



Majalah EKONOMI

Telaah Manajemen, Akuntansi dan Bisnis

Vol. 31, No. 1 Juni 2025

E-ISSN: 2776-2165

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PGRI ADI BUANA SURABAYA
Jl. Dukuh Menanggal XII No. 04 Surabaya Telp/Fax : 031-8281183

Majalah EKONOMI

Telaah Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis

Editor in Chief

Widiar Onny Kurniawan, S.E., M.Ak., CCMA., CSSA., CIRP., CSEM., CFAS., CEAS., QRMA.
Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Executive Editor

Martha Suhardiyah, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Ferry Hariawan, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Dr. Siti Mahmudah, S.Sos., M.Si, Politeknik NSC Surabaya

Manuscript Editor

Aristha Purwantari Sawitri, SE., MA, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Fauziyah, S.Si., M.Si, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
I. Made Bagus Dwiarta, SE.,MM, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Reviewer Team

Dr. Taudikul Afkar, Spd, M.Pd,M.Ak, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Dr. Endang Muryani, SE., MM (Scopus ID: 57208741212), Universitas Merdeka Surabaya
Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE., M.Com (Scopus ID: 57200949622), Universitas Wijaya
Kusuma Surabaya
Dhyah Harjanti, SE., MSi, Universitas Kristen Petra Surabaya
Helmi Buyung Aulia Safrizal, ST., SE., M.MT (Scopus ID: 57219051705), Universitas Trunojoya
Madura
Dr. Dra. Ec. Sri Yunan Budiarsi, M.S (Scopus ID: 57217592004), Universitas Widya Mandala Surabaya

Teknologi Informasi Support

Widhadi Wahyu Agus Prakoso, S. Kom
Risky Dwi Hermato, S.Kom

Sekretariat Penyunting

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Jl. Dukuh Menanggal XII/4 Surabaya
Telp/Fax. : 031-8281183

DAFTAR ISI

Modernisasi Perpajakan Indonesia Dengan Aplikasi Coretax Perspektif Content Analysis	1 – 17
Martinus Sony Erstiawan	
Pengaruh Leverage dan Kepemilikan Publik pada Kinerja Perusahaan Industri Peternakan Indonesia: Era Covid dan Non Covid	18 – 31
Alfa Rahmiati ¹ , Santi Novita ^{2*} , Zahroh Naimah ³ , Ardianto ⁴	
PERAN KEBIJAKAN DIVIDEN DALAM MEMODERASI PENGARUH PROFITABILITAS DAN LEVERAGE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN	32 – 38
Regita Cahyani Febrianti ¹ , Yuni Sukandani ² , Miptaql Rohma ³	
Peran Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan PT. Pesona Arnos Beton Gresik	39 – 48
Bisma Arianto ¹ , Fathorrahman ² , Vina Puspita Ningrum ³	
The Influence of the Fraud Heptagon on Fraud Levels in Indonesian State-Owned Enterprises: The Moderating Role of the Whistleblowing System	49 – 59
Gusti Dian Prayogi ¹ , Widiar Onny Kurniawan ²	
Analisis Strategi Peningkatan Mutu Sistem Pendidikan Berbasis Islam Di Zaman Digital	60 – 72
Gina Intana Dewi ¹	
Manajemen Persediaan pada Industri Beton Pracetak: Kajian Strategis Pengelolaan Bahan Baku	73 – 89
Wahyu Ari Andriyanto ¹ , Gusti HG. Senoaji ² , Nita Dwi Cahyani ³	
Pengaruh Financial Management Behavior, Lifestyle, dan Self-Control Terhadap Impulsive Buying Pengguna Buy Now Pay Later	90 – 101
Dhyah Harjanti ¹ , Pricilla Angelina Nur ² , Noerchoidah ³ , Wilma Laura Sahetapy ⁴	
PENGARUH PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN	102 – 112
Amelia Ayu Riska Cahyani ¹ , Nurdina ² , R. Yudi Sidharta ³ , Sigit Prihanto Utomo ⁴	

STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS CLOUD ACCOUNTING	113 – 126
Difa Annisa Aressa ¹	
PENGARUH MODAL SENDIRI DAN LOKASI USAHA TERHADAP PENDAPATAN UMKM DENGAN MODAL PINJAMAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SIWALANKERTO SELATAN KOTA SURABAYA	127 – 134
Umiyah Yayang Komang Utari ¹ , Fauziyah ² , Taudlikhul Afkar ³	
PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KEPEMIMPINAN MANAJERIAL TERHADAP EFISIENSI BIAYA PADA PERUSAHAAN JASA RUMAH SAKIT DAN PUSKESMAS DI SURABAYA	135 – 144
Yuliana Numbung ¹ , Gusti Dian Prayogi ²	
Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai	145 – 158
Tom Kelvin Jose Ginting ¹ , M. Chaerul Rizky ²	

Modernisasi Perpajakan Indonesia Dengan Aplikasi Coretax Perspektif Content Analysis

Martinus Sony Erstiawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dinamika Surabaya

Koresponden Penulis: Email: martinus@dinamika.ac.id

ABSTRACT

This research identifies various technical, social, and economic problems faced by Coretax application users in the modernization of Indonesia's tax system that began in early January 2025, which led to public dissatisfaction. The novelty of this research lies in the content analysis of public comments on the Cortax application from YouTube videos and online news. The Content Analysis method is used to analyze user problems, the impact of the application on tax compliance, and provide recommendations for improving the digital taxation system. The results show that there are technical problems such as errors, server down, slow, login failure, which affect tax administration. In conclusion, the Coretax application still does not meet expectations, disrupts business, and lowers public trust in the government. Future research is recommended to focus on improving technical infrastructure, socialization, and budget transparency.

Keywords : Content Analysis; Coretax; Modernization; Taxation System; Transparency

ABSTRAK

Penelitian ini mengidentifikasi berbagai masalah teknis, sosial, dan ekonomi yang dihadapi pengguna aplikasi Coretax dalam modernisasi sistem perpajakan Indonesia yang dimulai pada awal Januari 2025, yang menimbulkan ketidakpuasan publik. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis konten komentar publik terhadap aplikasi Cortax dari video YouTube dan berita daring. Metode Content Analysis digunakan untuk menganalisis masalah pengguna, dampak aplikasi pada kepatuhan pajak, dan memberikan rekomendasi perbaikan sistem perpajakan digital. Hasil penelitian menunjukkan adanya masalah teknis seperti error, server down, lambat, gagal login, yang mempengaruhi administrasi perpajakan. Kesimpulannya, aplikasi Coretax masih belum memenuhi harapan, mengganggu bisnis, dan menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Penelitian mendatang disarankan untuk fokus pada perbaikan infrastruktur teknis, sosialisasi, dan transparansi anggaran.

