerap atensi individu terhadap kegiatan secara menyeluruh (Csikszentmihalyi, 1990). Menurut Jackson (1996), kondisi *flow* adalah pengalaman bernilai dan menjadi sumber motivasi bagi banyak individu yang melakukan aktivitas fisik, baik dalam olahraga yang kompetitif maupun olahraga untuk tujuan kebugaran semata. Ketika mampu mencapai *flow* selama olahraga atau latihan, seseorang mempunyai kesempatan lebih untuk meningkatkan tingkat kegembiraan dan pencapaian baru dari kegiatan yang dijalankan (Jackson, 1996), sehingga *flow* dapat diartikan sebagai kondisi atensi menyeluruh yang memicu pengalaman menyenangkan secara internal oleh masing-masing individu, dan dapat menjadi motivasi individu tersebut untuk mendapatkan pencapaian baru dalam kegiatan tersebut.

Flow umumnya dapat ditemui dalam kegiatan olahraga (Swann, 2016), seperti misalnya panjat tebing dan basket (Csikszentmihalyi, 1990), seluncur indah (Jackson, 1992), atlet elit (Jackson, 1996) hingga pemain golf (Swann et al., 2016). Dalam penelitian oleh Frochot, Elliot dan Kreziak (2017) terhadap wisata ski gunung menemukan terdapat perbedaan antara *flow* dan *immersion*, dan kedua konsep ini saling berinteraksi dalam menciptakan pengalaman dalam wisata di ski gunung. Belum diketahui apakah terdapat perbedaan antara *immersion* dan *flow*, dan bagaimana kedua konsep ini dapat saling berinteraksi dalam *virtual run event*. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mencari tahu perbedaan dan interaksi dari konsep *immersion* dan *flow* dalam konteks *virtual run event*.

LANDASAN LITERATUR

Immersion

Terdapat beberapa pengertian yang beragam mengenai konsep *immersion*. *Immersion* menurut Pine dan Gilmore (1998), yaitu menjadi bagian dari pengalaman itu sendiri secara fisik atau secara virtual. Terjadinya *immersion* secara fisik dan mental bersamaan dengan partisipasi aktif di dalam suatu aktivitas dan/atau lingkungan akan membantu mewujudkan sesuatu pengalaman yang akan berkesan bagi partisipan (Pine & Gilmore, 1998 dalam Carù & Cova, 2006). Menurut Carù dan Cova (2006), konsep *immersion* secara harfiah dapat diartikan sebagai keadaan menyatu dengan sebuah pengalaman dan menghilangkan jarak antara konsumen dengan situasi pengalaman tersebut dengan adanya penyatuan aspek-aspek dalam ‘*operations of appropriation*’. Komponen yang terdapat di dalam ‘*operations of*

appropriation' menurut Carù dan Cova (2006) terdiri dari *nesting*, *investigating*, dan *stamping*. *Nesting* terjadi ketika seseorang merasa familiar dengan aktivitas yang dilakukan karena adanya pengalaman yang telah terakumulasi di dalamnya, *investigating* terjadi ketika seseorang telah familiar dengan aktivitas tersebut dan kemudian mencoba mengeksplorasi dan mengidentifikasi hal baru, sementara *stamping* terjadi ketika seseorang mengaitkan makna tertentu dengan pengalaman atau bagian darinya.

Pemahaman mengenai *immersion* yang berbeda-beda juga diungkapkan dalam penelitian oleh Frochot et al. (2017), karena *immersion* dapat dipahami baik sebagai proses (akses ke pengalaman yang intens melalui tahapan-tahapan) dan sebagai keadaan akhir dari keberadaan (rasa kesenangan dan keterpisahan belaka). Menurut Hansen dan Mossberg (2013), dari semua definisi *immersion* terdapat kesamaan yang dapat ditemui, bahwa mereka menggambarkan keadaan sementara *state of belonging*. *Immersion* digambarkan sebagai keadaan sementara *state of belonging* yang dicirikan oleh keterlibatan yang menyeluruh dan mendalam pada momen saat ini dan aktivitas yang diarahkan di sini dan saat ini (*here-and-now*). Dalam hal ini, Hansen dan Mossberg (2013) mendefinisikan *immersion* dengan relevansi terhadap pengalaman konsumen sebagai sebuah bentuk dari kepemilikan ruang dan waktu yang dicirikan oleh keterlibatan yang mendalam pada momen saat ini. *Immersion* melibatkan kurangnya perhatian pada waktu dan hilangnya kesadaran pada diri sendiri.

Immersion adalah sebuah keadaan yang diinginkan oleh para konsumennya, hal ini dikarenakan *immersion* dapat memberikan *sense of detachment* dan membuat individu tersebut merasakan lepas dari kesehariannya (Caru & Cova, 2005). Apabila seseorang yang sudah merasakan keadaan *immersion*, individu tersebut akan mengatur cara untuk tetap berada dalam kondisi *immerse* tersebut. Kedalaman tingkat *immersion* yang berbeda-beda berpengaruh terhadap tingkat *sense of detachment* mereka dalam keadaan *immerse*. Semakin tinggi tingkat *immersion*-nya, semakin tinggi pula *sense of detachment* yang mereka rasakan (Frochot et al., 2017).

Flow

Flow dapat diartikan sebagai keadaan yang harmonis dan bermanfaat secara intrinsik yang ditandai dengan fokus dan penyerapan yang intens dalam aktivitas tertentu, dengan mengesampingkan pikiran dan emosi yang tidak relevan, dan perasaan bahwa segala sesuatu datang bersamaan atau 'mengklik' pada tempatnya, bahkan dalam situasi yang menantang (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Lebih lanjut, Nakamura dan Csikszentmihalyi (2014) menjelaskan terdapat delapan dimensi secara umum dalam *flow* yang kemudian dibagi ke dalam *flow conditions* dan *flow characteristics*.

Flow conditions adalah prasyarat agar kondisi *flow* dapat terjadi. Menurut Nakamura dan Csikszentmihalyi (2014), terdapat dua dimensi yang termasuk ke dalam *flow conditions*, yaitu *Challenge-Skill Balance* dan *Clear Goals and Feedback* (Csikszentmihalyi, 1990; Nakamura dan Csikszentmihalyi, 2014). *Challenge-Skill Balance* adalah tantangan yang dirasakan, atau peluang untuk bertindak, yang merentang (tidak terlalu banyak atau sedikit) keterampilan yang ada, lalu *Clear Goals and Feedback* adalah tujuan yang jelas dan feedback langsung tentang kemajuan yang sedang dibuat (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Selanjutnya, *flow characteristic* mendeskripsikan apa yang dialami individu selama *flow*. Terdapat enam dimensi yang dialami seseorang dalam keadaan *flow*, yaitu *Concentration on the Task at Hand*, *Merging of Action and Awareness*, *Loss of Self-Consciousness*, *Paradox of Control*, *Transformation of Time* dan *Intrinsically Rewarding* (Csikszentmihalyi, 1990; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014).

Concentration on the Task at Hand mengharuskan seseorang berfokus pada apa yang dilakukan pada saat ini, tanpa pikiran yang tidak berhubungan atau mengganggu. *Merging of Action and Awareness* diartikan sebagai atensi yang sepenuhnya diserap oleh kegiatan, saat seluruh keterampilan yang relevan dari seseorang diperlukan untuk mengatasi tantangan di dalam kegiatan. *Paradox of Control* adalah perasaan bahwa seseorang dapat mengontrol tindakannya dan dapat menghadapi sebuah situasi karena tahu bagaimana menanggapi apapun yang terjadi selanjutnya. *Loss of Self-Consciousness* diartikan sebagai perasaan menyatu dengan lingkungan, namun bukan berarti seseorang melepaskan atensi atau tidak menyadari apa yang terjadi di tubuh dan pikirannya, namun saat tidak disibukkan dengan diri sendiri seseorang punya perasaan bahwa batasan dalam diri telah terdorong maju. *Transformation of Time* adalah persepsi waktu yang tampaknya tidak lagi berlalu seperti biasanya, dan terakhir *Intrinsically Rewarding* dimaknai sebagai pengalaman di mana aktivitas itu secara intrinsik bermanfaat, sehingga seringkali tujuan akhir hanyalah alasan untuk proses tersebut (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014).

Interelasi Konsep *Immersion* dan *Flow*

Dalam dimensi yang terdapat di dalam *immersion* (Carù & Cova, 2006) dan *flow* (Csikszentmihalyi, 1990), ditemukan adanya tumpang tindih yang signifikan antara kedua konsep ini (Frochot et al., 2017). Frochot et al. (2017) berpendapat bahwa dimensi *nesting* dalam Carù dan Cova (2005), di mana perasaan nyaman dan familiar dialami, dapat dibandingkan dengan dimensi *intrinsically rewarding* dalam *flow*. Dimensi *stamping*, atau membuat pengalaman bermakna, berkaitan dengan karakteristik *flow* yaitu *clear goals and feedback*. Selain itu, menurut Hansen dan Mossberg (2013) beberapa karakteristik dari *flow* bersinggungan dengan karakteristik dari *immersion*, yaitu karakteristik *the merging of action and awareness*, *concentration on the task at hand*, *loss of self-consciousness* dan *transformation of time*.

Tabel 1. Perbandingan Dimensi dari *Immersion* dan *Flow* (Frochot et al., 2017)

Immersion (Carù dan Cova, 2006)	Flow (Csikszentmihalyi, 1990)
Detachment from everyday life	Loss of self-consciousness
	Intense focus
	Immersion
Achieving a state of relaxation	Loss of anxiety
	Loss of self-consciousness
Nesting (comfort, familiar, control)	Intrinsic enjoyment
	Sense of control
Stamping (meaning making)	Clear goals
	Immediate feedback

Investigation (explore, signpost)	Skill/challenge balance
-----------------------------------	-------------------------

Setelah dilakukan penelitian lebih lanjut, Frochot et al. (2017) menemukan dua dimensi konseptual tersebut memiliki makna yang berbeda. Konsep *immersion* secara jelas ditandai dengan adanya tingkat pelepasan yang tinggi dari kehidupan sehari-hari maupun terlepas dari kenyataan setiap hari, dan merupakan absorpsi total yang dapat muncul sepenuhnya, tetapi juga dapat muncul dari momen-momen yang sangat sederhana, misalnya dari lingkungan sekitar. *Flow* adalah penggerak *immersion*, yang meningkatkan dan mempertahankan keadaan *immersion* secara keseluruhan (Frochot et al., 2017). Meskipun dari penelitian Frochot et al. (2017) tidak menunjukkan bahwa *immersion* merupakan sesuatu yang diperlukan terlebih dahulu untuk *flow*, *immersion* dapat memberikan keadaan di mana *flow* tampaknya lebih mungkin terjadi, sehingga *immersion* dan *flow* saling mempengaruhi. Salah satu hasil utama dari penelitian Frochot et al. (2017) adalah kebutuhan yang jelas untuk memiliki setidaknya kondisi *flow* agar seluruh keadaan *immersion* tidak berkurang.

METODOLOGI

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif naratif karena peneliti ingin menganalisis secara mendalam semua komponen pengalaman dan mengeksplorasi nuansa detail *immersion* dan *flow*. Metode kualitatif naratif mempunyai arti menceritakan atau mengatakan suatu narasi atau cerita secara detail. Naratif dapat menjadi wadah ungkapan-ungkapan informan yang menjadi pengalaman mereka (Pinnegar & Daynes, 2007). Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara menggunakan panduan *narrative interview* oleh Jovchelovitch dan Bauer (2000). Wawancara dilakukan sesegera mungkin setelah peserta selesai mengikuti *virtual run*, dengan rentang waktu antara hari yang sama saat menyelesaikan aktivitas hingga 7 hari setelahnya. Hal ini untuk mempermudah informan untuk mengingat momen terjadinya *flow* dan *immersion* dalam *virtual run* (Swann et al., 2016). Dalam studi ini juga meminta para informan untuk menilai pengalaman mereka dari sebelum, saat hingga setelah mengikuti *virtual run event* dari skala 1 sampai 10 seperti yang dilakukan Frochot et al. (2017) dalam penelitiannya untuk membantu keakuratan dalam mengidentifikasi *flow* dan *immersion*. Angka 1 setara dengan pengalaman *virtual run event* yang biasa dan angka 10 untuk pengalaman *virtual run event* yang optimal.

Pencarian informan dilakukan dengan *snowball sampling*. Terdapat 7 informan yang didapatkan, dengan periode pelaksanaan *virtual run event* di antara bulan Mei–Juni 2021 dalam kategori lari dan *event* yang berbeda-beda. Dalam menganalisis data yang telah didapatkan, studi ini mengeksplorasi keseluruhan dari data dengan cara membaca teks, menulis catatan dan membentuk kode (Creswell & Poth, 2016). Setelah melakukan *coding* dan menemukan tema, kemudian pola dari seluruh rangkaian pengalaman informan diidentifikasi, serta cerita-cerita informan digambarkan ke dalam kronologi. Dalam penelitian naratif, penggambaran hasil analisis dilakukan dengan melakukan penceritaan ulang (*restory*) dan penafsiran makna cerita yang lebih luas.

Untuk memastikan keakuratan dari studi ini, studi ini menggunakan prosedur validitas *data source triangulation*, dengan mengumpulkan data dari minimal tiga jenis kategori jarak yang berbeda. Masing-masing kategori jarak melibatkan satu hingga dua informan agar

mendapatkan informasi mengenai pengalaman *flow* dan *immersion* dalam kategori jarak *virtual run* yang berbeda-beda. Kemudian, reliabilitas dalam studi ini dilakukan dengan melakukan *intercoder agreement* berdasarkan beberapa peneliti yang membuat kode untuk menganalisis data transkrip (Creswell & Poth, 2016). Proses melakukan *intercoder agreement* dilakukan dengan menggunakan program ATLAS.ti untuk menghitung nilai *Krippendorff's Alpha* berdasarkan kode yang dibuat oleh masing-masing peneliti dalam setiap transkrip.

HASIL DAN DISKUSI

Dari hasil analisis, 7 informan melewati rangkaian proses pengalaman dari sebelum, saat dan sesudah *virtual run event*. Melalui tahap *coding first cycle* dan *second cycle*, studi ini menemukan 33 kode-kode dan 11 tema yang disesuaikan dengan teori dari *flow* dan *immersion*. Gambar di bawah ini adalah penjabaran dari kode dan tema yang ditemukan dalam studi ini.

Gambar 1. Diagram Tema dan Kode



Pada sebelum *event*, para informan pertama-tama mencari acara lari dan membaca informasi mengenai *virtual run event* yang hendak diikuti. Setelah itu, para informan melakukan pendaftaran dan mulai melakukan persiapan untuk mengikuti *virtual run event*. Persiapan yang dilakukan para informan adalah dengan menyiapkan peralatan dan juga mental untuk *event*. Karena *virtual run event* dapat dilakukan dalam waktu dan tempat yang ditentukan sendiri oleh pesertanya, para informan juga memilih waktu dan juga tempat untuk melakukan *virtual run*.

Saat melakukan *virtual run event*, para informan akan menyalakan waktu atau *timer* untuk menghitung jarak lari dan kemudian mulai berlari. Di tahap ini, para informan menunjukkan adanya pengalaman *flow* dan *immersion* yang dirasakan selama *virtual run* secara subjektif. Masing-masing mengalami tingkat *immersion* yang berbeda-beda dan juga karakteristik *flow* yang beragam. *Flow* terkait erat dengan adanya aktivitas fisik yang dilakukan saat berlari. Dari temuan studi ini, *flow* yang dialami oleh para informan biasanya melibatkan adanya fokus dan juga target yang ingin dicapai, serta upaya nyata yang dilakukan oleh para informan untuk dapat menyelesaikan larinya (*clear goals and feedback*). Kondisi *flow* dalam *virtual run event* juga muncul saat para informan berusaha untuk mengatasi tantangan dan menyesuaikannya dengan kemampuan yang dimiliki (*challenge-skill balance*).

Seringkali saat para informan berlari di *virtual run*, kemampuan untuk dapat berfokus dan berkonsentrasi sepanjang berlari bergantung kepada target yang dimiliki tiap informan (*concentration on the task at hand*). Ketika telah memiliki target yang jelas, para informan berusaha berfokus dan meletakkan perhatian penuh untuk mencapai target tersebut. Walaupun tidak banyak, namun beberapa informan juga merasakan adanya momen saat berlari yang membuat mereka melupakan sejenak pikiran lain selain berlari (*merging of action and awareness*). Dengan fokus terhadap kegiatan lari, beberapa informan juga terlihat mengalami *loss of self-consciousness*. Hal ini mengakibatkan beberapa informan berlari hingga melewati target jarak yang ditentukan tanpa disadari. Para informan dalam studi ini memiliki keleluasaan untuk dapat mengontrol waktu dan tempat untuk berlari (*paradox of control*). Karena *virtual run* dapat dilakukan pada tempat dan waktu yang ditentukan oleh peserta, para informan dapat memilih waktu dan tempat yang sesuai dengan kenyamanan dan keadaan mereka. Selain itu, selama berlari para informan juga dapat mengontrol kecepatan berlari dan merasa mampu mengendalikan kondisi diri. Perasaan yang berbeda terhadap persepsi waktu (*transformation of time*) juga dialami oleh beberapa informan, namun yang menarik adalah cepat atau lambatnya persepsi waktu tersebut dipengaruhi oleh ada dan tidaknya rekan berlari selama melakukan *virtual run*.

Selama berlari, para informan menunjukkan adanya momen *immersion* yang muncul. *Immersion* yang dijumpai dari hasil analisis terhadap para informan melibatkan adanya perpaduan antara kondisi badan dan lingkungan yang mendukung, sehingga informan dapat merasa nyaman dan akhirnya tenggelam dalam kegiatan berlari. *Immersion* yang dijumpai juga terkait dengan adanya keterlibatan penuh pada proses *virtual run*, hingga melupakan hal lain di luar *virtual run* tersebut. Ini sesuai dengan pernyataan dari Hansen dan Mossberg (2013) bahwa *immersion* merupakan keterlibatan yang menyeluruh dan mendalam pada momen saat ini dan aktivitas yang diarahkan di sini dan saat ini. Rasa nyaman juga dialami informan, dan hal ini merujuk kepada salah satu komponen *immersion* dari Carù dan Cova (2006), yaitu *nesting*. *Nesting* terjadi ketika seseorang merasa familiar dengan aktivitas yang dilakukan karena adanya pengalaman yang telah terakumulasi di dalamnya. Bagi beberapa informan, *immersion* yang dialami membuat informan merasakan adanya *sense of detachment* dan membuat informan merasa lepas dari kehidupan sehari-harinya (Caru dan Cova, 2005). *Sense of detachment* dalam studi ini terlihat ketika beberapa informan menyatakan bahwa kegiatan lari menjadi momen yang spiritual.

Setelah para informan menyelesaikan lari hingga mencapai jarak yang ditentukan dari *virtual run event* masing-masing, tahap yang dilakukan selanjutnya adalah mengunggah hasil lari. Hasil lari bisa diunggah melalui aplikasi, sosial media, atau media lainnya. Hasil lari ini kemudian akan diproses oleh penyelenggara *virtual run event* dan para informan akan

dikirimkan hadiah berupa medali, baju, dan lainnya apabila disediakan dari penyelenggara. Para informan merasakan adanya manfaat secara intrinsik (*intrinsically rewarding*) yang didapatkan setelah berlari, seperti berhasil melakukan olahraga dengan intensitas tinggi, dan berhasil membakar kalori setelah berlari di *virtual run*, bahkan senang karena dapat memberi manfaat kepada orang yang membutuhkan dengan beramal melalui *virtual run event*. Yang cukup banyak ditemui dari para informan adalah manfaat intrinsik berupa pencapaian pribadi yang berhasil diraih dalam *virtual run*. Pencapaian pribadi dapat bermacam-macam bentuknya, dari yang mampu meraih target, mencatat pencapaian baru dalam berlari, hingga mengatasi tantangan yang muncul di *virtual run*.

Dari paparan analisis mengenai *flow* dan *immersion* yang dialami para informan dalam *virtual run*, dapat disimpulkan bahwa *flow* dan *immersion* dalam konteks *virtual run event* adalah dua hal yang berbeda. *Flow* melibatkan keseimbangan antara tantangan dan juga kemampuan yang dimiliki serta tujuan yang jelas, sehingga dapat menghasilkan fokus dan keterlibatan yang intens dalam kegiatan lari. Sementara itu, *immersion* merupakan momen tenggelamnya seseorang ke dalam suatu aktivitas, yang ditandai dengan adanya rasa lepas dari pikiran sehari-hari dan juga rasa nyaman yang dialami, baik karena keterlibatan penuh maupun karena hal-hal sederhana seperti menikmati pemandangan dan berbincang-bincang dengan rekan lari. Hal ini mendukung pernyataan Frochot et al. (2017) yang menemukan dua dimensi konseptual tersebut memiliki makna yang berbeda.

Tabel 2. Perbedaan *Flow* dan *Immersion* dalam *Virtual Run Event*

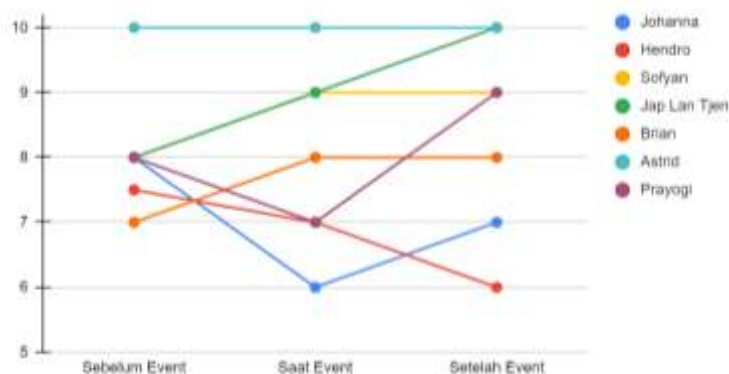
<i>Aspek</i>	<i>Basis Konsep</i>	<i>Flow</i>	<i>Immersion</i>
KETERLIBATAN	<i>Merging of action and awareness</i> (Csikszentmihalyi, 1990), Frochot et al. (2017)	Keterlibatan penuh disebabkan karena informan sangat berfokus pada aktivitas lari	Keterlibatan penuh juga dipengaruhi dari faktor luar, seperti lingkungan sekitar atau adanya rekan berlari
TANDA PENGALAMAN	Nakamura dan Csikszentmihalyi (2014), Frochot et al. (2017), Carù dan Cova (2006)	Keseimbangan antara tantangan dan juga kemampuan yang dimiliki serta tujuan yang jelas	Tenggelam ke dalam suatu aktivitas, yang ditandai dengan adanya rasa lepas dari pikiran sehari-hari dan juga rasa nyaman yang dialami
TANTANGAN	<i>Challenge-skill balance</i> (Csikszentmihalyi, 1990)	Melibatkan tantangan	Tidak selalu melibatkan tantangan
TUJUAN	<i>Clear goals and feedback</i>	Ada tujuan yang ingin dicapai	Terkadang tidak melibatkan adanya

	(Csikszentmihalyi, 1990)		tujuan
MELEWATI TARGET	<i>Loss of self-consciousness</i> (Csikszentmihalyi, 1990), Frochot et al. (2017)	Ingin mendorong batasan diri	Menikmati momen berlari

Dari hasil analisis, studi ini menemukan bahwa *flow* dan *immersion* dapat saling berinteraksi dalam prose *virtual run event*. Dapat dianalisa bahwa bagi para informan untuk tenggelam dalam kegiatan berlari bisa terlaksanakan dengan cara mempunyai harapan akan suatu *reward* yang bisa mereka dapatkan pada akhir lari. Karena seluruh informan melakukan kegiatan lari bukan untuk senang-senang saja melainkan memiliki target tertentu. Hal ini menandakan *clear goals and feedback* menjadi kondisi basis dalam *virtual run event*. Ini juga membuktikan bahwa mereka sudah tenggelam dalam kegiatannya dan menganggap *virtual run event* itu sudah menjadi bagian dari hobi atau kesehariannya. Kondisi ini bisa dikaitkan dengan beberapa karakteristik *flow* seperti *loss of self-consciousness*, *transformation of time* dan *intrinsically rewarding*. Para informan berlari bukan untuk menyelesaikan tujuan dari *virtual run event* saja, akan tetapi untuk dirinya sendiri juga.

Memang dalam konteks para pelari *virtual run* ini, *challenge* dibutuhkan agar mereka mengalami *immersion*. Akan tetapi bukan berarti apabila ketika mereka mendapatkan *challenge* langsung berbanding lurus bahwa mereka juga merasakan *immersion*. Para informan memiliki kemungkinan untuk fokus dalam menyelesaikan *challenge* yang ada tapi dengan *mindset* yang sangat objektif dan tidak terlalu peduli dengan pencapaian lainnya atau pengalaman larinya sendiri. Ini dapat dibuktikan dari beberapa informan ada yang berlari fokus hanya untuk mendapatkan medali atau hadiah. Sebaliknya, seseorang yang mengalami *immersion* dalam *virtual run event* pasti mengalami salah satu dari karakteristik *flow*. Agar mereka dapat menyukai atau berhubungan erat dengan kegiatannya, para informan memiliki target pribadi yang tidak tertulis dalam kondisi & ketentuan *virtual run event* itu sendiri. Terbukti dari ketujuh informan merasakan karakteristik *intrinsically rewarding* yang lebih apabila mereka menyelesaikan lari, selepas hanya mendapatkan medali atau kaos.

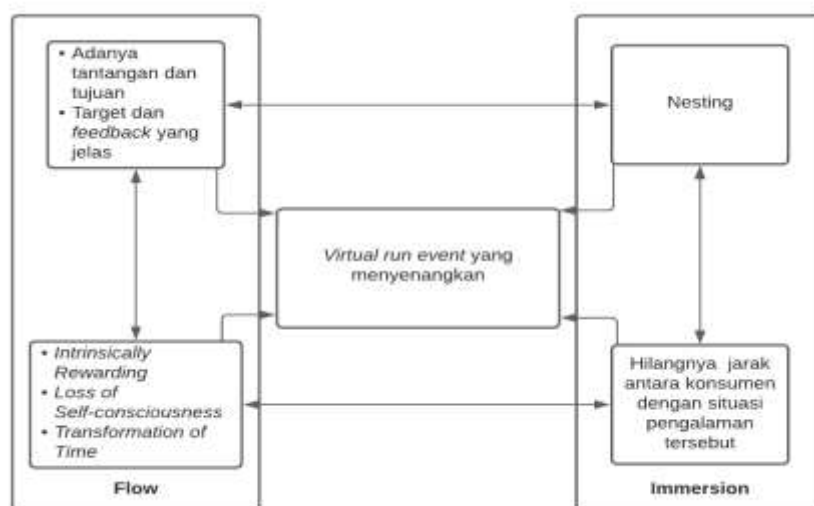
Gambar 2. Skala Pengalaman Virtual Run Event



Interaksi antara *flow* dan *immersion* juga dapat terlihat dari Gambar 2. Pada saat *event*, terdapat 2 informan yang mengalami penurunan tingkat pengalaman cukup drastis. Kedua informan tersebut adalah Johanna (E1) dan Prayogi (G1). Dari hasil analisis, ditemukan bahwa Johanna kurang mengalami *immersion* saat *event* dikarenakan kendala yang dialami, yaitu kondisi tubuh yang kurang prima saat berlari di kondisi sambil berpuasa dan kurang bisa berfokus secara penuh, sehingga ia beristirahat sejenak di tengah lari. Momen *flow* di saat kehilangan fokus ini menjadi hilang, sehingga tingkat *immersion* yang tergambar dalam skala pun juga menurun. Hal ini membuktikan apabila momen *flow* berkurang, maka informan juga tidak bisa mengalami *immersion* secara menyeluruh. Hal yang dialami Prayogi cukup berbeda dibandingkan dengan Johanna. Walaupun Prayogi mengalami *flow* dengan berlari melampaui targetnya, tingkat *immersion* yang dirasakan menurun dari sebelum *event* karena menurutnya pengalaman saat berlari di *virtual run* kurang lebih sama saja, sehingga menjadi cukup repetitif, apalagi ketika semua juga dipersiapkan sendiri.

Saat setelah *event*, skala pengalaman para informan menunjukkan hasil yang rata-rata konstan atau lebih tinggi, dan hal ini dikarenakan mereka berhasil mendapatkan intrinsik reward dari berlari di *virtual run event*. Salah satu informan yang mengalami penurunan pada skala adalah Hendro, dengan alasan karena ia belum mendapatkan medali untuk *virtual run* yang diikuti. Dari hasil wawancara, diketahui jika Hendro cukup mementingkan medali, karena menurutnya medali menjadi bukti bahwa ia berhasil menyelesaikan lari. Karena saat pelaksanaan wawancara Hendro belum mendapatkan medali tersebut, ia merasa belum mendapatkan pencapaian. Walaupun demikian, saat berlari Hendro mengalami momen *flow* dan *immersion* secara bersamaan, karena pemandangan di sekitar tempat larinya menurut Hendro cukup indah. Lalu juga persiapan dan kondisi tubuh yang baik sehingga memicu kenyamanan berlarnya.

Gambar 3. Interaksi Flow dan Immersion dalam Virtual Run Event



Dari hasil temuan dalam studi ini, dapat disimpulkan bahwa jelas ada interaksi antara *flow* dan *immersion*, karena *flow* dan *immersion* dapat saling memicu timbulnya satu sama lain. Keberadaan sebuah karakteristik *flow* atau *immersion* dapat membantu pelari untuk dapat memiliki pengalaman yang optimal atau tidak pada saat berlari di *virtual run event*. Apabila para informan tidak mengalami salah satu *flow* atau *immersion*, maka dapat berkontribusi pada

kesenangan atas keseluruhan di *virtual run event*. Maka dari itu, *flow* dan *immersion* dibutuhkan agar pengalaman yang menyenangkan dapat tercipta dalam suatu *event virtual run*, karena dengan terjadinya *immersion* dalam suatu aktivitas akan membantu mewujudkan pengalaman yang akan berkesan bagi partisipan (Pine & Gilmore, 1998 dalam Carù & Cova, 2006), dan *flow* juga dapat membuat seseorang merasakan kegembiraan dan kenikmatan mendalam (Csikszentmihalyi, 1990).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dipaparkan dalam studi ini pada bab IV, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang ditemukan antara *immersion* dan *flow* dalam *virtual run event*. *Flow* mengharuskan adanya keseimbangan antara tantangan dan juga kemampuan yang dimiliki dan disertai dengan tujuan yang jelas, sehingga informan dapat fokus dan terlibat secara intens dalam kegiatan lari. Sementara itu, *immersion* merupakan momen tenggelamnya seseorang ke dalam suatu aktivitas, yang ditandai dengan adanya rasa lepas dari pikiran sehari-hari dan juga rasa nyaman yang dialami, baik karena adanya atensi penuh maupun hal-hal sederhana seperti menikmati pemandangan dan berbincang-bincang dengan rekan lari. Dalam hal ini, hasil dari studi ini mendukung pernyataan Frochot et al. (2017) dalam studinya yang menemukan dua dimensi konseptual tersebut memiliki makna yang berbeda.

Selain itu, ditemukan juga dalam hasil analisis bahwa dalam *virtual run event*, informan yang mengalami *flow* belum tentu sekaligus dapat merasakan adanya *immersion*, tetapi informan yang sudah memasuki kondisi *immersion* setidaknya mengalami salah satu dari karakteristik *flow*. Dari hasil studi ini, ditemukan bahwa informan dapat masuk ke dalam kondisi *immersion* dengan merasakan satu atau gabungan dari beberapa karakteristik *flow*. Lalu, para informan juga lebih memiliki kemungkinan untuk dapat tenggelam dalam kegiatan berlari apabila mempunyai harapan akan suatu *reward* yang bisa mereka dapatkan pada akhir *virtual run event*. Hal ini karena para informan melakukan kegiatan lari bukan sekedar untuk senang-senang saja melainkan memiliki target tertentu yang ingin dicapai.

Kegiatan *virtual run event* umumnya dapat dilakukan pada rentang waktu tertentu dengan lokasi lari dan waktu yang bebas. Para peserta *virtual run event* dapat memaksimalkan pengalaman mereka dengan memilih waktu berlari yang sesuai dengan kenyamanan dan kemampuan berlari. Lalu, untuk memaksimalkan pengalaman *immersion*, peserta dapat memilih lokasi berlari dengan pemandangan dan lingkungan yang menarik. Hal ini dilakukan untuk dapat membuat peserta menikmati dan tenggelam dengan lingkungan sekitarnya.

Penyelenggara *event* juga dapat memasukkan unsur-unsur yang memicu adanya *flow* dan *immersion* ke dalam *virtual run event*. Beberapa cara dapat dimanfaatkan oleh penyelenggara agar dapat memicu munculnya satu atau lebih dimensi *flow* dan *immersion*. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan *reward* yang disesuaikan dengan tantangan yang dirancang dalam *virtual run event*, seperti misalnya mendapatkan *reward* yang lebih banyak dan besar ketika berhasil berlari melewati jarak tertentu. Dengan ini, peserta akan memiliki tujuan yang jelas dan dapat mengerahkan kemampuan yang sesuai untuk tantangan yang akan dihadapi. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan para pelaku industri *event* yang khususnya bekerja dalam melaksanakan kegiatan *virtual run event*

dapat mengimplementasikan *flow* dan *immersion* terhadap acaranya. Berfokus kepada pemetaan *key experience* yang bisa memicu *flow* dan *immersion* dipandang menjadi strategi yang baik apabila ingin menciptakan *event* yang berkesan bagi para pelari.

Studi ini berfokus pada perbedaan dan interaksi antara *flow* dan *immersion* dalam konteks *virtual run event*. Tidak diketahui apakah perbedaan dan interaksi tersebut dapat ditemukan dalam bentuk *event* olahraga lainnya. Selain itu, informan dalam studi ini terbatas hanya untuk yang mengikuti *virtual run event* pada rentang waktu antara Mei hingga Juni 2021. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengeksplorasi perbedaan dan interaksi *flow* dan *immersion* dalam konteks *event* olahraga atau *event* yang berbeda.