Kata Kunci : Content Analysis (Analisis ISI); Coretax; Modernisasi; Sistem Perpajakan; Transparansi

PENDAHULUAN

Era globalisasi yang semakin berkembang, setiap negara di dunia, termasuk Indonesia, dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, termasuk dalam sistem administrasi perpajakan sebagai keterangan. Kalimat ini menyoroti imperatif adaptasi teknologi bagi seluruh negara, dengan Indonesia sebagai salah satu contohnya, dalam konteks sistem administrasi perpajakan di tengah arus globalisasi yang kian pesat. Modernisasi perpajakan merupakan salah satu aspek penting yang harus dilakukan oleh negara (Hilmar & Sachweh, 2022) untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pajak (Baker & Murphy, 2020a). Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia adalah meluncurkan aplikasi perpajakan berbasis teknologi informasi, yaitu Coretax yang diharapkan dapat menyederhanakan proses administrasi perpajakan serta mempercepat pendapatan atas pajak untuk mendukung pembangunan nasional (Amberger & Kohlhasse, 2023).

Implementasi aplikasi Coretax yang dimulai pada tahun 2025, diikuti dengan anggaran yang fantastis mencapai Rp 1,2 Triliun. Kemudian terdapat berbagai tantangan menjadi objek yang dikenai tindakan tersebut. Dalam kalimat ini, tidak terdapat unsur keterangan yang secara eksplisit menjelaskan waktu, tempat, atau cara terjadinya tantangan tersebut. Meski bertujuan untuk meningkatkan kualitas sistem perpajakan melalui digitalisasi, aplikasi ini justru menghadapi berbagai

masalah teknis dan sosial yang merugikan para wajib pajak, baik pengusaha besar maupun kecil (Wu, 2022). Komentar-komentar yang berkembang di masyarakat menunjukkan bahwa Coretax tidak mampu memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh pemerintah dan masyarakat. Banyak pengguna, terutama dari kalangan pengusaha kecil dan menengah (UMKM), mengeluhkan kesulitan dalam mengakses aplikasi, kesalahan sistem yang sering terjadi, serta server yang tidak mampu menangani jumlah pengguna yang besar (Robiatul Muvidah & Andriani, 2022).

Terdapat masalah utama yang dihadapi oleh para wajib pajak. Kemudian, kesulitan dalam membuat faktur pajak dan melaporkan SPT (Surat Pemberitahuan Tahunan), yang seharusnya menjadi bagian dari proses agar lebih mudah dan otomatis, yang memberikan informasi lebih lanjut mengenai masalah utama tersebut. Para pengguna sering menghadapi sistem yang *error*, pencatatan faktur yang tidak tersimpan dengan baik, bahkan ketidakmampuan untuk mengakses aplikasi sama sekali. Hal ini memperburuk citra pemerintah yang seharusnya mempermudah sistem perpajakan, namun justru menambah beban bagi para wajib pajak yang sudah terbebani dengan kewajiban membayar pajak (Farras Mufidah & Anisaul Hasanah, 2023).

Proyek Coretax didanai dengan anggaran yang sangat besar, hasil yang diperoleh jauh dari harapan. Para pengguna merasa bahwa aplikasi ini belum memberikan solusi yang diinginkan,

melainkan justru menciptakan hambatan tambahan. Bahkan, pengguna mengkritik bahwa aplikasi ini seolah dikerjakan secara terburu-buru tanpa melalui uji coba yang matang, yang berisiko mengganggu kelancaran bisnis dan alur kas pengusaha. Kecemasan tentang penyalahgunaan anggaran dan potensi korupsi dalam pengadaan aplikasi ini juga semakin memperburuk persepsi masyarakat terhadap proyek pemerintah yang seharusnya lebih transparan dan efisien.

Penggunaan teknologi untuk mengelola perpajakan di Indonesia tidak hanya terkait dengan permasalahan teknis dalam implementasi aplikasi (Annisah & Susanti, 2021), tetapi juga menyangkut persepsi publik terhadap keandalan dan integritas sistem perpajakan itu sendiri (Rahmayanti & Merkusiwati, 2023). Berbagai masalah teknis ini menambah ketidakpercayaan masyarakat terhadap kemampuan pemerintah untuk mengelola sistem perpajakan yang efisien dan akuntabel. Hal ini diperburuk dengan kurangnya sosialisasi kepada masyarakat mengenai cara menggunakan Coretax (Nabila et al., 2024), yang menyebabkan banyak wajib pajak merasa kesulitan dan bingung dalam menggunakan aplikasi tersebut. Akibatnya, pemerintah malah menghadapi tantangan untuk meningkatkan kepatuhan pajak di tengah ketidakpuasan yang berkembang di masyarakat (Hajering, 2024; Rizal et al., 2024).

Sistem pajak di Indonesia sudah mengalami perubahan beberapa kali dengan memperkenalkan berbagai aplikasi baru untuk menggantikan sistem lama, namun seringkali transisi ini dilakukan

secara terburu-buru dan tidak disertai dengan persiapan yang matang (Wala & Tesalonika, 2024). Hal ini mengarah pada ketidakstabilan dalam sistem dan penurunan kepercayaan masyarakat terhadap konsistensi kebijakan pemerintah. Masyarakat, terutama pelaku usaha, cenderung merasakan ketidaknyamanan saat diminta untuk mengikuti sistem yang berubah-ubah, terutama ketika aplikasi yang baru tidak dapat memenuhi harapan dan sering kali menghadirkan masalah teknis (Ningsih et al., 2024).

Penelitian mengenai implementasi aplikasi Coretax sebagai bagian dari upaya modernisasi perpajakan Indonesia sangat penting untuk dilakukan, mengingat besarnya dampak yang ditimbulkan oleh keberhasilan atau kegagalan implementasi sistem ini terhadap kepercayaan publik, kepatuhan pajak, serta kinerja ekonomi Indonesia secara keseluruhan (Wala & Tesalonika, 2024). Urgensi penelitian untuk mengurai dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, khususnya pelaku usaha, dalam menggunakan aplikasi perpajakan digital ini. Penting untuk menganalisis sejauh mana aplikasi Coretax benar-benar mampu memperbaiki sistem perpajakan, serta untuk mengevaluasi kesalahan teknis dan kesalahan manajerial yang dapat memperburuk proses digitalisasi perpajakan.

Penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang dampak sosial dari kebijakan digitalisasi perpajakan, serta memperlihatkan

kekurangan dan kelemahan sistem yang ada. Selain itu, penelitian ini juga dapat mengidentifikasi potensi perbaikan dan langkah-langkah yang perlu diambil oleh pemerintah untuk meningkatkan efektivitas implementasi aplikasi Coretax. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan teknis dan sosial yang dihadapi oleh wajib pajak, mengevaluasi dampak aplikasi Coretax terhadap tingkat kepatuhan pajak di Indonesia, serta dampaknya terhadap kinerja ekonomi nasional. Memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem Coretax, baik dalam hal infrastruktur teknis, penyederhanaan antarmuka pengguna, maupun sosialisasi kepada masyarakat. Menilai efektivitas kebijakan digitalisasi perpajakan dalam meningkatkan efisiensi sistem pajak di Indonesia serta mengurangi kebocoran pajak.

Penelitian ini diharapkan berkontribusi signifikan dalam memberikan wawasan baru tentang implementasi sistem Coretax dalam perspektif pengguna, dengan menggali keluhan dan persepsi masyarakat melalui analisis konten komentar publik. Menghasilkan rekomendasi kebijakan yang berguna bagi pemerintah dalam meningkatkan kualitas implementasi aplikasi Coretax, terutama dalam meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara digitalisasi dan kepatuhan pajak, serta menyajikan perspektif masyarakat dan wajib pajak terhadap kebijakan perpajakan berbasis teknologi. Mendorong penerapan kebijakan yang lebih responsif dan adaptif, serta lebih tersebar luas di masyarakat agar

transisi menuju sistem perpajakan digital dapat berjalan lebih lancar dan diterima dengan baik oleh masyarakat (Rizal et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Metode analisis *content* Isi (analisis ISI) termasuk metode penelitian kualitatif yang tersistematis dan obyektif untuk menggambarkan isi dari komunikasi dalam bentuk video dan teks (Elmortada et al., 2020; Spiegel et al., 1955). Metode ini menganalisis data dari komentar yang berasal dari video youtube dan teks dari media massa *online* (Na et al., 2023). Tujuan menggunakan analisis ISI untuk mengurai dinamika dari berbagai respon terhadap aplikasi Coretax, baik dari sisi positif maupun dari sisi negatif atas kebijakan pemerintah terkait dengan teknologi digital perpajakan.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini bersumber dan fokus pada video berita youtube, laporan investigasi, ulasan teknologi perpajakan, diskusi publik atau konten lainnya yang relevan dengan komentar yang nampak pada youtube dan merupakan opini atau tanggapan masyarakat terhadap penerapan aplikasi Coretax yang juga berdampak pada proses perpajakan dan pelayanan kepada wajib pajak. Pada media massa *online* peneliti mengidentifikasi artikel berita, opini atau laporan dari berbagai portal termasuk dari *kompas.com*, *detik.com*, CNN Indonesia, Kontan, dll dengan kata kunci yang digunakan yaitu Coretax 2025, Coretax *Error*, Aplikasi pajak baru Error, Implementasi Coretax DJP, Keluhan Coretax menggunakan *search engine youtube*.

Pengumpulan data, data yang dikumpulkan difokuskan pada youtube dan media massa online. Data yang dikumpulkan relevan dengan video youtube pada bulan Januari – Maret 2025, dengan komentar yang relevan dengan topik, deskripsi dan jumlah komentar yang berkaitan dengan topik Coretax. Ekstrasi komentar berdasarkan video yang terpilih dengan proses manual (*Copy Paste*) mencakup teks komentar lengkap, terdapat username komentar, tanggal/waktu komentar, URL video berdasarkan topik yang selaras dengan penelitian ini. Pengumpulan data dari media massa online berdasarkan judul dan isi yang secara substansial membahas implementasi Coretax, masalah teknis, dampak sosial, anggaran atau kebijakan perpajakan. Ekstrasi data teks berupa teks lengkap, judul artikel, nama media sumber, tanggal publikasi, dan URL berita.

Pengkategorian dan kodefikasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana masyarakat menerima aplikasi Coretax

apakah aplikasi ini diterima atau dipersepsikan sebagai kemajuan dalam sistem perpajakan digital di Indonesia. Mengidentifikasi masalah atau kendala yang dihadapi pengguna termasuk kesalahan teknis, ketidakstabilan aplikasi (downtime) atau kesulitan dalam menggunakan fitur aplikasi. Selanjutnya menilai penerapan Coretax mempengaruhi pandangan masyarakat terhadap transparansi dan integritas pemerintah dalam mengelola perpajakan. Melakukan analisis tentang apakah aplikasi ini mempermudah atau menyulitkan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan terutama bagi pelaku usaha, wajib pajak orang pribadi dan badan usaha. Memberikan saran masukan dari masyarakat setempat terkait perbaikan atau perubahan yang diperlukan pada aplikasi Coretax. Kodefikasi berupa teks sebagai alat analisis yang relevan dengan kategori. Kodefikasi terurai menjadi dua bagian berupa kode positif dan kode negatif.

Tabel. 1. Kategori dan Kodefikasi

No	Kategori	Kodefikasi
1	Masalah Teknis dan Performa Sistem	<i>Error, Bug</i> , Lambat, server down, loading, kegagalan fungsi teknis Coretax (<i>Server Down</i>)
2	Masalah Akses dan Login	Gagal Login, Masalah OTP, Lupa Password, Kendala akses lain.
3	Kesulitan dalam Penggunaan (Useability) & Kerumitan	Ribet, Susah, bingung, UI Jelek, Tidak Efisien, Buang Waktu
4	Kritik Terhadap Implementasi & Kesiapan Sistem	Belum Siap, Dipaksakan, Kurang Sosialisasi, Terburu-buru
5	Kritik terhadap pemerintah, kebijakan dan isu korupsi	Korupsi, Tidak Percaya, Pemerintah Gagal, Kebijakan merugikan, anggaran tidak jelas, tidak transparan
6	Dampak Negatif bagi wajib pajak	Merugikan WP, Potensi Denda sistem coretax sering error, Beban Tambahan upgrade komputer/alat pendukung, Pelaku usaha sulit
7	Perbandingan dengan sistem sebelumnya	E-faktur lebih simple, menyatakan sistem lama lebih baik
8	Isu Biaya dan Anggaran Proyek	Biaya Trilyunan, Anggaran besar
9	Ekspresi Emosi Negatif	Marah, Kecewa, Stress, Capek, Frustasi
10	Saran, Tututan & Harapan	Saran Perbaikan, Tunda, Perbaiki Segera, Harapan, Petisi
11	Ketidakjelasan & Pencarian Informasi	Cara menggunakan, kladifikasi error, Informasi lebih lanjut.

Struktur tersebut memberikan kerangka kerja untuk mengurai dan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

mengidentifikasi berbagai aspek keluhan dan opini yang mengekspresikan komentar

youtube dan media online secara sistematis.

Pengelolaan data digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Microsoft Excel* yang dapat menghasilkan diagram *treemap*, *barchart*, *histogram* dan lainnya untuk mengungkap penelitian ini. Selain itu *Voyant analysis* dan *MAXQDA Analysis* untuk mengetahui *wordclouds generation*, *trends* dan *contextual Analysis*. Proses validasi temuan dilakukan untuk memastikan hasil yang diperoleh akurat dan representatif. Validasi ini dilakukan melalui triangulasi data, yaitu dengan membandingkan temuan dari komentar-komentar di youtube dan artikel berita di media massa online. Selain itu, *cross-checking* dilakukan dengan melibatkan pakar atau pihak terkait dalam bidang perpajakan dan teknologi informasi untuk memverifikasi interpretasi data. Member *checking* juga diterapkan dengan meminta *feedback* langsung dari para pengguna atau peserta yang berkomentar untuk memastikan bahwa analisis dan interpretasi temuan sesuai dengan pandangan mereka. Interpretasi temuan digunakan untuk membandingkan hasil analisis dari berbagai kategori yang telah dikodekan serta merujuk pada temuan dari literatur atau penelitian sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini yang memberikan gambaran pentingnya reaksi publik terhadap Coretax yang sedang diterapkan dalam modernisasi sistem perpajakan Indonesia, memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai ketidakpuasan publik terhadap Coretax.