REFERENSI

- AyoLari.in (n.d.). *Ayo lari: Statistik lomba Indonesia*. Retrieved April 1, 2021, from <https://ayolari.in/stats/>
- Berridge, G. (2012). Designing event experiences. In S. Page & J. Connell (Eds.), *The Routledge handbook of events* (pp. 273–288). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203803936>
- Carù, A., & Cova, B. (2005). The impact of service elements on the artistic experience: The case of classical music concerts. *International Journal of Arts Management*, 7(2), 39–54. <https://www.jstor.org/stable/41064841>
- Carù, A., & Cova, B. (2006). How to facilitate immersion in a consumption experience: Appropriation operations and service elements. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 5(1), 4–14. <https://doi.org/10.1002/cb.30>
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Frochot, I., Elliot, S., & Dominique, K. (2017). Digging deep into the experience–flow and immersion patterns in a mountain holiday. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 81–91. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2015-0115>
- Hansen, A. H., & Mossberg, L. (2013). Consumer immersion: A key to extraordinary experiences. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook on the experience economy* (pp. 209–227). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00017>
- Jackson, S. A. (1992). Athletes in flow: A qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4(2), 161–180. <https://doi.org/10.1080/10413209208406459>

- Jackson, S. A. (1996). Toward a conceptual understanding of the flow experience in elite athletes. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 67(1), 76–90. <https://doi.org/10.1080/02701367.1996.10607928>
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2000). Narrative interviewing. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook* (pp. 57–74). SAGE.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In M. Csikszentmihalyi, *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239–263). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97–105.
- Pinnegar, S., & Daynes, J. G. (2007). Locating narrative inquiry historically. In D. J. Clandinin (Ed.), *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology* (pp. 3–34). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452226552.n1>
- Swann, C. (2016). Flow in sport. In L. Harmat, F. Ø. Andersen, F. Ullén, J. Wright, & G. Sadlo, *Flow experience: Empirical research and applications* (pp. 51–64). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28634-1_4
- Swann, C., Keegan, R., Crust, L., & Piggott, D. (2016). Psychological states underlying excellent performance in professional golfers: “Letting it happen” vs. “making it happen”. *Psychology of Sport and Exercise*, 23, 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.10.008>
- Wattanapisit, A., Amaek, W., Sukkriang, N., Wattanapisit, S., & Wongsiri, S. (2020). Perspectives on using online platforms for promoting running and walking activities. *Frontiers in public health*, 8, 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00150>

HOSPITAL'S REDOWSKO APPLICATION FORMS AND INFLUENCE IN ACTION

Yuli Eni^{1*)}, Chrisanty V. Layman²⁾

¹⁾ *Bina Nusantara University, Jakarta*

²⁾ *Pelita Harapan University, Tangerang*

e-mail: yeni@binus.edu

ABSTRACT

The rise of the current digital era brought by further sophisticated technology increases access to global information and advancement in various industry application. In 2012, Hospital Accreditation Commission KARS launched an application to assist hospitals in accreditation assessment. Due to the lack of understanding and perception of accreditation standards, improvements were made to develop new standards using a methodology called ReDOWSKo. This study will look into measuring the use between ReDOWSKo application and book form. Data was collected using google form questionnaire and analyzed using descriptive statistic and correlation method. The results show there is a relationship between the ReDOWSKo assessment in the form book and application with the nature of weak and unidirectional relationships. In this case the application is used to help remember important elements in accreditation. There is also correlation that is statistically significant between application users and book users and there is a positive relationship between the use of ReDOWSKo book form with application form. This application relatively new, and have little literature found while the use of the ReDOWSKo application is indeed considered not yet optimal. This study suggest it would require time for adoption of the use of the application that could enhance the effectiveness of ReDOWSKo. Therefore, will include upgrading the application and further socialization and training in the upcoming years.

Keywords: ReDOWSKo, health application, hospital accreditation, accreditation instrument, accreditation survey

INTRODUCTION

The rise of the current digital era brought by further sophisticated technology increases access to global information and advancement in various industry application. The emergence of mobile application is the most important factor for an organization is to have a competitive advantage in Indonesia. In recent years, especially in Indonesia government, profit to non-profit organization (NGO) have shifted from the conventional approach to knowledge and finding support in information communication and technology (ICT) infrastructures (Hidayat, 2016). Likewise in the hospital industry that prioritizes services for hospital patients.

Hospital accreditation standards are prepared as an effort to improve the quality of health services in hospitals and carry out the mandate of Law Number 44 of 2009 concerning Hospitals that require hospitals to carry out accreditation in order to improve the quality of services in hospitals at least within a period of once every three years. Hospitals are run based on Pancasila, with the foundation of human values, ethics and professionalism, benefits, justice, equal rights and anti-discrimination, equity, protection and patient safety, and have a social function. Arrangements for the organization of hospitals aim to facilitate public access to health services; provide protection for patient safety, the community, the hospital environment and human resources in the hospital. One organization that provides hospital application facilities is the Hospital Accreditation Commission (KARS).

KARS is a national nonprofit accreditation agency that guides and assists hospitals in improving service quality and patient safety through accreditation. Recognized by The International Society for Quality in Health Care (ISQua). In 2012, KARS launched an application to assist hospitals in accreditation assessment. The 2012 version of the application

was originally able to help the hospital manage the achievement of the accreditation assessment, but after almost 6 years, the application received many complaints. Among them are input from the user that is the lack of understanding of accreditation standards (2012 version) between surveyors and surveyors or between the hospital and surveyors. After analysis it is related to the following matters. With the help of the application, the services provided can make it easier for hospital patients to make any transactions at the hospital.

Following the trend of mobile application, promoting such application such as access to point-of-care medical content could to reduce errors, costs and improving outcomes dan effectiveness of results (Gouin-Vallerand, 2014). A Health Mobile Application enabled users to access personal health record at any time and place be accessible to every user (Kim et al., 2016). Indonesia at present has 2,864 hospitals, must be accredited every 3 years. Indonesian Hospital Accreditation Commission (KARS) as a national accreditation institution has carried out accreditation activities since 1995, now KARS has 709 surveyors.

The number of surveyors which were very numerous at that time was approximately 560 surveyors (currently in 2019 around 1000 surveyors) divided into 3 groups, namely the medical, nursing, and management groups. The different background experiences between each surveyor causes each surveyor to have different opinions due to different work experiences. Each surveyor who has background experience in the field of hospital which can be said to be quite senior causes each surveyor to feel that he is the most correct.

Furthermore, there are problems with existing standards. Standards that can lead to double interpretation both grammatically or in perception of language or perception of standards. This is due to the 2012 version which is a translation of the United States 4th edition of the Joint International Commission (JCI) and the translation is poor (lack of understanding of accreditation terms). Challenges: to ensuring the same understanding of accreditation standards between each surveyor and between surveyors and hospital managers.

Based on these difficulties and to improve the accreditation performance of KARS, a national hospital Accreditation standard (SNARS edition 1) was implemented as of January 1, 2018. Improvements made were to develop new standards in Indonesian (then translated into English) this minimizes confusion in Indonesian grammar. In addition, a new innovation called the SNARS instrument edition 1 was compiled, which is the embodiment of all that is required by the assessment elements in the standard. The preparation uses a methodology called ReDOWSKo initiated by dr. Nico Altin Lumenta, a nephrologist consultant.

In the light of the challenge of innovating standardizing accreditation instruments in the form of questionnaires related to regulations, documents, interviews, simulations, and confirmations (in Indonesian abbreviated as ReDOWSKo) both in the form of books and android-based applications The regularity in this classification is expected to discourage different interpretations between surveyors or surveyors and hospitals. This study will look into measuring the success of such application, aiming to present the results of the ReDOWSKo evaluation both for surveyors when conducting surveys and for hospital managers during preparation for their hospital accreditation.

LITERATURE REVIEW

Technological innovations support people's daily lives including various processes and is used as the foundation for economic exchange contributing to value creation (Bruns, 2014). Smartphones have transformed, empowering use for communication but also for tracking and maintaining health fitness (Peddi, 2015). Mobile application usage is intermittently throughout

following a certain routine (Ferreira, 2014). There are various perceived benefits from mobile apps including instrumental, experiential, identity, and social benefits (Larivière et al., 2013).

Instrumental benefits of using mobile application refer to achieving objective external to the interactions between an app and a user leading to enhanced performance and productivity (Yoo, 2010). Mobile app is also studied to enable higher cognitive involvement by functionality (Voss et al., 2003). In contrast, identity benefits see the extent of expressive of one's social or personal identity through the use of mobile application. Meanwhile, social benefits refer to the extent individuals are through a mobile application (Ding, 2015). Furthermore, the experiential benefits is the extent of fun a user experiences when using a mobile app (Venkatesh et al., 2012).

Rising trend of application in healthcare can also be seen for instance in the case of home care services as a strategy to offer customized treatment to fragile patients (Araujo, 2015). The continuity of mobile application use in medical care is essential to the improvement of health service quality and healthcare coverage, such as home consultations, improvement to the treatment results, etc. This suggests an evergrowing architecture to support healthcare integration and automation different tasks related to increasing quality of health care, reducing errors related to misunderstanding or different perceptions, such in the case of ReDOWSKo implementation.

Re stands for regulation, which is an implementation of existing laws and regulations that must be applied in hospitals in the service. *R* is always put as the first assessment element (EP1) because we consider that regulation is very important, especially in assessing compliance with legislation. The number of regulations in the *R* category can be more than 1 combined so that the regulatory interests do not exceed the interests of the service application. (I mean the important thing is that the practice is not the theory) and there are only a few where there are regulations in EP 1 and EP 2 and the comparison between regulations and proof of implementation is around 1: 3 or 4.

DO stands for document, which is a document that is needed to prove that there is a preparation process for the preparation of regulations (meetings - meetings, etc.). Other documents include evidence of the implementation of regulations in the field, which are usually documented in the medical record.

W stands for interview. To prove the implementation of regulations in the hospital can be seen from the document (*D*), interviews (*W*) on hospital staff, or patients and families, observation (*O*) or field observations whether the regulations are implemented correctly

S stands for simulation. surveyors may ask certain staff to demonstrate the skills needed in their duties at the hospital such as hand washing, firefighting with APAR (light fire extinguishers) or with HIDRAN (CODE RED team) then each hospital staff is required to be able to perform CPR (pulmonary heart resuscitation) and have a CODE BLUE (heart recitation) TEAM if someone faints in the hospital area.

Ko stands for confirmation is a way for surveyors to cross check data to prove the truth, for example, from documents confirmed by interview, for example, the name is absent, the signature is in accordance with reality.

There is still little research on related mHealth apps especially in Indonesia. Application and integration of information technology and use of mobile application within Indonesia's healthcare is still at its preliminary stages –needing further research to collection data and information to support several diagnoses, studying its impact on both for clinical to nonclinical use. This relates to also the case of KARS in its new methodology implementation, classifying instruments into the categories of *Re-DO-W-S-Ko*.

This study will look into the forms and influence of ReDOWSKo in action, adopting the perceived utility and the gratification for the usage of the mobile application (Alexander,

2004). Several indicators could be measured through the exposure from multiple perspectives (Chan-Olmsted & Chang, 2006), the extent of usage for a mobile app, the intensity such as length and frequency of usage (Hwang et al., 2016). Therefore, this study will inquire ReDOWSKo users (Official KARS Surveyors, Hospital Directors and Healthcare Professionals) in comparison to the usage of preexisting ReDOWSKo physical book, and whether there is a relationship between ReDOWSKo assessment in book form and application form.

RESEARCH METHOD

The method used in this study is the correlation method to determine the relationship between ReDOWSKo in the form of applications (Fig. 1) with the form of books. In this case the survey was conducted to the surveyor. Data collection was done by sending a google form-based questionnaire to surveyors and hospital managers. These questions include:

- Do you use the ReDOWSKo application available on Google Play?
- Do you use the ReDOWSKo book?
- If you use ReDOWSKo both in book form and application, which one do you use more?
- In your search, what is the biggest benefit of ReDOWSKo in search?
- What do you think is the least benefit of ReDOWSKo in search?
- For you surveyors, what is the most useful ReDOWSKo for?
- For you, which hospital accreditation team, ReDOWSKo is most useful for?
- In your opinion, how do you compare ReDOWSKo with previous KARS accreditation guidelines?
- Overall how would you rate ReDOWSKo in book form?
- Overall, how would you rate ReDOWSKo in the application form?

Questions are based on a Likert scale, data is processed statistically descriptively simple.

Figure 1. ReDOWSKo Mobile Application Interface Example



Correlation analysis is a collection of techniques to measure the relationship between two variables (Lind et al., 2018). Correlation is the relationship (association) between variables of interest. Correlation wants to test whether the sample data provides sufficient evidence, with the intention that there is a link or relationship between each variable in the population from which the sample originated. If there is a relationship, how strong is the relationship between

these variables. The closeness of the relationship is stated by the name of the correlation coefficient. According to Lind, Marchal, & Wathen (2018), the correlation coefficient is a measure of the strength of a linear relationship between two variables. The magnitude of the correlation coefficient ranges from +1 to -1. The correlation coefficient shows the strength of the linear relationship and the direction of the relationship between the two random variables.

If the correlation coefficient is positive, then the two variables have a direct relationship. This means that if the value of variable X is high, then the value of variable Y will be high too. Conversely, if the correlation coefficient is negative, then the two variables have an inverse relationship. This means that if the value of variable X is high, the value of variable Y will be low and vice versa. To facilitate the interpretation of the strength of the relationship between the two variables the authors provide the following criteria:

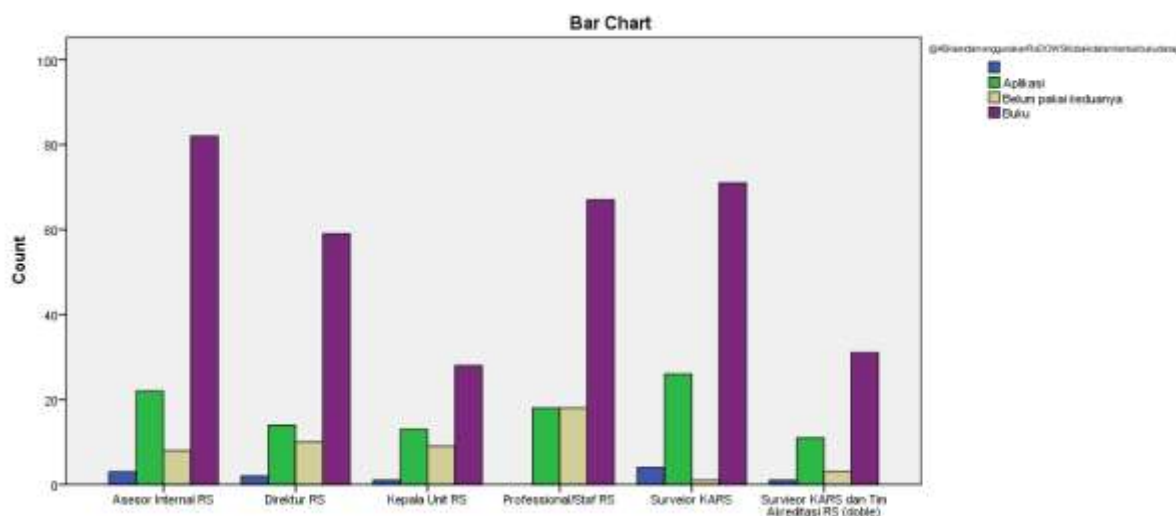
- 0: There is no correlation between the two variables
- > 0 - 0.25: Correlation is very weak
- > 0.25 - 0.5: Correlation is sufficient
- > 0.5 - 0.75: Strong correlation
- > 0.75 - 0.99: Correlation is very strong
- 1: Perfect correlation

RESULTS AND DISCUSSION

A total of 502 people filled out the questionnaire, consisting of 102 (20.3%) surveyors, 354 (70.5%) hospital manager and 46 (9.2%) surveyors as well as hospital managers. Results suggests 434 (86.5%) respondents used ReDOWSKo in book form and 263 (52.4%) in application form, and 49 (10%) respondents did not use both (Fig. 2). In addition, 70.1% respondents considered the greatest benefit of ReDOWSKo were to help with the regulatory and document search process 56,8% respondent considered the smallest benefits were for the simulation and confirmation process. **It can be assumed that the use ReDOWSKo book form is significantly more preferred for all professions than mobile applications.**

The surveyors considered ReDOWSKo primarily helped to guide the survey process (30.2%), while for hospital managers to conduct a self-assumption process (46.9%). Compared to the previous KARS instrument, ReDOWSKo was considered better by 50.7% of respondents, while the other 33.3% considered that each had its own advantages. Respondents gave feedback on improvements to ReDOWSKo android-based applications mainly related to user friendliness, completeness of the contents of the instruments, and explanation for their use.

Figure 2. Respondents Use Between ReDOWSKo Book Form and Application Form



Crosstabulation position data surveyed with comparison between old and new accreditation methods comes to the conclusion that 50% of respondents felt the use of ReDOWSKo was better than KARS 2012, while the remaining 33.1% felt that both accreditation methods felt that they had their own advantages. Based on Table 1, study test on hypothesis analysis:

- Ho: There is no relationship between ReDOWSKo assessment in book form and mobile application form.
- Ha: There is a relationship between ReDOWSKo's assessment in book form and mobile application form.

Basis of Decision Making

Sig >= a => Ho Accepted

Sig < a => Ho Rejected

< 0.05 => Ho Rejected

Relationship

0,396 => Weak and Unidirectional

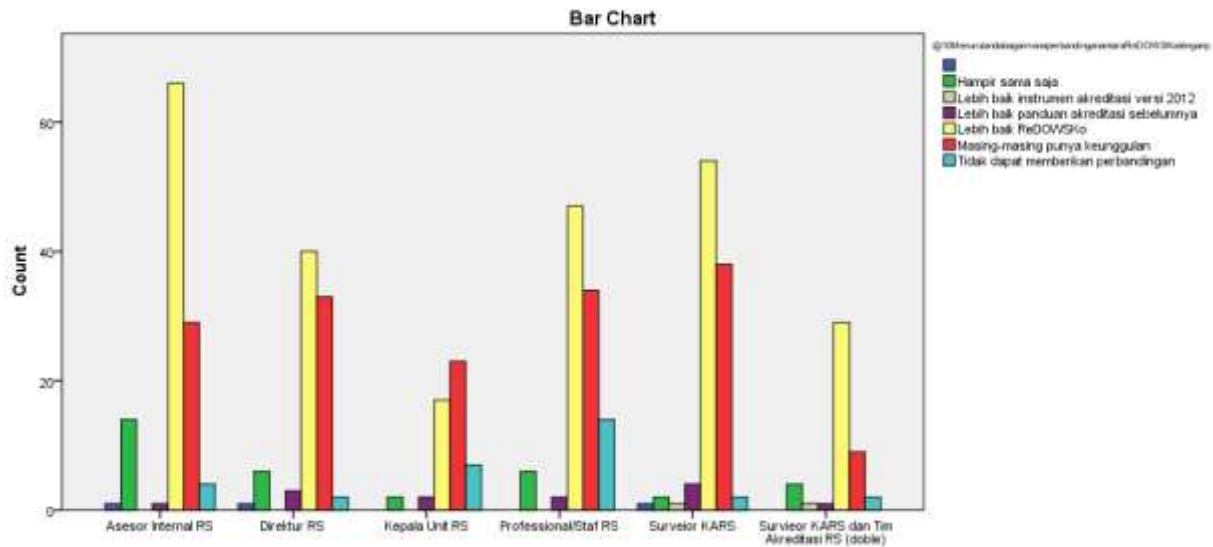
Table 1. Correlations Between ReDOWSKo Book and Application Form

		Overall how would you rate ReDOWSKo in book form?	Overall how do you rate ReDOWSKo in the application form?
Overall how would you rate ReDOWSKo in book form?	Pearson Correlation	1	,396**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	502	502
Overall how do you rate ReDOWSKo in the application form?	Pearson Correlation	,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The results also show the number of respondents who perceived the use of ReDOWSKo was better than KARS 2012 was significant with a p-value of 0.003.

Figure. 3 Respondents Comparison Perceived Uses between ReDOWSKo Book to Mobile Application



So, there is a relationship between ReDOWSKo assessments in the form of applications with the nature of weak and unidirectional relationships. ReDOWSKo significantly facilitates accreditation compared to before the use of ReDOWSKo p-value of 0.003. Books are significantly more used than applications with p-value of 0.021. And finally, there is significant correlation between application and book forms with p-value of 0,000.

This means that the use of applications must continue to be socialized and improved so that more is used compared to books, because there is an apparent significant relationship between the use of applications and books. Reasons may be related to the network problems and availability of between regions across Indonesia. Indonesia is a vast area consisting of more than 7000 islands and most of it is ocean. The stretch from *Sabang* to *Merauke* (the West end to the East end of Indonesia) is the same as the distance between the west coast to the east coast of the United States. This presents a challenge for network in Indonesia, although there is future plans of a stronger 4G network infrastructure by 2020 that will help support the use of application throughout Indonesia.

Familiarity to the used of IT applications among hospital directors and heads of units in hospitals are evidently the lowest, it can be speculated that the cause is the low familiarity to the use of IT. This would require time to adoption, for the use of the application that could enhance the effectiveness of ReDOWSKo. Thus, will include upgrading the application itself and further socialization and training in the upcoming years.

CONCLUSIONS

Mobile phones have multi purposes application in healthcare industry to assist people in various contexts and tasks. The ReDOWSKo accreditation instrument has been well socialized and has been used primarily in book form and is considered useful by both surveyors and hospital managers. The increasing integration of mobile application into people's daily lives demonstrates the importance of this research context in KARS's case.

The first conclusion of this research is that there is a relationship between the ReDOWSKo assessment in the form book and application with the nature of weak and

unidirectional relationships. Therefore, the use of more applications must be maximized so that functional applications could run more effective and efficiently. Based on the results, the application user is maximized because it is already at a 50.02%. In this case the application is used to help remember important elements in accreditation which have an assessment element of 13.64%. This application relatively new, and have little literature found on the use of applications as a tool for surveyors.

In addition, the use of the ReDOWSKo application is indeed considered not optimal in its implementation, and users are yet to familiarize with its use in the accreditation process. Therefore, the application is still not in optimal use, where surveyors analyze and input results of accreditation data into the application. From the data results, there is also correlation that is statistically significant (p -value < 0.05) between application users and book users, meaning that if application users increase it can have a positive impact on book users as well and vice versa. The final conclusion in this study is that there is a positive relationship between the use of ReDOWSKo book form with application form.

This study is subject to certain limitations, first the questionnaire was conducted using online questionnaires via google form which was an appropriate method for collecting data due to geographical constraints. Future studies could implement more systematic sampling methods to gather more diverse samples. Second, the study focuses specifically on the ReDOWSKo apps which results may not apply to other forms of apps. Other limitation results from the specific context in which we analyzed the ReDOWSKo in the KARS context, hospital application. Future research should investigate other m-health related cases. Future research data could adopt a qualitative study approach to further examine in the particular area of application usage and perceived usefulness or benefits, technology adoption readiness, including the different personality types of users.

REFERENCES

- Alexander, J. C. (2004). Cultural pragmatics: Social performance between ritual and strategy. *Sociological Theory*, 22(4), 527–573. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2004.00233.x>
- Araújo, L. V., Letti, B. C., Cantagalli, F. T., Silva, G. S., Ehlert, P. P., & Araújo, L. M. Q. (2015). "A Health Mobile Application and Architecture to Support and Automate In-home Consultation," *2015 IEEE 28th International Symposium on Computer-Based Medical Systems*, pp. 151-156. <https://doi.org/10.1109/CBMS.2015.66>
- Bruns, K., & Jacob, K. (2014). Value-in-use and mobile technologies: A general approach for value-in-use measurement and a specific application based on smartphone usage. *Business and Information Systems Engineering*, 6(6), 349–359. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0349-x>
- Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B.-H. (2006). Audience knowledge, perceptions and factors affecting the adoption intent of terrestrial digital television. *New Media & Society*, 8(5), 773–800. <https://doi.org/10.1177/1461444806067588>
- Ding, Y., & Chai, K. H. (2015). Emotions and continued usage of mobile applications. *Industrial Management and Data Systems*, 115(5), 833–852. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2014-0338>

- Ferreira, D., Goncalves, J., Kostakos, V., Barkhuus, L., & Dey, A. K. (2014). "Contextual experience sampling of mobile application micro-usage," *MobileHCI 2014 - Proceedings of the 16th ACM International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services*, pp. 91–100. <https://doi.org/10.1145/2628363.2628367>
- Gouin-Vallerand, C., & Mezghani, N. (2014). "An analysis of the transitions between mobile application usages based on Markov chains," *UbiComp 2014 - Adjunct Proceedings of the 2014 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing*, pp. 373–378. <https://doi.org/10.1145/2638728.2641700>
- Hidayat, E., Lukman, Noprisson, H., Sensuse, D. I., Suchahyo, Y. G., & E. D. Putra. (2016). "Development of mobile application for documenting traditional knowledge in Indonesia," *2016 IEEE Student Conference on Research and Development (SCORED)*, 2016, pp. 1–5. <https://doi.org/10.1109/SCORED.2016.7810043>
- Hwang, K., Chan-Olmsted, S. M., Nam, S. -H., & Chang B., -H. (2016). Factors affecting mobile application usage: Exploring the roles of gender, age, and application types from behaviour log data. *International Journal of Mobile Communications*, 14(3), 256–272. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2016.076285>
- Kim, W. J., Kim, I. K., Jeon, M. K., & Kim, J. (2016) "UX Design Guideline for Health Mobile Application to Improve Accessibility for the Visually Impaired," *2016 International Conference on Platform Technology and Service (PlatCon)*, pp. 1–5. <https://doi.org/10.1109/PlatCon.2016.7456838>
- Larivière, B., Joosten, H., Malthouse, E. C., van Birgelen, M., Aksoy, P., Kunz, W. H., & Huang, M., -H (2013). Value fusion: The blending of consumer and firm value in the distinct context of mobile technologies and social media. *Journal of Service Management*, 24(3), 268–293. <https://doi.org/10.1108/09564231311326996>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2018). *Statistical techniques in business and economics*. McGraw Hill.
- Peddi, S. V. B., Yassine, A., & Shirmohammadi, S. (2015). "Cloud based virtualization for a calorie measurement e-health mobile application," *2015 IEEE International Conference on Multimedia & Expo Workshops (ICMEW)*, pp. 1–6, <https://doi.org/10.1109/ICMEW.2015.7169853>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., & Grohmann, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 310–320. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.3.310.19238>
- Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS Quarterly*, 34(2), 213–231. <https://doi.org/10.2307/20721425>

PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP SAHAM *RETURN* PERUSAHAAN PERBANKAN YANG TERCATAT DI BEI PERIODE 2016–2019

Natalia¹⁾, Herlina Lusmeida^{2*)}

¹⁾ Universitas Pelita Harapan, Tangerang

²⁾ Universitas Pelita Harapan, Tangerang

e-mail: herlina.lusmeida@uph.edu

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *good corporate governance* terhadap pengembalian saham. *Return* adalah tingkat keuntungan yang diperoleh investor atas kegiatan investasi. *Good corporate governance* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dewan komisaris independen, komite audit, kepemilikan manajerial dan kepemilikan institusional. Penelitian ini dilakukan dengan metode dokumentasi laporan tahunan perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) 2016–2019. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 106 sampel. Pengolahan data dilakukan dengan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel komite audit dan kepemilikan institusional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *return* saham, sedangkan dewan komisaris independen dan kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap *return* saham.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of good corporate governance on stock returns. Return is the level of profit obtained by investors on investment activities. Good corporate governance used in this study is an independent board of commissioners, audit committee, managerial ownership, and institutional ownership. This research was conducted using the annual report documentation method of banking companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) from 2016 to 2019. The sampling method in this study was purposive sampling with the number of samples obtained is 106 samples. Data processing is done by quantitative method using multiple linear regression analysis. The results of the study show that the audit committee and institutional ownership have a negative and significant effect on stock returns, while independent commissioners and managerial ownership have no effect on stock returns.

Keywords: stock return, good corporate governance

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi saat ini semakin pesat, yang dapat dilihat dari perkembangan pasar modal dan industri sekuritas yang ada (Devinta et al., 2020). Pasar modal adalah tempat pihak yang mempunyai kelebihan dana atau investor, untuk menginvestasikan dananya pada sekuritas guna memperoleh imbalan (Giharta & Sedana, 2017). Tujuan investor dalam melakukan investasi adalah untuk mendapatkan return yaitu tingkat keuntungan yang diperoleh investor atas kegiatan investasi yang dilakukan (Lilyani & Amanah, 2018). Investasi yang memberikan *return* lebih tinggi menyebabkan risiko yang ditanggung menjadi lebih tinggi (Giharta & Sedana, 2017). *Return* saham yang tinggi menggambarkan kinerja perusahaan yang baik sehingga memberikan efek positif bagi saham yang menjadikan daya tarik bagi investor (Hartiyah et al., 2015).

Salah satu tujuan dari suatu perusahaan adalah menyejahterakan pemegang saham, namun beberapa perusahaan mengabaikan kepentingan pihak-pihak lain, sehingga menimbulkan konflik yang membawa dampak negatif bagi perusahaan tersebut, di mana dampak negatif tersebut akan mengganggu kinerja keuangan perusahaan dan menyebabkan hilangnya

kepercayaan investor sehingga harga saham perusahaan menurun (Ajiwanto, 2013). Sehingga dapat dikatakan untuk mencegah dampak negatif maka pelaku bisnis akan memperhatikan para pemangku kepentingan lain di luar dari para pemegang saham. Kebanyakan investor hanya menerima informasi melalui laporan keuangan tanpa mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya, sehingga dapat memunculkan masalah keagenan (Harianto & Andayani, 2017). Oleh karena itu, untuk mencegah berbagai masalah keagenan yang timbul yang mempengaruhi return saham perlu diterapkannya tata kelola perusahaan yang baik. Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FGCI) (2001) *corporate governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan atau peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pemerintah, pihak kreditur, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya terkait hak dan kewajiban mereka, guna menciptakan nilai tambah bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Ajiwanto (2013) *good corporate governance* adalah suatu struktur yang mengatur hubungan terkait peran dewan komisaris, direksi, pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Mekanisme *corporate governance* merupakan peraturan, prosedur atau hubungan antara pihak pengambil keputusan dengan pihak yang menjalankan pengawasan kontrol terhadap keputusan tersebut (Harianto & Andayani, 2017). Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) ada lima asas *good corporate governance* yang perlu diperhatikan yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran untuk mencapai kesinambungan usaha dengan memperhatikan pemangku kepentingan.

Sistem tata kelola yang baik membuat pemegang saham dan kreditor merasa terlindungi sehingga mereka yakin akan memperoleh *return* yang wajar dan tinggi dari kegiatan investasi (Nuswandari, 2009 dalam Novitasari, 2017). Penerapan *good corporate governance* diharapkan dapat memberikan nilai lebih untuk perusahaan melalui *return* saham yang didapat perusahaan, karena dengan meningkatnya *return* saham, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan mutu perusahaan menjadi semakin baik dalam persaingan bisnis dan membuat investor menjadi tertarik melakukan investasi di perusahaan (Sari et al., 2020)

Penerapan *good corporate governance* dapat membuat terciptanya keseimbangan antara berbagai kepentingan sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan secara menyeluruh (Retno & Priantinah, 2012). Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menerapkan *good corporate governance*. Dengan terlaksananya *good corporate governance* akan memberikan perlindungan kepada pemegang saham dan rasa yakin investor atas investasi yang dilakukannya. Mengacu pada penelitian sebelumnya, penelitian ini menggunakan komisaris independen, komite audit, kepemilikan manajerial dan kepemilikan institusional untuk memproksikan *good corporate governance*.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh *good corporate governance* terhadap *return* saham menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan sampel, populasi atau waktu penelitian tersebut dilakukan Rahmawati & Nulhakim (2018). Penelitian yang dilakukan oleh menunjukkan hasil bahwa *good corporate governance* berpengaruh signifikan terhadap *return* saham. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yatmi et al. (2016) menunjukkan hasil bahwa *good corporate governance* tidak berpengaruh terhadap *return* saham.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2020) menunjukkan hasil bahwa komisaris independen berpengaruh terhadap *return* saham, sementara penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2017) menunjukkan hasil bahwa komisaris independen dan kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap *return* saham, komite audit dan kepemilikan institusional berpengaruh positif terhadap *return* saham. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Manse (2018) yang menunjukkan bahwa kepemilikan institusional tidak berpengaruh terhadap *return* saham. Penelitian yang dilakukan oleh Devinta et al. (2020) menunjukkan hasil

bahwa komite audit tidak berpengaruh terhadap *return* saham dan kepemilikan manajerial berpengaruh terhadap *return* saham.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat bahwa hasil penelitian mengenai pengaruh *good corporate governance* terhadap *return* saham masih sangat bervariasi. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kembali pengaruh *good corporate governance* (komisaris independen, komite audit, kepemilikan manajerial dan kepemilikan institusional) terhadap *return* saham perusahaan. Penelitian ini meneliti perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2016–2019. Alasan dipilihnya perusahaan perbankan pada penelitian ini adalah karena pada perusahaan perbankan tata kelola memegang peranan penting, di mana dalam pengelolaannya perusahaan perbankan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Selain itu untuk lebih membuat homogenitas dan menghindari bias dalam pengelolaan data, karena industri perbankan yang merupakan salah satu lembaga keuangan yang memiliki regulasi khusus. Maka berdasarkan uraian di atas rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- Apakah komisaris independen berpengaruh terhadap *return* saham?
- Apakah komite audit berpengaruh terhadap *return* saham?
- Apakah kepemilikan manajerial berpengaruh terhadap *return* saham?
- Apakah kepemilikan institusional berpengaruh terhadap *return* saham?

STUDI LITERATUR

Menurut Jensen dan Meckling (1976), hubungan keagenan merupakan suatu hubungan antara manajer (*agent*) dengan pemilik perusahaan (*principal*), di mana *principal* atau pemilik berwenang untuk melakukan evaluasi yang disediakan perusahaan dan agen serta, mempercayakan pengelolaan perusahaan kepada manajer (*agent*). Menurut Novitasari (2017), pemisahan antara pengendalian (*agent*) dan kepemilikan (*principal*) merupakan inti dari hubungan keagenan. Manajer mempunyai kewajiban untuk mengelola perusahaan sesuai dengan keinginan pemilik (*principal*) yakni meningkatkan kemakmuran pemilik melalui peningkatan nilai perusahaan (Devinta et al., 2020).