Dari video yang dikumpulan jumlah keseluruhan *views* mencapai 391.303, jumlah *comment* mencapai 3.188 dan jumlah like berjumlah 3.716. Hasil yang menunjukkan terurai berikut dibawah ini menunjukkan kesenjangan antara tujuan modernisasi perpajakan dan kenyataan yang dialami oleh pengguna, serta memberikan wawasan tentang area-area yang perlu diperbaiki dalam implementasi sistem ini untuk mencapai tujuannya dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi perpajakan di Indonesia.

Aplikasi yang baru diluncurkan bulan Januari tahun 2025 tidak berjalan mulus dan masih belum sesuai harapan dimana masih ada kritik terhadap aplikasi Coretax. Pada Tabel 2 menjelaskan bahwa kritik terhadap kesalahan teknis dan ketidakstabilan aplikasi diungkap pada video “CNBC dengan topik Coretax Error, Coretax banyak diprotes, DPR Desak DJP Benahi Sistem”, menggambarkan sistem ini belum siap untuk di implementasikan secara luas. Dan menunjukkan keluhan masyarakat terkait teknis dan kegagalan yang sering terjadi termasuk *error*, *bug*, dan *server down*.

Dampak negatif atas berbagai keluhan masyarakat baik pengusaha besar dan kecil, wajib pajak badan dan wajib pajak orang pribadi dengan adanya aplikasi Coretax yang telah menghabiskan anggaran hingga Rp. 1.2 Trilyun hasilnya masyarakat kesulitan mengakses aplikasi dan ketidakmampuan sistem dalam menyelesaikan tugas administratif yaitu faktur pajak dan lainnya.

Tabel. 2. Video Youtube tentang Coretax

No	Channel	Topik Youtube	Tgl. Publikasi & Tahun	Link	Subscribe	Durasi
1	CNBC Indonesia	Coretax Error, DPR Desak DJP Benahi Sistem	14-Januari 2025	https://www.youtube.com/watch?v=DOY_EeBEXd8	2,8M	09:14
2	CNBC Indonesia	Coretax banyak diprotes, sistem belum siap?	15-januari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=AOHpqFo9DQ&t=12s	2.8M	06:24
3	CNBC Indonesia	Coretax Jalan Ninja Dongkrak Penerimaan Negara	15-Januari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=z0UreqP6Kgo	2.8M	11:41
4	Indo Pajak	Update!! Review Keresahan #Coretax #DJP di Februari 2025	20-Februari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=JyZFkHpf29U	1.52K	15:03
5	Info Pajak	UPDATE!!! Review Keresahan #Coretax #DJP di Februari 2025	20-Februari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=JyZFkHpf29U&t=3s	1.62K	15:06
6	Celebrity Word	Habiskan Anggaran Hingga Rp1,2 Triliun, Sistem Coretax Panen Kritik dan Hujatan	29-Maret-2025	https://www.youtube.com/watch?v=msewEsGCoBo	11.4K	02:29
7	Hukum Online	Coretax tidak siap : Inovasi atau Masalah Baru	30-Januari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=Qk2-uNlk7A	15.6K	13:38
8	Info Pajak	Cara Login Coretax Pertama Kali Cara Daftar Coretax Cara Masuk ke Aplikasi Coretax	31-Desember-2024	https://www.youtube.com/watch?v=K7adILv2AI	31.3K	04:43
9	MetroTV	Reformasi Perpajakan, Core tax System Baru Berlaku di 2024	31-oktober 2023	https://www.youtube.com/watch?v=GMuVmp5VLV4	10.2 M	02:08
10	JAGUAR Indonesia	Pasti Berhasil !!! Cara Mengatasi Gagal Login di Aplikasi Coretax Terbaru	13-Januari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=BR5ErUd8aI	1.8K	3.34
11	David Alfa Nurnana	Review Coretax Indonesia VS IRAS Singapura	5-Februari-2025	https://www.youtube.com/watch?v=cIZqTC3I1Ds	352K	13:27

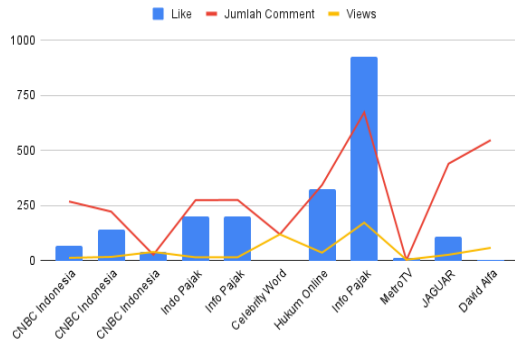
Terdapat masalah akses dan kesulitan penggunaan aplikasi terjadi gagal login atau masalah OTP. Dari kondisi tersebut membawa frustrasi bagi kalangan wajib pajak badan yang wajib membuat faktur pajak sehingga dapat menyelesaikan kewajiban perpajakannya.

Penerapan Cortax terasa, dipaksakan, tanpa adanya persiapan yang matang. Kritik lain menganggap tidak melakukan sosialisasi dengan baik dan terdapat kesan yang terburu-buru dalam peluncuran sistem.

Proyek ini menghabiskan anggaran yang besar, hasilnya tidak sesuai harapan dan banyak pengguna merasa terbebani oleh sistem karena sulit digunakan. Selanjutnya terdapat ketidakpuasan publik terhadap aplikasi Coretax dan memberikan gambaran tentang area yang perlu diperbaiki agar tujuan modernisasi perpajakan dapat tercapai.

Grafik 1, menunjukkan tiga data yang terpisah: jumlah "Like" yang ditunjukkan dengan batang berwarna biru, "Jumlah Comment" yang ditunjukkan

dengan garis merah, dan "Views" yang ditunjukkan dengan garis kuning.