Salah satu faktor yang memicu timbulnya konflik kepentingan adalah pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian perusahaan yang pada akhirnya mengarah pada asimetri informasi, di mana prinsipal mengutamakan agar perusahaan mendapatkan laba yang tinggi, sedangkan agen mengutamakan kepentingan diri sendiri (Salipadang et al., 2017). Menurut Lisa (2012) asimetri informasi merupakan kondisi di mana terdapat ketidakseimbangan informasi yang diperoleh antara pihak manajemen selaku penyedia informasi dengan pihak pemegang saham dan *stakeholder* selaku pengguna informasi.

Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (2001), *Good Corporate Governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan atau sistem yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pemerintah, pihak kreditur, karyawan juga para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya terkait hak dan kewajiban mereka, guna menciptakan nilai tambah bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Ajiwanto (2013) *good corporate governance* adalah suatu struktur yang mengatur hubungan terkait peran dewan komisaris, direksi, pemegang saham dan pemangku kepentingan lain atau suatu proses transparan mengenai penetapan tujuan perusahaan, pencapaian dan pengukuran kinerjanya.

Good corporate governance penting dilakukan untuk memperjelas batas antara hak dan kewajiban para pemegang saham dan manajemen untuk mengurangi adanya konflik asimetri informasi yang terjadi di antara pemegang saham dengan manajemen (Purnamaningsih & Wirawati, 2014). Menurut Nuswandari (2009) dalam Novitasari (2017) sistem tata kelola yang baik membuat pemegang saham dan kreditor merasa terlindungi sehingga mereka yakin akan

mendapat *return* yang wajar dan tinggi dari kegiatan investasi. Oleh karena itu, *good corporate governance* sangat diperlukan karena dapat memberikan perlindungan kepada pemegang saham terkait dengan *return* kegiatan investasi dan membuat adanya respon positif dari para investor terhadap nilai perusahaan sehingga harga saham meningkat. Penilaian *Good Corporate Governance* menggunakan:

Komisaris Independen

Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang tidak memiliki hubungan afiliasi dengan dewan direksi, anggota dewan komisaris lain dan pemegang saham serta bebas dari hubungan lainnya yang dapat mempengaruhinya untuk bertindak independen (Ajiwanto, 2013). Dewan komisaris independen bertugas untuk menjadi penengah pada saat terjadi perselisihan antara manajer dalam perusahaan (Sari et al., 2020). Jadi, dapat disimpulkan bahwa komisaris independen juga bertugas untuk memantau dan mengatasi konflik kepentingan yang muncul dalam kegiatan operasional bisnis perusahaan dan memastikan komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan baik agar tidak ada kesalahan informasi.

Komite Audit

Menurut KEP-643/BL/2012 (KEP-643/BL, 2012), komite audit merupakan komite yang dibentuk dan bertanggung jawab kepada dewan komisaris dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi dewan komisaris dan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya komite audit harus bertindak secara independen.

Kepemilikan Manajerial

Kepemilikan manajerial akan mendukung penggabungan kepentingan antara manajer dan pemegang saham serta mensejajarkan antara kepentingan manajemen dengan pemegang saham, sehingga manajer merasakan keuntungan dari keputusan yang diambil dan ikut bertanggung jawab atas kerugian jika salah mengambil keputusan (Novitasari, 2017).

Kepemilikan Institusional

Kepemilikan Institusional adalah kepemilikan saham yang dimiliki institusi atau lembaga seperti bank, perusahaan asuransi, perusahaan investasi dan kepemilikan institusi lainnya (Wiariningsih et al., 2019). Kepemilikan institusional berguna untuk memonitor manajer dengan meningkatkan pengawasan menjadi lebih optimal, sehingga manajer akan memaksimal tugasnya untuk memajukan perusahaan dan menjamin kesejahteraan *stakeholder* (Sari et al., 2020).

Return Saham

Return merupakan tingkat keuntungan yang didapat oleh pemodal atas kegiatan investasi yang dilakukan (Novitasari, 2017). Tujuan investor melakukan investasi adalah untuk mendapatkan keuntungan, jika tidak ada keuntungan maka investor tidak akan melakukan investasi (Lilyani & Amanah, 2018). *Return* dapat berupa *return* realisasi atau *return* ekspektasi. *Return* realisasi adalah *return* yang telah terjadi, sedangkan *return* ekspektasi adalah *return* yang diharapkan oleh investor di masa yang akan datang (Devinta et al., 2020).

Dewan komisaris independen bertugas untuk menjadi penengah pada saat terjadi perselisihan antara manajer dalam perusahaan. Semakin banyak anggota komisaris independen akan menyebabkan tingkat konsisten pengawasan terhadap dewan direksi semakin tinggi (Novitasari, 2017). Dewan komisaris independen dalam perusahaan dapat membuat dewan komisaris semakin baik, sehingga akan mewujudkan *good corporate governance* dan akan menarik investor untuk melakukan investasi dalam perusahaan (Sari et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Manse (2018) menyatakan bahwa komisaris independen berpengaruh

positif terhadap *return* saham. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1 : komisaris independen berpengaruh positif terhadap *return* saham.

Komite audit memiliki tugas untuk mengawasi penyusunan laporan keuangan. Komite audit berperan dalam meningkatkan kredibilitas laporan keuangan dan membantu dewan komisaris memperoleh kepercayaan dari pemegang saham. Komite audit dalam perusahaan dapat berperan efektif dalam memantau proses pelaporan keuangan perusahaan melalui proses pemeriksaan yang berintegritas dan objektif dari auditor sehingga kepercayaan investor akan meningkat (Salipadang et al., 2017). Dengan adanya komite audit akan memberi kontribusi dalam kualitas laporan keuangan perusahaan yang menyebabkan nilai perusahaan meningkat sehingga mempengaruhi tingkat *return* saham perusahaan (Harianto & Andayani, 2017). Novitasari (2017) menyatakan bahwa komite audit berpengaruh positif terhadap *return* saham. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2 : komite audit berpengaruh positif terhadap *return* saham.

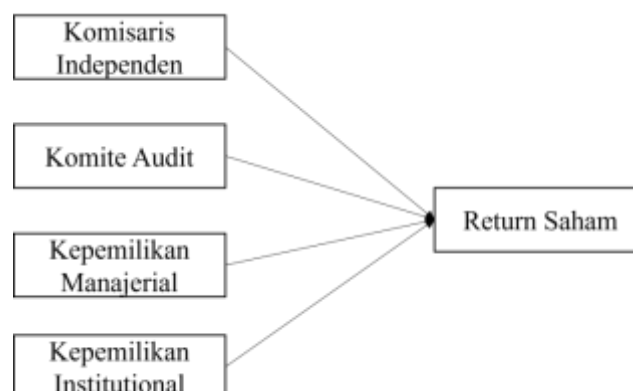
Kepemilikan saham oleh manajemen yang besar akan membuat manajemen menjadi cenderung lebih giat karena jika terdapat kesalahan, maka pihak manajemen juga akan menanggung konsekuensinya, sehingga mereka akan lebih hati-hati dalam mengambil keputusan (Lilyani & Amanah, 2018). Hal ini membuat manajer bekerja dengan seoptimal mungkin untuk kepentingan pemegang saham karena dirinya sendiri merupakan pemegang saham dengan memaksimalkan laba dan meningkatkan *return* saham yang akan diperoleh investor (Salipadang et al., 2017). Murwaningsari (2012) menyatakan bahwa kepemilikan manajerial berpengaruh positif terhadap *return* saham. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H3 : kepemilikan manajerial berpengaruh positif terhadap *return* saham.

Kepemilikan institusional bermaksud untuk mengimbangi kekuatan tunggal yang menyebabkan manajemen mengutamakan kepentingan sepihak sehingga dapat dipastikan bahwa manajemen menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Salipadang et al., 2017). Semakin besar kepemilikan institusional maka semakin besar kekuatan suara yang memacu pihak institusi untuk mengawasi manajemen perusahaan guna mengoptimalkan kinerja yang berdampak terhadap kelangsungan perusahaan (Lilyani & Amanah, 2018). Dengan adanya kepemilikan institusional membuat sistem tata kelola perusahaan menjadi lebih baik sehingga tingkat pengembalian yang dihasilkan lebih maksimal (Sari et al., 2020). Novitasari (2017) menyatakan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh positif terhadap *return* saham. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H4 : Kepemilikan institusional berpengaruh positif terhadap *return* saham.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2016–2019. Sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* di mana setiap anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama karena sampel diambil secara tidak acak. Maka dari itu ada beberapa kriteria yang ditentukan peneliti untuk pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*. Beberapa kriteria tersebut adalah:

1. Perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode tahun 2016–2019.
2. Perusahaan perbankan yang memiliki laporan tahunan lengkap selama periode tahun 2016–2019.
3. Perusahaan perbankan yang pelaporannya menggunakan mata uang yang sama selama periode penelitian 2016–2019 yaitu mata uang Rupiah.
4. Perusahaan memiliki laporan keuangan dengan tanggal 31 Desember sebagai tahun buku berakhir.
5. Perusahaan perbankan yang sudah menjual saham sejak tahun 2015.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan sumber data sekunder dan bersifat data panel. Sumber data sekunder yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu laporan keuangan tahunan perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2016–2019. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Model empiris penelitian ini yaitu:

$$RS = \alpha + \beta_1 KI1 + \beta_2 KA + \beta_3 KM + \beta_4 KI2 + \beta_5 SIZE + \beta_6 ROA + \epsilon_i \dots (1)$$

Keterangan:

α : Konstanta

RS : *Return Saham*

$\beta_{1,2,3,4,5,6,i}$: Koefisien regresi masing-masing variabel

KI1 : Komisaris Independen

KA : Komite Audit

KM : Kepemilikan Manajerial

KI2 : Kepemilikan Institusional

SIZE : Ukuran Perusahaan

ROA : *Return on Asset*

ϵ_i : *Residual error*

Pada penelitian ini *return* saham merupakan variabel dependen. *Return* adalah tingkat keuntungan yang didapat oleh pemodal atas kegiatan investasi yang dilakukan. Dengan menggunakan *return* saham tahunan yaitu mengambil harga saham di akhir tahun dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Jogiyanto (2003) dalam Ajiwanto (2013) *return* saham dapat diukur dengan rumus:

$$Rs = Pt - Pit - 1 / Pit - 1$$

Rs = *Return* saham

Pt = Harga saham pada Periode t

Pit-1 = Harga saham sebelum periode t

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *good corporate governance*. Dalam penelitian ini, *good corporate governance* diukur menggunakan komisaris independen, komite audit, kepemilikan manajerial dan kepemilikan institusional.

Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang tidak memiliki hubungan afiliasi dengan dewan direksi, anggota dewan komisaris lain dan pemegang saham serta bebas dari hubungan lainnya yang dapat mempengaruhinya untuk bertindak independen. Komisaris independen diukur dengan rumus (Ajiwanto, 2013) sebagai berikut:

%Komisaris Independen = Jumlah Komisaris Independen/ Jumlah seluruh Komisaris X 100%

Komite audit merupakan komite yang dibentuk oleh dewan komisaris untuk melakukan pengawasan mengenai pengelolaan perusahaan. Komite audit diukur dari jumlah komite audit yang terdapat dalam perusahaan (Novitasari, 2017).

Komite Audit = Jumlah Komite Audit Dalam Perusahaan

Kepemilikan manajerial merupakan besarnya kepemilikan saham yang dimiliki manajemen perusahaan yang diukur menggunakan presentase jumlah saham yang dimiliki manajemen. Kepemilikan manajerial diukur dengan rumus (Islamiya & Amanah, 2016):

Kepemilikan Manajerial = Jumlah saham manajerial/Jumlah saham beredar X 100%

Kepemilikan institusional merupakan besarnya presentase saham yang dimiliki oleh badan hukum atau institusi keuangan, seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, bank dan institusi lainnya. Kepemilikan Institusional diukur dengan rumus (Ajiwanto, 2013):

Kepemilikan Institusional = Kepemilikan saham institusional/Total saham beredar X 100%

Variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini adalah ukuran perusahaan dan *return on assets*. Ukuran perusahaan dapat diukur dengan rumus (Octavera & Rahadi, 2017):

Size = Ln (total Assets)

Return on asset (ROA) merupakan rasio yang digunakan untuk menggambarkan efektivitas perusahaan memanfaatkan aktivasnya guna menciptakan keuntungan (Islamiya & Amanah, 2016). ROA dapat diukur dengan rumus (Sari et al., 2020):

ROA = Laba setelah pajak/ Total assets

Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif, metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Sedangkan pengolahan data menggunakan SPSS versi 25. Perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2016–2019 yang berjumlah 45 perusahaan. Namun, setelah proses pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, sampel yang didapatkan dalam penelitian ini sebanyak 39 perusahaan yang memenuhi kriteria, dengan total data sebanyak 156 data dan terdapat data outlier sebanyak 50 data. Sampel perusahaan perbankan yang memenuhi kriteria.

HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan tabel di atas didapati bahwa nilai minimum *return* saham sebesar -0,86 dimiliki oleh PT Bank Jtrust Indonesia Tbk. pada tahun 2019, nilai maksimum sebesar 1,21 dimiliki oleh PT Bank Sinarmas Tbk. pada tahun 2016, standar deviasi sebesar 0,31753 dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 0,0301 menggambarkan bahwa perkembangan rata-rata *return* saham perusahaan adalah sebesar 3,01%.

Berdasarkan uji asumsi klasik yang dilakukan yaitu uji normalitas, uji multikolonieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas, maka dalam uji normalitas dengan menggunakan kolmogrof sminornov didapati data tidak terdistribusi normal hal ini ditandai dengan sig 0.002 < 0,05. Sedangkan untuk uji asumsi klasiknya tidak terdapat masalah. multikolinearitas, pada penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas karena nilai VIF < 10 dan nilai tolerance > 0.10.

Hasil pengujian Durbin Watson adalah 1.8044 < 1.862 < 2.1956 (4-1.8044), maka dapat disimpulkan tidak ada autokolerasi. Berdasarkan hasil uji heterodkedastisitas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel independen memiliki nilai signifikan > 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RS	106	-,86	1,21	,0301	,31753
KI1	106	33,33	80,00	56,9841	9,36940
KA	106	2	6	3,67	,870
KM	106	,00	9,01	,2707	1,14002
KI2	106	15,711	99,97	73,05393	20,372214
SIZE	106	27,67	34,66	31,2531	1,75066
ROA	106	-,33	,03	,0100	,00987

Hasil pada tabel di atas menunjukkan nilai F 2,984 dengan tingkat signifikansi < 0,05 yaitu 0,01 maka dapat dikatakan bahwa model penelitian layak dan variabel independen dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Tabel 2. Uji Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,621	6	0,27	2,984	,010b
	Residual	8,965	99	0,091		
	Total	10,587	105			
a. Dependent Variable: RS						
b. Predictors: (Constant), ROA, KA, KM, KI1, KI2, SIZE						

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,153	,102	,300925192902071
a. Predictors: (Constant), ROA, KA, KM, KI1, KI2, SIZE				

Berdasarkan Tabel 3 didapatkan nilai Adjusted R Square adalah 0,102. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen *good corporate governance* yang diprosikan oleh komisaris independen (KI1), komite audit (KA), kepemilikan manajerial (KM), dan kepemilikan institusional (KI2) mempengaruhi variabel dependen return saham sebesar 10,2%. Sedangkan sisanya 89,8% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Tabel 4. Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
		B	Std Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	0,37	0,741		0,499	0,619
	K1	0,001	0,003	0,03	0,316	0,752

	KA	-0,066	0,036	-0,181	-1,86	0,066
	KM	0,015	0,027	0,055	0,567	0,572
	KI2	-0,003	0,002	-0,221	-2,216	0,029
	SIZE	-0,001	0,021	-0,003	-0,025	0,98
	ROA	10,944	3,695	0,34	2,962	0,004
a. Dependent Variable: RS						

Berdasarkan hasil Uji t-Parsial pada tabel di atas variabel komisaris independen (KI1) memiliki nilai koefisien beta 0,001, nilai t 0,316 dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,376 (0,752/2). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen komisaris independen tidak berpengaruh terhadap return saham. Maka hipotesis pertama ditolak. Variabel komite audit (KA) memiliki nilai koefisien beta -0,066, nilai t -1,860 dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,033 (0,066/2). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen komite audit berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham. Maka hipotesis kedua ditolak.

Variabel kepemilikan manajerial (KM) memiliki nilai koefisien beta 0,015, nilai t 0,567 dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,286 (0,572/2). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap *return* saham. Maka hipotesis ketiga ditolak. Variabel kepemilikan institusional memiliki nilai koefisien beta -0,003, nilai t -2,216 dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,0145 (0,029/2). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen kepemilikan institusional berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham. Maka hipotesis keempat ditolak.

Keberadaan dewan komisaris independen itu sendiri diharapkan dapat meningkatkan fungsi pengawasan terhadap manajemen sehingga menempatkan kesetaraan antar berbagai kepentingan, baik kepentingan pemegang saham minoritas atau stakeholder lainnya (Harianto & Andayani, 2017). Komisaris independen tidak berpengaruh disebabkan karena penambahan atau pengurangan komisaris independen hanya untuk memenuhi ketentuan formal, sehingga kinerja dewan tidak meningkat dan pemegang saham mayoritas masih menjadi pengendali utama (Novitasari, 2017). Komisaris independen tidak dapat berperan dalam meningkatkan kualitas saham melalui fungsi pengawasan (Ajiwanto, 2013). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2017) dan Harianto & Andayani (2017) yang menyatakan bahwa komisaris independen tidak berpengaruh terhadap *return* saham. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2020) dan Manse (2018) yang menunjukkan hasil bahwa komisaris independen berpengaruh terhadap *return* saham.

Dengan adanya komite audit akan memberi kontribusi dalam kualitas laporan keuangan perusahaan yang dapat membuat nilai perusahaan meningkat dan mempengaruhi tingkat *return* saham perusahaan (Harianto & Andayani, 2017). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komite audit berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham, hal ini menandakan kemungkinan bahwa komite audit belum dapat memberikan kontribusi dalam kualitas laporan keuangan perusahaan sehingga tidak dapat meningkatkan nilai perusahaan dan mempengaruhi *return* saham. Selain itu hal tersebut dikarenakan pengangkatan komite audit perusahaan dilakukan hanya untuk memenuhi regulasi bukan dimaksudkan untuk menegakkan pelaksanaan *good corporate governance* dalam perusahaan, hal tersebut dapat menyebabkan kurangnya independensi dari komite audit yang akan menimbulkan perbedaan kepentingan dan mengakibatkan turunnya nilai perusahaan dan harga saham (Ajiwanto, 2013). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rezeki et al. (2017) yang menunjukkan bahwa komite audit berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham. Penelitian ini bertolak

belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Harianto & Andayani (2017) dan Novitasari (2017) yang menyatakan bahwa komite audit berpengaruh positif terhadap return saham.

Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemilikan manajerial pada perusahaan perbankan di Bursa Efek Indonesia masih cenderung rendah. Penyebab tidak berpengaruhnya kepemilikan manajerial terhadap return saham mungkin karena rendahnya rata-rata kepemilikan manajerial, sehingga kurang efektif dalam mempengaruhi tindakan manajemen dalam pengambilan keputusan. Rendahnya kepemilikan saham oleh manajemen perusahaan membuat pihak manajemen belum merasa memiliki perusahaan karena tidak dapat menerima keuntungan yang menyebabkan pihak manajemen termotivasi untuk memaksimalkan kepentingannya sendiri sehingga merugikan pemegang saham (Novitasari, 2017). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Islamiya & Amanah (2016), Harianto & Andayani (2017), Manse (2018), dan Lilyani & Amanah (2018) yang menyatakan bahwa kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap *return* saham. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Devinta et al. (2020) yang menunjukkan hasil bahwa kepemilikan manajerial berpengaruh terhadap *return* saham.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham. Sebagian besar saham perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dipegang oleh pihak institusi, yang menyebabkan pihak institusi menjadi pemegang saham mayoritas. Berdasarkan hal tersebut diduga pihak institusi mengorbankan kepentingan pemegang saham minoritas dan mementingkan kepentingan diri sendiri sehingga membuat terjadinya ketidakseimbangan kinerja keuangan yang berdampak pada return saham perusahaan (Sari et al., 2020). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rezeki et al. (2017) menyatakan bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif signifikan terhadap return saham. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Manse (2018), Harianto & Andayani (2017), dan Islamiya & Amanah (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kepemilikan institusional tidak berpengaruh terhadap return saham.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan kesimpulan yang didapatkan Komisariss independen tidak berpengaruh terhadap return saham. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Komite audit berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap *return* saham. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kepemilikan Institusional berpengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Dari hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian yang dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini hanya menggunakan perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2016–2019. Hasil uji normalitas dari penelitian ini tidak terdistribusi normal hal ini dikarenakan nilai Kolmogorof-Smirnov sig. sebesar $0,002 < 0,005$. Pada penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan penelitian pada perusahaan sektor lain yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan juga dapat memperpanjang periode penelitian. Pada penelitian selanjutnya untuk menghindari masalah normalitas diharapkan untuk menambah data observasi lebih dari 200 data. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian sebelumnya dan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

REFERENSI

- Ajiwanto, A. W. (2013). Pengaruh good corporate governance terhadap return saham perusahaan yang terdaftar di corporate governance perception index dan Bursa Efek Indonesia periode 2010–2012. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 2(2), 1–16. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1328>
- Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. (2012). *Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: KEP-643/BL/2012 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit*.
- Devinta, T. P., Titisari, K. H., & Wijayanti, A. (2020). Profitabilitas, kepemilikan manajerial, dan komite audit terhadap return saham. *Jurnal Investasi*, 6(1), 16–25. <https://investasi.unwir.ac.id/index.php/investasi/article/view/51>
- Forum for Corporate Governance in Indonesia. (2001). *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*.
- Giharta, A. S., & Sedana, I. B. P. (2017). Pembentukan portofolio optimal pada saham-saham perusahaan sub-sektor konstruksi bangunan di Bursa Efek Indonesia (Pendekatan Markowitz). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4716–4743. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/31259>
- Hariato, T. S. N. S. H., & Andayani. (2017). Pengaruh karakteristik perusahaan dan good corporate governance terhadap return saham. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6(2), 723–743. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/925>
- Islamiya, M. K. O., & Amanah, L. (2016). Pengaruh kinerja keuangan dan struktur kepemilikan terhadap return saham. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(12), 1–16. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2494>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs And ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- Lilyani, A. I., & Amanah, L. (2018). Pengaruh kinerja keuangan dan struktur kepemilikan terhadap return saham. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 7(1), 1–16. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/28>
- Lisa, O. (2012). Asimetri informasi dan manajemen laba: Suatu tinjauan dalam hubungan keagenan. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 2(1), 42–49. <https://ejournal.stiewidyagamalumajang.ac.id/index.php/wiga/article/view/60>
- Retno, R. D., & Priantinah, D. (2012). Pengaruh good corporate governance dan pengungkapan corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan (Studi empiris pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode: 2007-2010). *Jurnal Nominal*, 1(2), 84–103. <https://doi.org/10.21831/nominal.v1i2.1000>

- Manse, C. A. (2018). Pengaruh good corporate governance terhadap return saham pada sektor pertambangan di BEI periode 2014-2017. *Buletin Ekonomi*, 22(2), 1–11. <http://ejournal.uki.ac.id/index.php/beuki/article/view/909>
- Murwaningsari, E. (2012). Pengaruh struktur kepemilikan terhadap return saham. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 12(1), 44–60. <https://doi.org/10.25105/mraai.v12i1.586>
- Novitasari, N. L. G. (2017). Pengaruh corporate governance dan faktor fundamental terhadap penilaian saham pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Kumpulan Riset Akuntansi*, 9(1), 36–49. <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/krisna/article/view/327>
- Octavera, S., & Rahadi, F. (2017). Pengaruh corporate social responsibility, mekanisme good corporate governance, nilai perusahaan, dan leverage terhadap return Saham. *Jurnal Pundi*, 1(3), 197–212. <https://doi.org/10.31575/jp.v1i3.39>
- Purnamaningsih, D., & Wirawati, N. G. P. (2014). Pengaruh return on asset, struktur modal, price to book value dan good corporate governance pada return saham. *E-Jurnal Akuntansi*, 9(1), 1–16. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/8605>
- Rahmawati, T., & Nulhakim, L. (2018). Pengaruh corporate governance terhadap earning management dan return saham. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 13(2), 73–100.
- Rezeki, Y., Swandari, F., & Hadi, A. (2017). Pengaruh komponen RGEC (risk profile, good corporate governance, earning, capital) terhadap return saham sektor perbankan studi pada Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 5(3), 217-230. <https://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/118>
- Salipadang, W., Jao, R., & Beauty. (2017). Pengaruh mekanisme good corporate governance terhadap ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan dan dampaknya terhadap return saham. *Dinamika Akuntansi, Keuangan & Perbankan*, 6(1), 83–101. <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe9/article/view/5946/0>
- Wiariningsih, O., Junaedi, A. T., & Panjaitan, H. P. (2019). Pengaruh good corporate governance dan leverage terhadap kinerja keuangan dan nilai perusahaan pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di BEI tahun 2013-2016. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 18–29. <http://www.ejournal.pelitaIndonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/392>
- Yatmi, M. S. N., Astuti, D. S. P., & Widarno, B. (2016). Pengaruh laba akuntansi dan good corporate governance terhadap return saham perusahaan peserta corporate governance perception index. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 12(2), 193–199. <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/1232>

KEMAMPUAN PEMECAHAN MASALAH, PEMIKIRAN KRITIS, DAN PERILAKU INOVASI SARJANA STRATA SATU

Franklin¹⁾, Chrisanty V. Layman^{2)*}

1) Universitas Pelita Harapan, Tangerang

2) Universitas Pelita Harapan, Tangerang

*e-mail: chrisanty.layman@uph.edu

ABSTRAK

Mahasiswa selama berkuliah mendapat berbagai pengetahuan dan kemampuan baik yang sifatnya mendasar maupun lebih spesifik ke bidang peminatannya. Pengetahuan ini yang nantinya akan digunakan ketika dihadapkan pada masalah di dunia kerja. Namun berapa banyak dari hal ini berkontribusi kepada lulusan sarjana ketika memasuki lapangan pekerjaan? Pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan suatu gambaran akan hubungan kemampuan *Problem Solving*, *Critical Thinking*, *Communication*, dan *Teamwork* pada praktik *Innovation* di perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner saat pandemi COVID-19 disebarakan via Google Forms. Penelitian dilakukan dengan populasi alumni Strata Satu di Indonesia yang sudah bekerja, dengan target sebanyak 205 responden. Pengolahan data yang mencakup model pengukuran dan model struktural dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS AMOS 22.0. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang digunakan yaitu *Innovation*.

ABSTRACT

During their studies, students get various knowledge and abilities both general to specific in their field of interest. This knowledge will be used when faced with problems in the professional working world. But how much of it contributes to graduates behaviors in the workplace? This study aims to provide an overview of the relationship between Problem Solving, Critical Thinking, Communication, and Teamwork abilities in the practice of Innovation within the company. The study uses is a quantitative research method using a questionnaire conducted during the COVID-19 pandemic, distributed via Google Forms. The study was conducted with a population of undergraduate graduates in Indonesia who are already working, with a target of 205 respondents. Data processing that includes measurement models and structural models is carried out with the help of IBM SPSS AMOS 22.0 software. The results of the study indicate that there is a significant positive relationship between each independent variable on the dependent variable used, namely Innovation.

Keywords: problem solving, critical thinking, communication, teamwork, innovation, alumni

PENDAHULUAN

Perubahan dan inovasi adalah hal yang pasti dalam kehidupan manusia. Manusia terus melakukan perubahan dan inovasi untuk memudahkan dan memperbaiki taraf hidup mereka. Kebutuhan akan inovasi berjalan naik searah dengan permasalahan yang dialami oleh masyarakat (Atwood & Pretz, 2016). Dengan mengatasi permasalahan yang dialami oleh masyarakat secara tidak langsung juga merupakan permasalahan yang dialami ekonomi secara umum (Castaño et al., 2016). Tetapi yang paling penting adalah bahwa dengan berinovasi, hal itu bisa menjadi strategi krusial bagi perkembangan dan keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Di mana dengan adanya inovasi produk baru mereka bisa masuk target pasar yang baru dan memberikan kesempatan untuk bertumbuh (Xie & Wang, 2020). Secara universal inovasi sangat dibutuhkan untuk bisa menjaga keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan (Rampersad, 2020).

Di Indonesia sendiri, terutama di tahun 2020 di mana pandemi COVID-19 sedang memuncak, kebutuhan akan inovasi sangat kritis dibutuhkan. Pada kuartal II pertumbuhan ekonomi nasional minus 5,32%. Kuartal III yang baru berakhir bulan September diprediksi juga akan berkisar di minus 2,9% hingga minus 1%. Dengan pertumbuhan ekonomi negatif artinya ekonomi Indonesia sedang mengalami resesi (Kusuma, 2020). Dengan adanya resesi maka pendapatan penduduk dan juga pendapatan usaha melambat. Diikuti dengan harga barang yang naik karena persediaan yang langka. Usaha pun harus berusaha bertahan hidup dengan segala cara. Di masa pandemi ini inovasi lebih dibutuhkan dari sebelum-sebelumnya. Banyak usaha kesulitan untuk bertahan hidup, dan bila tidak menyesuaikan dengan keadaan ekonomi dan sosial yang disebabkan oleh COVID-19 ini, maka perusahaan tidak akan bertahan lama. Banyak aspek yang mempengaruhi besar kecil efektivitas dan hasil dari sebuah proses inovasi. Hal itu bisa berupa material seperti upah dan insentif yang diberikan sehingga karyawan memiliki motivasi lebih dalam berinovasi. Tetapi tidak hanya material saja yang penting dan mempengaruhi proses inovasi. Barang yang tidak tampak pun bisa menjadi pendorong untuk inovasi, di antaranya adalah keterampilan, pengetahuan dan komitmen (Grimaldi et al., 2013). Inovasi di dalam suatu perusahaan tidak bisa dilakukan oleh seorang diri saja. Walaupun proses inovasi biasa dilakukan oleh bagian *Research & Development*, tetapi di era modern setiap ide yang dimiliki individu di seluruh bidang bisa saja menjadi suatu terobosan yang dibutuhkan oleh perusahaan (Parsons, 2015).

Tetapi inovasi tentu saja tidak hanya terjadi ketika seorang membuat usaha sendiri. Inovasi bisa ditemukan di mana saja, di dalam perusahaan yang besar baik sektor publik maupun sektor privat bisa ditemukan orang-orang yang memiliki bakat *entrepreneur* yang tidak secara langsung ditampakkan dengan membuka suatu usaha (Thompson, 2004). Hal ini yang menyebabkan inovasi yang dilakukan secara langsung terbuka dalam bentuk usaha sendiri maupun inovasi yang dilakukan di dalam perusahaan. Tujuan dari pendidikan *entrepreneurship* adalah untuk mendorong mahasiswa mengembangkan kemampuan dan pengetahuan berwirausaha yang sudah ada dan memantapkannya dengan pengetahuan untuk melihat peluang berinovasi, menulis sebuah *business plan*, hingga melaksanakan *business plan* tersebut. Tetapi tidak hanya untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan saja, tetapi juga penting bagi seorang *entrepreneur* untuk memiliki rasa percaya diri untuk mengambil keputusan dalam berinovasi (Wardana et al., 2020).

Dalam evaluasi pembelajaran *entrepreneurship*, terus menerus diadakan pengukuran dan pembelajaran dengan lebih dalam lagi mengenai dampak dari pendidikan berwirausaha dengan hasil dari pendidikan tersebut, yaitu alumni yang memiliki kemampuan dan rasa percaya diri untuk terjun langsung ke dalam dunia nyata dan berinovasi. Tetapi setiap penelitian tidak konsisten dan pada akhirnya tidak bisa diputuskan apakah ada dampak yang membedakan mahasiswa yang belajar *entrepreneurship* dan yang tidak dibekali dengan kemampuan khusus berwirausaha (Aboobaker & D, 2020). Ketidakpastian dalam hasil dari setiap penelitian yang dilakukan adalah disebabkan karena kemampuan berinovasi yang dicakup dalam pendidikan berwirausaha tidaklah segampang itu untuk dirumuskan.

Selain dari pendidikan dan pengetahuan tentang berwirausaha juga dibutuhkan faktor pendukung lain seperti talenta, pola pikir, dan sifat yang bisa memberikan perbedaan bagi teknik dan kebiasaan dalam berinovasi (Thompson, 2004). Untuk mampu menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan di mana akan banyak terdapat hal yang di otomatisasi, banyak penggunaan robot, banyak perubahan cepat baik dalam proses di dalam industri maupun industri tersebut secara keseluruhan (Rampersad, 2020); maka pekerja di masa depan harus tidak hanya diperlengkapi dengan kemampuan spesifik tentang bidang yang ditekuninya saja, melainkan harus diperlengkapi dengan keterampilan-keterampilan umum seperti *problem solving*, *critical thinking*, *communicating* dan *teamwork* (Täks et al., 2014).

Maka dalam penelitian ini hendak mengamati pengaruh antara keempat keterampilan umum yang dimiliki. Keempat keterampilan umum tersebut adalah *problem solving*, *critical thinking*, *communication*, dan *teamwork* terhadap inovasi alumni S1. Studi hendak menjawab perlunya pemahaman hubungan antara empat keterampilan utama berinovasi yang dipelajari selama perkuliahan serta kaitannya dengan praktik langsung proses inovasi di dunia kerja, terutama di suatu jangka waktu yang unik seperti pandemi COVID-19 ini.

LANDASAN TEORI

Innovation atau inovasi sendiri sangat luas dan bisa dilihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda dan menghasilkan makna yang berbeda pula. Hal ini menitikberatkan kepada dua natur dari inovasi yang merupakan suatu proses dan juga suatu hasil yang baru (Quintane et al., 2011). Pendapat lain mengatakan bahwa inovasi adalah suatu implementasi akan sesuatu yang signifikan lebih baik, baik itu dalam bentuk produk baru, proses baru, metode pemasaran yang baru, atau strategi organisasi yang baru (Varadarajan, 2018). Berdasarkan *trajectory*, inovasi bisa dibedakan menjadi inovasi yang bersifat eksploitasi, di mana inovasi dilakukan untuk mengembangkan dan mengikuti lintasan teknologi yang sudah ada; ada juga yang bersifat mempelajari hal baru dan mencoba untuk mengembangkan lintasan teknologi baru (Ahmed & Shepherd, 2010; Varadarajan, 2018).