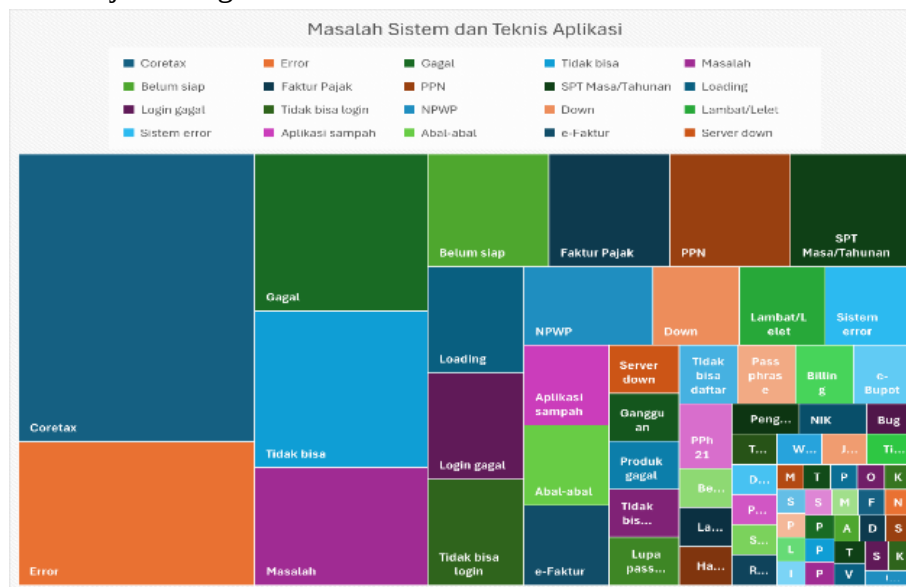


Gambar 1. Views, Comment, Like Video

Dari grafik ini, terlihat bahwa kanal "Info Pajak" mendominasi dengan jumlah tampilan dan komentar yang sangat tinggi, terutama pada video dengan judul yang berkaitan dengan sistem Coretax. Sementara itu, kanal "Metro TV" menunjukkan lonjakan signifikan dalam

jumlah komentar, meskipun jumlah tampilan dan like tetap berada di kisaran lebih rendah. Kanal lain seperti "CNBC Indonesia" dan "Celebrity Word" menunjukkan jumlah like dan komentar yang jauh lebih rendah, meskipun masih ada variasi dalam jumlah tampilan. Grafik ini memberikan gambaran bahwa meskipun jumlah tampilan video tinggi, keterlibatan melalui like dan komentar tidak selalu berbanding lurus.

Ragam comment (komentar) dari youtube yang di kelompokkan menjadi empat bagian diantaranya masalah sistem dan teknis aplikasi, dampak dan keluhan pengguna, ketidakpercayaan publik terhadap pemerintah dan DJP, dan Isu anggaran, korupsi dan Proyek.



Gambar 2. Masalah sistem dan teknis aplikasi

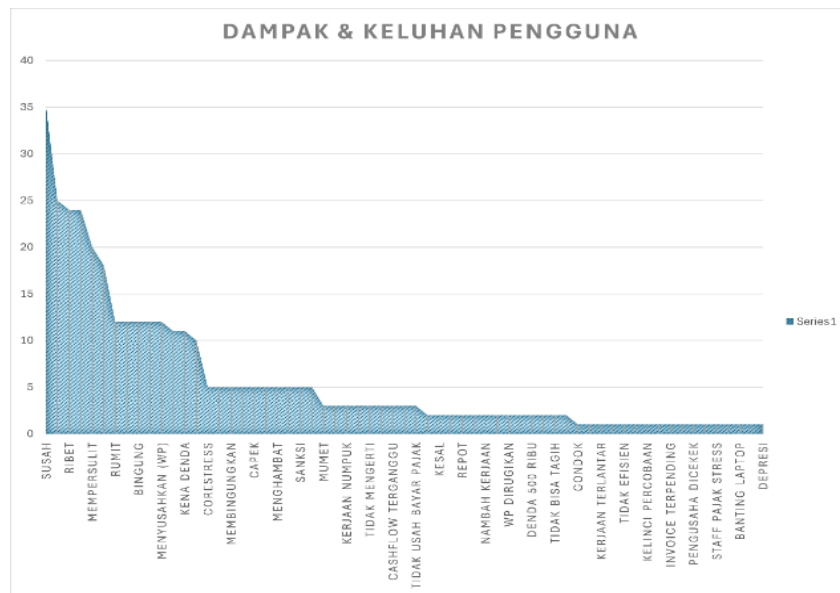
Diagram *treemap* ini menggunakan berbagai warna untuk mengkategorikan masalah yang muncul diantaranya yang paling mencolok yaitu Coretax, masalah umum yang terjadi yang berhubungan dengan aplikasi Coretax itu sendiri, mencakup kesulitan teknis dan

ketidakpastian sistem. Error, gagal, masalah dan tidak bisa nampak menjadi mayoritas pengalaman wajib pajak menggunakan aplikasi Coretax. Sistem *error* menunjukkan masalah teknis yang umum dan menyebabkan aplikasi tidak berjalan dengan lancar termasuk *error* saat

mengakses berbagai fitur. Selain itu gagal, tidak bisa, aplikasi belum siap, sampai pada *server down* menunjukkan keluhan yang cukup besar bagi pengguna sebagai wajib pajak yang mengoperasikan aplikasi mengalami ketidakmampuan aplikasi yang telah dipublish kepada masyarakat luas.

Faktur pajak, menunjukkan banyak keluhan yang terkait ketidakmampuan aplikasi untuk menghasilkan faktur pajak dengan benar. Gagal Login, menunjukkan kesulitan wajib pajak atau pengguna untuk melakukan login awal termasuk kesalahan password dan autentikasi.

Selanjutnya diagram ini menunjukkan masalah yang lebih spesifik yaitu e-faktur, NPWP, PPh 21, SPT Masa/Tahunan, loading atau gangguan teknis lainnya. Tentunya data ini menggambarkan tantangan yang dihadapi oleh pengguna dalam menggunakan Coretax yang memerlukan perhatian lebih dalam perbaikan teknis sehingga dilapangan dapat berfungsi dengan baik, efektif dan efisien.



Gambar 3. Dampak & Keluhan Penggunaan

Gambar 3 menunjukkan grafik yang menggambarkan dampak dan keluhan pengguna terhadap aplikasi Coretax. Grafik ini menggunakan *histogram* untuk menunjukkan frekuensi keluhan yang diterima, dengan sumbu horizontal menampilkan berbagai masalah atau keluhan yang dihadapi oleh pengguna, dan sumbu vertikal menunjukkan jumlah keluhan.

Beberapa keluhan yang paling sering muncul adalah terkait dengan masalah kesulitan diantaranya susah, ribet, dan mempersulit, kondisi tersebut menunjukkan frustrasi besar dari pengguna dalam berinteraksi dengan aplikasi. Pengguna merasa bahwa aplikasi ini rumit dan bingung, sulit dan menyusahkan wajib pajak (WP) sehingga

mempersulit keadaan wajib pajak mentuntaskan aktivitas perpajakannya.

Keluhan lainnya mencakup masalah dalam membuat faktur pajak, menambah kerjaan, dan masalah terkait dengan kerja yang tidak efisien. Lebih sedikit keluhan seperti *cashflow* terganggu, kerjaan terlantar, dan *invoice* tidak update karena fokus pada aplikasi Coretax, menunjukkan dampak finansial langsung dan proses administrasi yang terganggu bagi pelaku usaha.

Selanjutnya keluhan lainnya menyusahkan WP, kena denda, Corestress, membingungkan, capek, menghambat, sanksi, mumet, kerjaan numpuk, tidak mengerti, Cashflow terganggu, tidak usah bayar pajak, kesal, repot dan lain sebagainya. Umpatan kekesalan tersebut secara gamblang diungkap pada komentar dan menunjukkan antusiasme sebagai upaya wajib pajak memenuhi administrasi pajaknya menggunakan aplikasi baru namun aplikasi tersebut tidak siap bila digunakan secara serentak di Indonesia.