Problem Solving atau kemampuan pemecahan masalah didefinisikan sebagai suatu keahlian untuk menganalisis dan mentransformasikan informasi sebagai dasar untuk seseorang mengambil keputusan untuk mencari solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi (Rampersad, 2020). Di dalam lingkup akademik, seorang mahasiswa sering menemui masalah yang biasanya mencakup penerapan praktik terhadap teori yang sudah dipelajari. Namun dalam dunia pekerjaan, seluruh permasalahan menjadi lebih rumit, lebih membutuhkan pemikiran yang lebih dalam, dan bisa mencakup semua aspek kehidupan, tidak hanya apa yang sudah dipelajari, tetapi juga bisa datang dari hal yang tidak pernah dipelajari sama sekali (McNeill et al., 2016). Seseorang yang mampu melihat sub-sub masalah di dalamnya dan memprioritaskan untuk menyelesaikan sub permasalahan yang paling memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan sekarang (Fadnavis et al., 2020).

Critical Thinking atau berpikir kritis sama dengan inovasi memiliki arti yang sangat luas dan bisa dilihat dari berbagai sudut pandang. Definisi dari *critical thinking* bisa dikelompokkan dan dipandang dari teropong masing-masing bidang studi penulis. Di bidang psikologi, *critical thinking* disebut sebagai kemampuan kognitif (kemampuan dasar yang dimiliki otak) sehingga lebih mengarah kepada proses dari berpikir kritis. Pemikiran kritis termasuk kemampuan untuk mengembangkan argumentasi, merefleksi diri, mengevaluasi, dan/atau menilai sesuatu (Hager & Holland, 2006). Kemampuan kognitif manusia dapat dikategorikan menjadi beberapa level. Pada level tertinggi manusia berpikir dan mampu menganalisis, bersintesis, dan mengevaluasi (Cáceres et al., 2020). Berpikir kritis penting dalam perusahaan karena risiko dipertimbangkan dengan matang sesuai dengan manfaat dan kerugiannya (Rampersad, 2020). Sedangkan permasalahan yang membutuhkan kemampuan berpikir kritis di dunia nyata sering tidak diajarkan oleh pelajaran di bangku pendidikan, oleh karena itu penting untuk membekali pelajar dengan kemampuan berpikir kritis di bangku pendidikan (Phillips & Bond, 2004; Rampersad, 2020).

Communication atau komunikasi adalah kemampuan berperilaku yang kompleks. Kemampuan yang kompleks seperti ini paling baik dipelajari melalui pengalaman, bukan melalui teori (Van der Vleuten et al., 2019). Di dalam bidang inovasi, berkomunikasi dan memberikan informasi di saat yang tepat saat *brainstorming* ide dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas dari solusi yang didapat (Rampersad, 2020). Sedangkan Konteks adalah kondisi

yang mendukung penerima untuk menginterpretasi pesan agar pesan tidak salah diterjemahkan (Ooko & Odundo, 2015). Kemampuan berkomunikasi lebih luas dari yang sering dibayangkan oleh publik. Kunci dari komunikasi yang baik adalah mampu menyampaikan pesan secara efektif dan juga mampu membangun niat baik kepada penerima informasi. Bila pesan yang diterima efektif tetapi dengan disertai cara penyampaian yang tidak mengesankan maka itu bukan komunikasi yang baik dan bisa disebut orang tersebut kurang memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik (Locker & Kaczmarek, 2014).

Teamwork atau kerjasama adalah hal yang penting dimiliki dalam suatu organisasi. Definisi umum dari *teamwork* adalah tentang sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan. Bekerja dalam *team* juga mampu membuat pekerja saling mengkritik dan membangun masing-masing dengan harapan bahwa tidak akan terjadi konflik di dalamnya. Sebuah organisasi yang terisi oleh pekerja yang memiliki *teamwork* yang baik maka produktivitas dan efektivitas pekerjaan juga naik (Hanaysha, 2016). Oleh karena itu setiap pertukaran pandangan dan ide yang dilakukan dapat membuat percampuran dan pengembangan ide inovasi yang lebih banyak lagi. Tetapi keuntungan itu tidak didapat oleh perusahaan saja yang mendapat ide inovasi yang lebih bervariasi. Setiap individu juga bisa meningkatkan kemampuan dasar yang sebelumnya sudah dimiliki termasuk ketiga kemampuan lainnya yaitu *problem solving*, *critical thinking*, dan *communication* (Yang & Han, 2019).

Di dalam dunia pekerjaan masalah yang dihadapi tidak selalu adalah masalah yang pernah terjadi sebelumnya. Di era teknologi ini banyak masalah baru yang datang dan butuh untuk menggunakan teknik pemecahan masalah yang kreatif. Terutama untuk masalah yang bersifat teknologi dan ekonomi membutuhkan kemampuan pemecahan masalah yang baik untuk bisa tetap bersaing di era globalisasi ini (Redish & Smith, 2008).

Individu yang dibekali dengan kemampuan *problem solving* yang mumpuni mampu menganalisis fakta dan melakukan diagnosa yang tepat agar tidak salah dalam mengambil keputusan (Montag-Smit & Maertz, 2017).

Hipotesis 1 : *Problem Solving* berdampak positif terhadap *Innovation*.

Dalam pendidikan yang diberikan di bangku perguruan tinggi, kemampuan berpikir kritis milik mahasiswa dilatih dan dipersiapkan. Persiapan ini dilakukan karena di dunia nyata permasalahan yang dihadapi bisa berasal dari berbagai aspek dan berbagai bentuk. Pengasahan kemampuan berpikir ini tidak hanya dengan tujuan untuk mampu berinovasi untuk mengatasi masalah saja, tetapi juga untuk menjadi bekal dalam kehidupan sehari-hari baik secara individu maupun dalam hidup bermasyarakat (Chaijaroen et al., 2012). Kemampuan berpikir kritislah yang bisa membedakan antara mampu melihat akar dari permasalahan atau hanya membasmi permasalahan tetapi tidak sampai pada akarnya.

Hipotesis 2 : *Critical Thinking* berdampak positif terhadap *Innovation*.

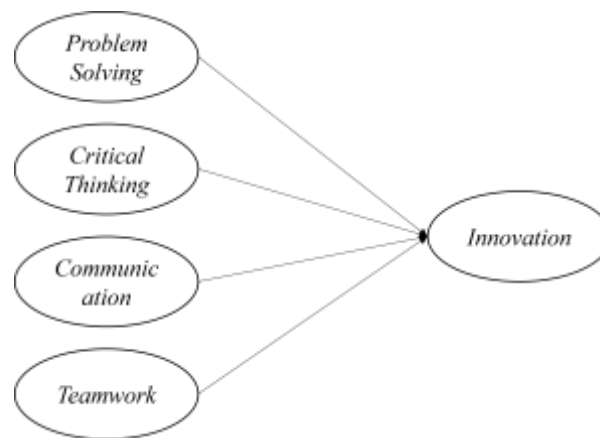
Dalam bekerja dalam suatu organisasi, ada banyak orang dengan berbagai latar belakang dan tingkatan. Kemampuan berkomunikasi bukan hanya saja mampu menyampaikan informasi dari satu pihak ke pihak yang lain. Tetapi juga mampu membedakan gaya berkomunikasi dengan penerima pesan yang berlatar belakang berbeda maupun yang memiliki tingkatan yang berbeda dengan kita. Menurut Montag-Smit dan Maertz (2017), pemberian informasi yang tepat dengan cara yang tepat juga akan sangat krusial bagi proses penciptaan solusi bagi masalah yang sedang dihadapi.

Hipotesis 3 : *Communication* berdampak positif terhadap *Innovation*.

Di era yang canggih ini di mana segala sesuatu cepat untuk berubah, *teamwork* dapat meningkatkan kemampuan perusahaan beradaptasi. Seorang individu tidak bisa membawa perubahan dengan sendirinya, tetapi ketika ia bekerja di dalam team, ketika ia menjadi suatu bagian yang menjadi pelengkap perusahaan tersebut, ia bisa membawa perbuahan kepada perusahaan untuk bisa tetap bersaing secara kompetitif di pasar (West & Hirst, 2003). Bersamaan dengan pertukaran pendapat, terjadilah perkawinan silang antara ide-ide setiap individu dan menghasilkan ide hybrid yang memiliki kualitas lebih tinggi daripada ide individu yang berbeda-beda (West & Hirst, 2003).

Hipotesis 4 : *Teamwork* berdampak positif terhadap *Innovation*.

Gambar 1. Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan riset yang menjelaskan suatu masalah secara umum. Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif lebih fokus kepada hasil secara umum dan tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis dari data. Metode ini dilaksanakan secara sistematis, terstruktur dan terencana dan memiliki desain penelitian yang sudah ditentukan sejak awal (Siyoto & Sodik, 2015).

Untuk dapat mengumpulkan data yang nantinya akan menggunakan metode pembagian kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sederet pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Ketika penelitian ini dilakukan sedang terjadi pandemi *Corona Virus Disease* (COVID-19), maka survei ini diadakan secara online dengan bantuan Google Forms. Tautan untuk membuka kuesioner tersebut akan dibagikan kepada alumni Strata Satu yang sudah bekerja pada bulan Oktober 2020. Jenis data yang dikumpulkan melalui kuesioner ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang berasal dari survei, wawancara, atau pengamatan secara langsung.

Di dalam kuesioner terdapat 33 pertanyaan yang terdiri dari 7 pertanyaan mengenai *problem solving*, 7 pertanyaan mengenai *critical thinking*, 7 pertanyaan mengenai *communications*, 7 pertanyaan mengenai *teamworks*, dan 5 pertanyaan mengenai *innovation* (Tabel 1). Seluruh pertanyaan ini adalah dalam bentuk *closed ended question* yang diukur dengan menggunakan skala likert berbasis skala ordinal. Skala likert disebut skala ordinal karena skala likert memiliki urutan yang bermakna antara satu (sangat tidak setuju) dan lima

(sangat setuju), tetapi bukan skala interval dikarenakan standar (sangat setuju) responden yang satu relatif dengan yang lainnya adalah tidak sama adanya (Sekaran & Bougie, 2016).

Teknik desain sampel yang akan digunakan adalah jenis sampel non-probabilitas. Jenis penelitian yang dipilih adalah *purposive sampling* dengan lebih spesifiknya lagi *judgement sampling*. Ialah pemilihan subjek penelitian yang sebelumnya sudah disaring berdasarkan dua kriteria demi memastikan hasil yang lebih akurat dalam penelitian kali ini (Sekaran & Bougie, 2016).

Secara lebih spesifik sampel yang diteliti adalah yang memiliki kriteria 1) Individu tersebut telah lulus dari pendidikan universitas baik yang berasal dari jurusan *entrepreneurship* maupun dari luar jurusan tersebut; dan 2) Individu yang sudah bekerja baik yang mendirikan usaha sendiri (*entrepreneur*) maupun yang bekerja mengikuti orang lain (*intrapreneur*). Alasan pemilihan individu tersebut secara spesifik adalah karena selama di dalam dunia perkuliahan, kesempatan untuk melakukan dan mempraktikkan teknik berinovasi sangat terbatas dan tidak bisa leluasa seperti ketika sudah lulus dan bisa fokus 100% bekerja.

Untuk menguji validitas dari suatu konstruk (variabel) pada penelitian kali ini maka peneliti menggunakan uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity*. Uji *convergent validity* yang mengacu pada angka *average variance extracted* (AVE). Uji *convergent validity* mengacu kepada hubungan antar indikator di dalam sebuah variabel. AVE di atas 0,5 adalah tolak ukur validitas suatu variabel. Tetapi juga harus memperhatikan *factor loadings* masing-masing indikator juga dalam memvalidasi variabel, *factor loadings* harus di atas 0,5 kalau masih di bawah 0,5 maka harus di-drop (Haryono, 2016). Hal itu berarti secara rata-rata mampu menjelaskan lebih dari 0,5 atau setengah varian dari indikatornya. Angka AVE didapat dari jumlah *factor loading* dikuadratkan dibagi dengan jumlah indikator yang ada. Cara menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar variabel (Haryono, 2016).

Uji Reliabilitas adalah tes yang dilakukan untuk mengukur seberapa konsisten instrumen mengukur konsep secara berulang ulang. Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan *Composite Reliability* (CR) dari tes *Convergent Validity* untuk menentukan reliabilitas dari indikator yang ada. Angka itu didapat dari rasio dari jumlah standar *loading* dikuadratkan terhadap standar *loading* ditambah *error* (1-standar *loading* kuadrat). *Rule of thumb* dari pengukuran ini adalah angka di atas 0,7 (Haryono, 2016).

Dalam *Structural Equation Modelling* (SEM), pengujian hipotesis secara simultan dilakukan dengan menguji *Goodness of Fit* data. Uji hipotesis simultan bertujuan untuk menguji apakah seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat secara bersamaan. Tetapi untuk uji hipotesis secara parsial tetap harus dilakukan dengan cara menggunakan t-hitung. Bila uji hipotesis simultan menguji dampak seluruh variabel secara bersamaan, maka uji hipotesis parsial bermaksud untuk menguji dampak masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah. Dalam menggunakan perangkat lunak AMOS, t-hitung yang dimaksud adalah CR (*Critical Ratio*) dengan derajat signifikansi 0,05. Tolak ukur penerimaan hipotesis adalah apabila $CR \geq 1,967$ atau nilai probabilitas $(P) \leq 0,05$ (Haryono, 2016).

Tabel 1. Konstruks Variabel

Variabel	Indikator
<i>Problem Solving</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih fokus terhadap permasalahan yang ada sekarang. ▪ Menganalisis fakta dan keadaan sebelum melakukan diagnosa masalah. ▪ Menanyakan pertanyaan yang tepat untuk mengenali permasalahan dengan lebih dalam.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu mengambil keputusan yang tepat secara cepat, dengan informasi yang sudah didapatkan.
<i>Critical Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu melihat permasalahan yang kompleks dengan berbagai pendekatan. ▪ Mampu menimbang keuntungan dan kerugian masing-masing argumen. ▪ Mempertimbangkan fakta tanpa membiarkan prasangka mempengaruhi keputusan. ▪ Membedakan antara argumen yang kuat dan relevan dan yang lemah atau tidak relevan dengan pertanyaan tertentu yang dipermasalahkan.
<i>Communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berkomunikasi secara verbal dengan jelas. ▪ Mampu berkomunikasi dengan sikap yang tepat terhadap pendengar yang berbeda. ▪ Mampu memberikan masukan yang membangun secara sopan. ▪ Berkomunikasi secara tertulis dengan baik, terstruktur, dan profesional. ▪ Mampu mengomunikasikan ide yang kompleks dengan lancar dan koheren.
<i>Teamwork</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merespons perbedaan perasaan dan pandangan antara anggota kelompok secara sensitif dan tepat. ▪ Menyelesaikan masalah yang diperdebatkan dengan atasan saya. ▪ Saling menghormati sesama anggota team. ▪ Anggota <i>team</i> saling membantu anggota lain bila anggota lain tersebut sedang kewalahan dalam menjalankan tugasnya
<i>Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berkontribusi terhadap pengembangan produk, jasa, atau teknologi baru. ▪ Membuat perubahan dengan cara mendorong dan menciptakan ide-ide baru. ▪ Menunjukkan keterampilan dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah. ▪ Mengembangkan sejumlah solusi menggunakan pemikiran yang kreatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa dari 205 responden, 104 responden (50,7%) adalah perempuan dan sebanyak 101 responden (49,3%) adalah laki-laki. Penyebaran kuesioner dilakukan secara random kepada alumni Strata Satu maka dari itu hasil yang didapatkan juga mendekati 50%. Mayoritas responden yang mengisi kuesioner sebanyak 99 responden (48,3%) adalah berusia di antara 21-25 tahun, sebanyak 44 responden (21,5%) adalah berusia di antara 26–30 tahun, sebanyak 23 responden (11,2%) adalah berusia di antara 31–35 tahun, sebanyak 20 responden (9,8%) adalah berusia di antara 36–40 tahun, dan sebanyak 19 responden (9,3%) adalah berusia di atas 40 tahun.

Sebanyak 43 responden (21%) adalah berdomisili di Jakarta, sebanyak 97 responden (47,3%) adalah berdomisili di Tangerang, sebanyak 18 responden (8,8%) adalah berdomisili di Surabaya, dan sisanya sebanyak 25 responden (12,2%) tersebar domisilinya. Sebanyak 88 responden (42,9%) adalah alumni jurusan *Entrepreneurship* atau sejenisnya, sisanya sebanyak

117 responden (57,1%) adalah alumni jurusan lain. Dari persentase tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah berasal dari jurusan *Entrepreneurship* atau sejenisnya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 205 responden dapat dirangkum kesimpulan data deskriptif yang mencakup nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi. Hasil statistik deskriptif data yang telah dikumpulkan bisa dilihat di Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Data

Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
PS1	1	5	3,51	0,895
PS2	1	5	3,49	0,943
PS3	1	5	3,47	0,952
PS4	1	5	3,52	0,894
CT1	1	5	3,41	0,970
CT2	1	5	3,30	0,926
CT3	1	5	3,39	0,982
CT4	1	5	3,45	0,967
CO1	1	5	3,26	0,900
CO2	1	5	3,28	0,916
CO3	1	5	3,20	0,892
CO4	1	5	3,24	0,922
CO5	1	5	3,19	0,959
TW1	1	5	3,43	0,886
TW2	1	5	3,36	0,843
TW3	1	5	3,15	0,901
TW4	1	5	3,34	0,799
IN1	1	5	3,34	0,934
IN2	1	5	3,42	0,990
IN3	1	5	3,30	0,942
IN4	1	5	3,27	0,962

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji validitas data aktual perlu dilakukan juga untuk memastikan bahwa indikator yang ada tetap mampu mengukur variabel masing-masing. Semua indikator dari variabel maka didapati valid seperti yang dilihat di Tabel 3.