Secara keseluruhan, grafik ini menunjukkan bahwa masalah teknis dan kesulitan dalam penggunaan aplikasi memiliki dampak yang signifikan bagi pengguna, dengan banyak keluhan yang berfokus pada kesulitan operasional dan ketidaknyamanan dalam sistem Coretax.

Terdapat komentar kritis terhadap pemerintah dan khususnya ke pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terkait dengan implementasi dan pengelolaan teknologi informasi satu pintu Coretax dalam perpajakan. Dari grafik tersebut yang sering muncul berdasarkan komentar ditujukan terhadap DJP dengan jumlah

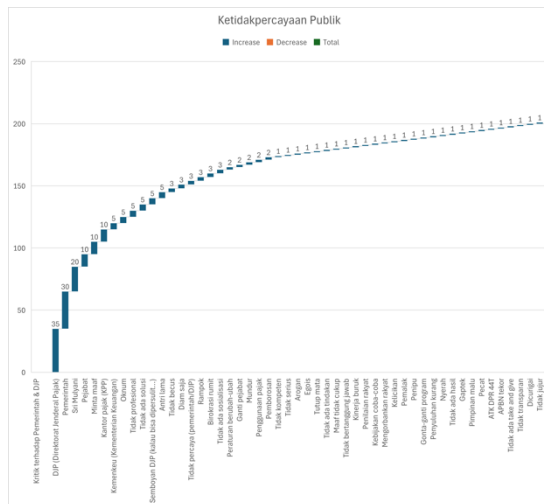
lebih dari 30 keluhan, kondisi tersebut menunjukkan rasa ketidakpuasan yang besar terhadap kinerja aplikasi Coretax yang dikelola oleh DJP. Selain itu kritikan ditujukan pada ketidaksiapan sistem ini yang mempengaruhi wajib pajak termasuk masalah teknis yang sering terjadi seperti gagal login, server down dan kesulitan akses.

Selanjutnya ketidakpercayaan wajib pajak terhadap pemerintah dan tidak efektifnya sosialisasi kepada masyarakat yang menyebabkan wajib pajak mengalami kesulitan dalam mengakses dan memanfaatkan aplikasi Coretax. Ada yang menyampaikan juga tentang proses yang tidak transparan dan anggaran yang tidak jelas yang mengarah pada kecurigaan mengenai pengelolaan anggaran selama proyek ini dibangun.

Dari kondisi ketidakpercayaan publik dengan aplikasi Coretax menunjukkan terdapat gap dalam penerimaan publik terhadap digitalisasi sistem perpajakan yang seharusnya dapat lebih dimudahkan dengan penjelasan yang lebih komunikatif dan lebih inklusif. Selain itu ketidakjelasan pengelolaan anggaran proyek Coretax yang menimbulkan kecurigaan potensi pemborosan dan ketidaktransparanan dalam pengadaan sistem.

Grafik yang ditampilkan (gambar 4) menggambarkan isu anggaran dan korupsi proyek, dengan dua variabel yang berbeda: jumlah keluhan atau permasalahan yang dilaporkan (dalam bentuk batang biru) dan persentase kumulatif yang digambarkan dengan garis oranye. Dari grafik ini, dapat dilihat bahwa sebagian besar masalah terkait dengan proyek berkaitan dengan isu

anggaran dan korupsi. Isu anggaran mendominasi, dengan lebih dari 20 keluhan terkait dengan masalah tersebut, menunjukkan bahwa ini adalah masalah yang paling sering dikeluhkan. Korupsi juga menjadi salah satu isu besar, yang banyak mendapat perhatian, meskipun dengan frekuensi yang sedikit lebih rendah dibandingkan masalah anggaran.

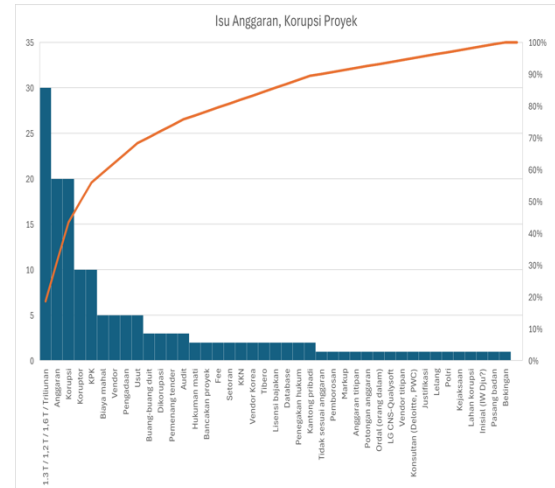


Gambar. 4. Ketidakpercayaan Publik

Selain itu, masalah seperti vendor, biaya mahal, pengadaan, dan audit juga mendapatkan perhatian, meskipun frekuensinya lebih rendah. Isu lain yang tercatat termasuk masalah terkait tender, dokumen legal, dan pelaksanaan proyek, yang juga mempengaruhi pelaksanaan proyek-proyek besar.

Pada sisi kumulatif, garis oranye menunjukkan bahwa sebagian besar keluhan berkaitan dengan masalah yang telah teridentifikasi dengan jelas di awal, seperti anggaran dan korupsi, yang mencakup persentase besar dari total keluhan. Grafik ini menyoroti betapa signifikan masalah anggaran dan korupsi dalam proyek-proyek tersebut, serta kebutuhan mendesak untuk meningkatkan

pengelolaan anggaran dan transparansi dalam pengadaan proyek agar dapat meminimalkan masalah yang lebih kecil yang muncul di sepanjang siklus proyek.



Gambar. 5. Isu Penyalahgunaan Anggaran

Secara keseluruhan, grafik ini memberikan gambaran jelas bahwa pengelolaan anggaran dan transparansi dalam proyek menjadi isu utama yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efisiensi dan kepercayaan dalam pelaksanaan proyek pemerintah.

Nominal untuk membangun aplikasi Coretax sebesar Rp. 1.2 Trilyun tentunya menarik perhatian sehingga isu anggaran mendominasi dengan lebih dari 20 keluhan, menunjukkan bahwa komentar miring terhadap aplikasi Coretax paling sering diungkap. Selain itu korupsi menjadi isu selanjutnya yang perlu mendapat perhatian lebih meskipun frekuensinya lebih sedikit lebih rendah dari pada isu anggaran.

Selanjutnya vendor sebagai pemenang tender membuat aplikasi tersebut tidak sebanding dengan biaya yang telah dikeluarkan pemerintah melalui pengadaan barang, menjadi perhatian

lebih meskipun frekuensinya lebih rendah dari sebelumnya.

Pada sisi kumulatif, garis oranye menunjukkan bahwa sebagian besar keluhan berkaitan dengan masalah yang telah teridentifikasi dengan jelas di awal, seperti anggaran dan korupsi, yang mencakup persentase besar dari total keluhan. Grafik ini menyoroti hasil yang signifikan masalah anggaran dan korupsi dalam proyek-proyek tersebut, serta kebutuhan aplikasi Coretax yang mendesak untuk meningkatkan pengelolaan anggaran dan transparansi dalam pengadaan proyek agar dapat meminimalkan masalah. Sehingga secara keseluruhan, grafik ini memberikan gambaran jelas bahwa pengelolaan anggaran dan transparansi dalam proyek menjadi isu utama yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efisiensi dan kepercayaan dalam pelaksanaan proyek pemerintah.

PEMBAHASAN / DISCUSSION

Implementasi aplikasi Coretax sebagai aplikasi perpajakan yang modern di Indonesia setelah di luncurkan oleh pemerintah melalui Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak tidak berjalan mulus. Berbagai tantangan dan kritik yang dihadapi selama proses penerapan aplikasi Coretax mulai dari segi teknis, sosial, ekonomi sampai pada pengelolaan anggaran. Diskusi ini dapat menjadi bahan diskusi bersama dan menjadi trend baru dalam modernisasi perpajakan.

Tujuan dan ambisi besar modernisasi perpajakan Indonesia yang dilakukan secara transparan, efisien dan

akuntabel menjadi tantangan besar untuk menyederhanakan proses administrasi perpajakan melalui digitalisasi satu pintu yang semestinya dapat mempercepat proses pengumpulan pendapatan melalui perpajakan untuk mendukung pembangunan nasional.

Modernisasi perpajakan ini merupakan langkah krusial menghadapi perkembangan globalisasi khususnya pada era revolusi industri 4.0 yang menuntut negara bergantung pada teknologi untuk mempermudah dan mempercepat layanan publik dan memperkuat sistem perpajakan (Baker & Murphy, 2020b).

Sebelum diungkap sebelumnya bahwa implementasi modernisasi sistem perpajakan masih mengalami banyak kendala baik secara teknis maupun secara sosial dimasyarakat yang telah merugikan berbagai pihak terutama pada pelaku usaha yang berkewajiban dan rutin menggunakan aplikasi perpajakan dalam aktivitas bisnis (Musseng et al., 2023). Sehingga terdapat beban lebih karena aplikasi Coretax belum sepenuhnya matang sehingga terdapat kesenjangan besar antara harapan dan kenyataan yang dihadapi pengguna aplikasi tersebut.

Masalah teknis pada aplikasi Coretax sejak di luncurkan Coretax menghadapi berbagai masalah dan kesalahan pada sistem yang sering muncul yaitu *error*, *bug*, lambat (lemot), *loading*, *server down*, tidak dapat diakses dan lain sebagainya. Sehingga memunculkan keluhan yang sering disebut oleh pengguna selain itu kesulitan dalam membuat faktur pajak dan melaporkan SPT yang seharusnya menjadi bagian dari proses yang mudah dan otomatis menjadi

kegagalan krusial terutama pengelolaan dan pembuatan faktur pajak(Oleynikov et al., 2024). Selanjutnya kesulitan login termasuk OTP dan lupa password menjadi hambatan awal yang signifikan bagi seluruh pengguna. Kesalahan sistem mengarah pada ketidakmampuan aplikasi untuk diakses dan *downtime* dalam waktu yang cukup sehingga jelas telah menghambat kinerja perusahaan dan kinerja ekonomi terlebih lagi telah berkurangnya pendapatan negara terhadap pajak(Taufiq, 2023). Selanjutnya pelaku usaha merasa terbebani karena perlu menyesuaikan diri dengan sistem baru dengan dan tanpa sosialisasi dan pelatihan yang memadai untuk digunakan secara teknis (Fahira Sulaiman & Adhitia Hadi Priambodo, 2024).

Dari kondisi tersebut menunjukkan bahwa infrastruktur teknis Coretax periode Januari – Maret 2025 belum mampu menangani beban pengguna secara stabil dan andal. Kondisi tersebut berbanding terbalik dengan tujuan efisiensi yang diharapkan dari adanya digitalisasi sistem.

Dampak negatif langsung pada wajib pajak dan bisnis berdasarkan masalah teknis dan kesulitan menggunakan Coretax yang tidak hanya menimbulkan rasa stress, marah, kecewa, capek, puyeng (mumet). Kondisi negatif diperparah dengan ketidakmampuan menerbitkan faktur pajak secara tepat waktu yang mengganggu penagihan dan cashflow(Tao Lv et al., 2007). Selain itu kekuatiran dikenakan denda akibat keterlambatan lapor atau bayar yang disebabkan error pada sistem menyebabkan situasi yang paradoks dimana sistem yang seharusnya

meningkatkan kepatuhan wajib pajak namun justru berpotensi mempersulit dan menghukum wajib pajak karena kegagalan sistem yang dibangun Pemerintah (DJP) itu sendiri.

Dampak sosial publik dan ketidakpercayaan terhadap pemerintah yang timbul oleh penerapan Coretax. Para wajib pajak yang patuh seluruhnya mengikuti aturan DJP untuk menggunakan aplikasi Coretax saat dipublish pada 1 Januari 2025. Namun setelah wajib pajak menggunakan aplikasi tersebut muncullah keluhan yang mengarah pada pemerintah dan dianggap terburu-buru dalam peluncuran aplikasi serta kurangnya sosialisasi dalam penggunaan dan teknis aplikasi tersebut(Sirait et al., 2025).

Transisi aplikasi lama ke baru memang membutuhkan waktu yang tidak sedikit, karena tidak semua pihak langsung memahami aplikasi dan pandai mengoperasikan aplikasi tersebut(Peled, 2021). Sosialisasi dan komunikasi pemerintah bila dilakukan tidak dengan buru-buru tentunya tidak menimbulkan kegaduhan penerimaan pajak dari aplikasi Coretax(Shishkin, 2024). Jika pengguna tidak diberikan pemahaman yang matang dan tidak diberikan pemahaman yang jelas dan dukungan yang memadai tentunya pengguna aplikasi merasa bingung dan frustrasi yang pada akhirnya tingkat kepatuhan wajib pajak dapat terpengaruh menjadi tidak percaya.

Ketidakpuasan teknis dan operasional meluas menjadi krisis kepercayaan terhadap pemerintah dan DJP (Gambar 4). Komentar ketidakpercayaan, pemerintahan gagal dan kebijakan

merugikan menunjukkan adanya persepsi negatif terhadap kompetensi dan integritas pengelola sistem perpajakan (Li, 2021). Isu anggaran biaya Trilyunan menjadi sorotan utama bila disejajarkan dengan performa aplikasi. Hal ini memicu kecurigaan kuat terhadap korupsi, anggaran tidak jelas vendor yang tidak kompeten, proses pengadaan yang tidak transparan menjadi publik tidak percaya. Ketidakpercayaan publik terhadap pemerintah khususnya dalam pengelolaan anggaran dan transparansi menjadi hal yang lumrah dan memperburuk citra dan kinerja dari pemerintah dan DJP dalam situasi ini dan menjadi ancaman serius bagi legitimasi perpajakan dan upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak dimasa depan (Erstiawan & Binawati, 2023; Galle, 2014).