Tabel 3. Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Factor Loadings	Keterangan
------------------	------------------------	-------------------

PS1	0,785	Valid
PS2	0,879	Valid
PS3	0,865	Valid
PS4	0,884	Valid
CT1	0,783	Valid
CT2	0,895	Valid
CT3	0,806	Valid
CT4	0,726	Valid
CO1	0,706	Valid
CO2	0,777	Valid
CO3	0,781	Valid
CO4	0,852	Valid
CO5	0,76	Valid
TW1	0,866	Valid
TW2	0,828	Valid
TW3	0,782	Valid
TW4	0,803	Valid
IN1	0,868	Valid
IN2	0,807	Valid
IN3	0,818	Valid
IN4	0,765	Valid

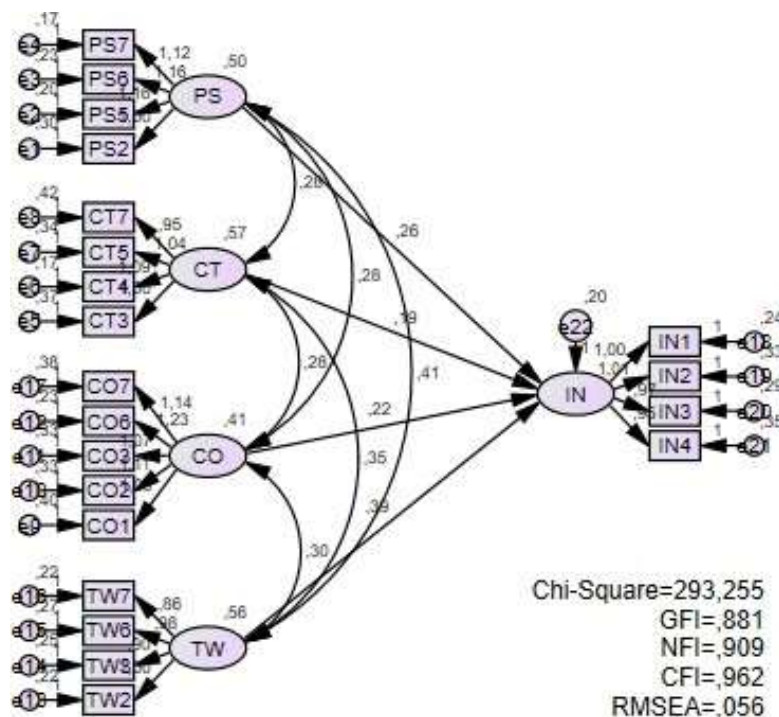
Uji validitas diskriminan juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator tersebut lebih kuat mengukur variabel yang bersangkutan dan bukan variabel lainnya yang tidak bersangkutan. Hasil pengujian validitas diskriminan data aktual dapat dilihat di Tabel 4.

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan Aktual

	<i>Correlations</i>	Akar AVE 1	Akar AVE 2	DV
PS \leftrightarrow CT	0,521	0,855	0,805	Valid
PS \leftrightarrow CO	0,611	0,855	0,776	Valid
PS \leftrightarrow TW	0,777	0,855	0,820	Valid
PS \leftrightarrow IN	0,718	0,855	0,816	Valid
CT \leftrightarrow CO	0,577	0,805	0,776	Valid
CT \leftrightarrow TW	0,625	0,805	0,820	Valid
CT \leftrightarrow IN	0,632	0,805	0,816	Valid
CO \leftrightarrow TW	0,630	0,776	0,820	Valid
CO \leftrightarrow IN	0,653	0,776	0,816	Valid
TW \leftrightarrow IN	0,770	0,820	0,816	Valid

Dari pengujian di atas dapat dilihat bahwa seluruh indikator sudah mengukur masing-masing secara valid secara lebih kuat daripada mengukur variabel lain. Dalam *Structural Equation Modelling* (SEM), model fit perlu dilakukan agar memastikan model penelitian dilakukan adalah *fit*, dan hasil menunjukkan model penelitian ini adalah *good fit* (Gambar 2).

Gambar 2. Model Struktural



Dalam *Structural Equation Modelling* (SEM), pengujian hipotesis dilakukan dengan cara menggunakan t-hitung. Dalam menggunakan perangkat lunak AMOS, t-hitung yang dimaksud adalah CR (*Critical Ratio*) dengan derajat signifikansi 0,05. Tolak ukur penerimaan hipotesis adalah apabila $CR \geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) $\leq 0,05$.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Estimate	CR	P-value
H ₁	PS -> IN	0,260	2,454	0,014
H ₂	CT -> IN	0,189	2,421	0,015

H ₃	CO -> IN	0,220	2,300	0,021
H ₄	TW -> IN	0,386	3,415	****

Bila dilihat dari tabel di atas, hipotesis satu menunjukkan nilai t-hitung atau CR sebesar $2,454 \geq 1,967$ atau nilai $P 0,014 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H₁: *Problem Solving* alumni Strata Satu berdampak positif terhadap *Innovation* diterima. Berikutnya pada hipotesis dua dapat dilihat bahwa nilai t-hitung atau CR yang dimiliki sebesar $2,421 \geq 1,967$ atau nilai $P 0,015 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H₂: *Critical Thinking* alumni Strata Satu berdampak positif terhadap *Innovation* diterima.

Pada hipotesis tiga dapat dilihat bahwa t-hitung atau CR hasil pengolahan adalah sebesar $2,300 \geq 1,967$ atau nilai $P 0,021 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H₃: *Communication* alumni Strata Satu berdampak positif terhadap *Innovation* diterima. Terakhir dari tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung atau CR milik hipotesis empat adalah sebesar $3,415 \geq 1,967$ atau nilai $P 0,000 \leq 0,05$ ($P = 0,000$ ditandai dengan ****), maka dapat disimpulkan bahwa H₄: *Teamwork* alumni Strata Satu berdampak positif terhadap *Innovation* diterima.

Hipotesis H1 yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian kali ini adalah *problem solving* yang dimiliki oleh alumni Strata Satu memiliki pengaruh positif terhadap *innovation*. Hasil pengumpulan dan pengolahan data menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan dampak positif *problem solving* terhadap *innovation*. Hasil ini didukung oleh penelitian Montag-Smit & Maertz (2017), yang di dalamnya menyatakan bahwa orang yang memiliki kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*) yang tinggi maka ia akan bisa fokus mendiagnosis masalah dan memilah fakta atau informasi mana yang penting atau krusial dalam pemecahan masalah dan mengabaikan informasi yang tidak penting sehingga bisa menghasilkan ide yang bisa diubah menjadi suatu inovasi secara cepat dan tepat.

Selain itu *problem solving skill* juga penting untuk mampu membedakan masalah mana yang harus diprioritaskan untuk diselesaikan sekarang seperti yang digagaskan oleh Fadnavis et. al. (2020). Ketika seorang mampu langsung melihat bahwa ada masalah yang penting harus diselesaikan masalah dan ia langsung mengambil inisiatif untuk memulai memecahkan masalah tersebut maka ia bisa menyimpan banyak waktu daripada harus menunggu perintah dari atasan untuk menganalisis suatu masalah.

Hipotesis H2 yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian kali ini adalah *critical thinking* yang dimiliki oleh alumni Strata Satu memiliki pengaruh positif terhadap *innovation*. Hasil pengumpulan dan pengolahan data menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan dampak positif *critical thinking* terhadap *innovation*. Dikutip dari Rampersad (2020) ia menekankan bahwa dalam konteks berinovasi, *critical thinking* atau proses berpikir kritis digunakan untuk menganalisis dan memilah aksi mana yang harus diambil dengan risiko yang paling kecil dan mampu membuang inisiatif atau ide yang dianggap memiliki risiko yang besar.

Hipotesis H3 yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian kali ini adalah *communication* yang dimiliki oleh alumni Strata Satu memiliki pengaruh positif terhadap *innovation*. Hasil pengumpulan dan pengolahan data menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan dampak positif *communication* terhadap *innovation*. Di dalam suatu perusahaan, proses komunikasi yang dilakukan biasanya mengandung suatu pesan atau informasi yang penting untuk disampaikan. Menurut Montag-Smit dan Maertz (2017), penyampaian informasi yang krusial secara tepat dengan cara yang tepat adalah kunci untuk proses penemuan solusi untuk berinovasi.

Locker & Kaczmarek (2014), mendukung teori tersebut dengan menambahkan bahwa penyampaian informasi juga perlu dilakukan dengan baik agar kesalahpahaman dalam proses

transfer informasi dapat dikurangi dan hubungan antara kedua pihak baik pengirim maupun penerima informasi tetap terjalin dengan baik. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rampersad (2020) yang menemukan bahwa *communication* berdampak positif terhadap *innovation*.

Hipotesis H4 yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian kali ini adalah *teamworks* yang dimiliki oleh alumni Strata Satu memiliki pengaruh positif terhadap *innovation*. Hasil pengumpulan dan pengolahan data menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan dampak positif *communication* terhadap *innovation*. Didukung oleh teori dari Möller & Halinen (2017), bahwa dengan keakraban dalam anggota kelompok yang saling memahami satu sama lain dan juga saling membantu satu sama lain maka hal yang dikerjakan akan bisa semakin cepat selesai dan hasilnya semakin memuaskan. Tetapi selain itu juga bisa memahami pendapat dan ide dari orang lain dan bertukar pikiran sehingga ide-ide baru bisa muncul untuk mempermudah proses inovasi. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rampersad (2020) yang menemukan bahwa *teamworks* berdampak positif terhadap *innovation*.

KESIMPULAN

Kemampuan *problem solving* adalah kemampuan di mana seorang memecahkan masalah yang nantinya berujung pada penciptaan suatu hal baru/berinovasi. Pada proses *problem solving* dibutuhkan kemampuan untuk memilah informasi mana yang penting bagi permasalahan yang sedang dihadapi dan permasalahan mana yang kurang penting/relevan. Sedangkan kemampuan *critical thinking* adalah kemampuan di mana seorang menganalisis dan memilah aksi mana yang harus diambil dengan risiko yang paling kecil dan mampu membuang inisiatif atau ide yang dianggap memiliki risiko yang besar. Hal ini penting adanya karena di dalam perusahaan risiko yang dipilih harus adalah risiko terkecil bagi keberlanjutan perusahaan.

Kemampuan *communication* adalah kemampuan berkomunikasi yang seringkali dianggap remeh namun tidak semua orang sebenarnya memiliki kemampuan yang sama. Semua orang bisa berkomunikasi secara tertulis dan lisan, tetapi ketika ia harus menyampaikan informasi yang krusial secara tepat maka setiap orang akan dinilai kemampuan komunikasinya. Selain itu kemampuan berkomunikasi yang baik harus disertai dengan menjaga niat baik agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam proses transfer informasi. Kemampuan *teamwork* adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu karena di dalam bekerja di dalam perusahaan pasti bekerja di dalam team. Oleh karena itu penting untuk mampu bekerja sama dalam team baik dalam hal membantu sesama secara langsung, maupun saling bertukar ide dan pemahaman yang nantinya bisa menghasilkan pemikiran baru yang lebih unggul.

Keterbatasan utama yang memberikan dampak terbesar dalam penulisan tugas akhir ini adalah bahwa penelitian ini dilakukan pada masa pandemi COVID-19. Kondisi COVID-19 mengharuskan banyak pekerja bekerja dari rumah. Hal ini bisa saja memberikan dampak terhadap variabel dalam penelitian yang dampaknya tidak bisa diukur karena keterbatasan waktu, yaitu keseluruhan penelitian dilakukan selama pandemi COVID-19. Dengan berada dalam masa pandemi ini maka adanya kesulitan untuk mendapatkan jumlah sampel dan mengontrol pengisian dari setiap kuesioner.

Penelitian berikutnya disarankan untuk dilakukan ketika pandemi COVID-19 sudah selesai sehingga dapat diperoleh data yang lebih akurat dengan responden yang sedang bekerja secara normal di perusahaan masing-masing. Diharapkan dalam penelitian berikutnya bisa dilakukan dengan jangka waktu yang lebih mencukupi sehingga penelitian lebih lanjut dan

lebih dalam bisa dilakukan. Penelitian berikutnya, juga dapat dilakukan pengumpulan data secara *mixed method* di mana beberapa responden dipelajari lebih dalam dengan dilakukan wawancara. Juga pengumpulan kuesioner dilakukan secara *face-to-face* agar *return rate* pengumpulan kuesioner lebih tinggi.

REFERENSI

- Aboobaker, N., & D, R. (2020). Human capital and entrepreneurial intentions: do entrepreneurship education and training provided by universities add value? *On the Horizon*, 28(2), 73–83. <https://doi.org/10.1108/OTH-11-2019-0077>
- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation management: Context, strategies, systems and processes* (1st ed.). Pearson Prentice Hall.
- Atwood, S. A., & Pretz, J. E. (2016). Creativity as a factor in persistence and academic achievement of engineering undergraduates. *Journal of Engineering Education*, 105(4), 540–559. <https://doi.org/10.1002/jee.20130>
- Cáceres, M., Nussbaum, M., & Ortiz, J. (2020). Integrating critical thinking into the classroom: A teacher's perspective. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 100674. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100674>
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. (2016). The effect of public policies on entrepreneurial activity and economic growth. *Journal of Business Research*, 69(11), 5280–5285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.125>
- Chaijaroen, S., Kanjug, I., & Samat, C. (2012). The study of learners' critical thinking potential, learning with innovation enhancing thinking potential. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3415–3420. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.076>
- Fadnavis, S., Najarzadeh, A., & Badurdeen, F. (2020). An assessment of organizational culture traits impacting problem solving for lean transformation. *Procedia Manufacturing*, 48, 31–42. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.05.017>
- Grimaldi, M., Cricelli, L., & Rogo, F. (2013). A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 501–521. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2013-0032>
- Hager, P., & Holland, S. (2006). *Graduate attributes, learning and employability* (6th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/1-4020-5342-8>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS Lisrel PLS*. PT Intermedia Personalia Utama.
- Kusuma, H. (2020, October 2). *Ternyata... Resesi sudah terjadi di RI*. Detikfinance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5196587/ternyata-resesi-sudah-terjadi-di-ri>
- Locker, K. O., & Kaczmarek, S. K. (2014). *Business communication: Building critical skills* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- McNeill, N. J., Douglas, E. P., Koro-Ljungberg, M., Therriault, D. J., & Krause, I. (2016). Undergraduate students' beliefs about engineering problem solving. *Journal of Engineering Education*, 105(4), 560–584. <https://doi.org/10.1002/jee.20150>
- Möller, K., & Halinen, A. (2017). Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.018>
- Montag-Smit, T., & Maertz, C. P., Jr. (2017). Searching outside the box in creative problem solving: The role of creative thinking skills and domain knowledge. *Journal of Business Research*, 81, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.021>
- Ooko, P. A., & Odundo, P. (2015). Impact of teamwork on the achievement of targets in organisations in Kenya: A case of SOS Children's Villages, Eldoret. *European Journal of Business and Management*, 7(14), 69–77. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/22483>
- Parsons, R. A. (2015). The Impact of Age on Innovation. *Management Research Review*, 38(4), 404–420.
- Phillips, V., & Bond, C. (2004). Undergraduates' experiences of critical thinking. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/0729436042000235409>
- Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928–947. <https://doi.org/10.1108/13673271111179299>
- Rampersad, G. (2020). Robot will take your job: Innovation for an era of artificial intelligence. *Journal of Business Research*, 116, 68–74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.019>
- Redish, E. F., & Smith, K. A. (2008). Looking beyond content: Skill development for engineers. *Journal of Engineering Education*, 97(3), 295–307. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2008.tb00980.x>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian* (1st ed.). Literasi Media Publishing.
- Täks, M., Tynjälä, P., Toding, M., Kukemelk, H., & Venesaar, U. (2014). Engineering students' experiences in studying entrepreneurship. *Journal of Engineering Education*, 103(4), 573–598. <https://doi.org/10.1002/jee.20056>
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243–258. <https://doi.org/10.1108/00251740410515861>
- Van der Vleuten, C., van den Eertwegh, V., & Giroldi, E. (2019). Assessment of communication skills. *Patient Education and Counseling*, 102(11), 2110–2113. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2019.07.007>
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. *Review of Marketing Research*, 15, 143–166. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007>

- Yang, M., & Han, C. (2021). Stimulating innovation: Managing peer interaction for idea generation on digital innovation platforms. *Journal of Business Research*, 125, 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.005>
- Wardana, L. W., Narmaditya, B. S., Wibowo, A., Mahendra, A. M., Wibowo, N. A., Harwida, G., & Rohman, A. N. (2020). The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy. *Heliyon*, 6(9), e04922. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04922>
- West, M. A., & Hirst, G. (2003). Cooperation and Teamwork for Innovation. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 297–319). <https://doi.org/10.1002/9780470696712>
- Xie, X., & Wang, H. (2020). How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis. *Journal of Business Research*, 108, 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.011>



UPH
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

Faculty of Economics and Business



9 772775 356002