Penyuluhan yang efektif perlu dan terus dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan publik (Fanea-Ivanovici et al., 2019). Penyuluhan tersebut dapat melalui berbagai sumber komunikasi termasuk media sosial, seminar workshop dan pelatihan langsung yang dapat memberikan panduan secara jelas penggunaan aplikasi tersebut (Genest-Grégoire et al., 2024). Selanjutnya perlu kebijakan yang lebih responsif dan adaptif untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap aplikasi Coretax.

Hasil diskusi ini menjadi urgensi bagi pemerintah dan DJP untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh, perbaikan teknis secara mendasar (Fundamental) dan komprehensif, kecermatan desain usability serta membangun kepercayaan publik melalui

komunikasi yang transparan dan respons terhadap keluhan masyarakat (Goldin et al., 2022). Rekomendasi yang dihasilkan pada penelitian ini dapat berkontribusi pada perbaikan implementasi aplikasi Coretax agar tujuan modernisasi perpajakan dapat tercapai secara efektif (Turcanu, 2022).

Meskipun sebagian besar pemberitaan media massa online menyoroti berbagai masalah dan dampak negatif implementasi Coretax, terdapat beberapa aspek positif yang dapat diuraikan, terutama berkaitan dengan respons dan tindakan dari pihak pemerintah serta institusi terkait. Secara konsisten, pejabat tinggi seperti Menko Luhut Pandjaitan (Rachman & Alaydus, 2025), Menkeu Sri Mulyani (Purnomo, 2025; Rachman, 2025a; Rachman & Alaydus, 2025), Menko Airlangga Hartarto (Rachman, 2025b), dan pihak DJP secara terbuka mengakui adanya permasalahan pada sistem dan menyatakan komitmen kuat untuk melakukan perbaikan.

Komitmen ini diperkuat dengan tindakan pengawasan langsung, seperti kunjungan dan inspeksi mendadak (sidak) ke kantor pajak oleh para menteri, yang menunjukkan keseriusan penanganan isu di level tertinggi. Di sisi lain, langkah-langkah pragmatis juga diambil, seperti keputusan DPR dan DJP untuk menjalankan Coretax bersama sistem lama serta mengizinkan penggunaan kembali e-faktur desktop, yang dinilai sebagai pendekatan transisional bijaksana untuk mengurangi disruptsi (Pramudhiaz & Gunawan, 2025). Selain itu, berfungsinya mekanisme akuntabilitas dan hukum

terlihat dari aktifnya DPR memanggil Dirjen Pajak untuk meminta pertanggungjawaban dan diakuinya penerimaan serta penelaahan laporan dugaan korupsi oleh KPK(Saputra, 2025).

Permintaan maaf dari DJP dan adanya analisis dari pakar IT juga dapat dilihat sebagai upaya transparansi dan pencarian solusi berbasis keahlian, meskipun efektivitas perbaikan itu sendiri masih menjadi sorotan(Puspapertiwi et al., 2025).

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Implementasi awal sistem Coretax pada awal tahun 2025, memiliki tujuan awal yaitu untuk memodernisasi administrasi perpajakan, mengalami kegagalan signifikan dalam memenuhi ekspektasi. Kegagalan ini memicu ketidakpuasan luas di masyarakat, yang disebabkan oleh dominasi masalah teknis, kesulitan penggunaan (usabilitas), dan kesenjangan mencolok antara anggaran besar dengan kualitas aplikasi yang dihasilkan. Kondisi ini berimplikasi serius pada erosi kepercayaan publik terhadap Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan pemerintah, serta berpotensi menghambat kepatuhan pajak sukarela.

Temuan penelitian ini menyoroti adanya kegagalan dalam manajemen proyek teknologi informasi skala besar, kurangnya kesiapan sistem, serta lemahnya strategi sosialisasi dan manajemen perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan agar pemerintah melakukan perbaikan teknis secara mendalam, penyuluhan yang lebih efektif, dan komunikasi yang transparan untuk meningkatkan kepercayaan publik

dan mempercepat transisi ke sistem digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Amberger, H. J., & Kohlhasse, S. (2023). International taxation and the organizational form of foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1529–1561. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00614-1>
- Annisah, C., & Susanti, S. (2021). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Pengetahuan Perpajakan, Dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi. *Jurnal Pendidikan Akuntansi (JPAK)*, 9(2), 262–272. <https://doi.org/10.26740/jpak.v9n2.p262-272>
- Baker, A., & Murphy, R. (2020a). Modern Monetary Theory and the Changing Role of Tax in Society. *Social Policy and Society*, 19(3), 454–469. <https://doi.org/10.1017/S1474746420000056>
- Baker, A., & Murphy, R. (2020b). Modern Monetary Theory and the Changing Role of Tax in Society. *Social Policy and Society*, 19(3), 454–469. <https://doi.org/10.1017/S1474746420000056>
- Elmortada, A., Mokhlis, C.-E., Mokhlis, A., & Elfezazi, S. (2020). Innovations in HR Management: a Content Analysis Approach. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 182–191. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-14>
- Erstiawan, M., & Binawati, L. (2023). Sadar Pajak bagi Wajib Pajak Pemula Melalui Hybrid Webinar. *Prima Abdika : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 125–135. <https://doi.org/10.37478/abdika.v3i2.2705>
- Fahira Sulaiman, S., & Adhitia Hadi Priambodo. (2024). Downtime Data Center: Memahami Penyebab, Dampak, dan Solusi Efektif. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 2(02), 67–78. <https://doi.org/10.58812/smb.v2i02.297>
- Fanea-Ivanovici, M., Muşetescu, R.-C., Pană, M.-C., & Voicu, C. (2019). Fighting Corruption and Enhancing Tax Compliance through Digitization: Achieving Sustainable Development in Romania. *Sustainability*, 11(5), 1480. <https://doi.org/10.3390/su11051480>
- Farras Mufidah, I., & Anisaul Hasanah. (2023). Kupas Tuntas Peran Digitalisasi Perpajakan. *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*,

- 6(01), 89–97. <https://doi.org/10.30737/jimek.v6i01.4717>
- Galle, B. D. (2014). Does federal spending “coerce” states? evidence from state budgets. *Northwestern University Law Review*, 108(3), 989–1028. <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2870&context=facpub>
- Genest-Grégoire, A., Robson, J., Schwartz, S., & Dadjo, J. (2024). What Proportion of Tax Returns Could the Canada Revenue Agency Complete? *Canadian Public Policy*, 50(3), 292–310. <https://doi.org/10.3138/cpp.2023-016>
- Goldin, J., Homonoff, T., Javaid, R., & Schafer, B. (2022). Tax filing and take-up: Experimental evidence on tax preparation outreach and benefit claiming. *Journal of Public Economics*, 206, 104550. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104550>
- Hajering, H. (2024). Pengaruh Digitalisasi Perpajakan (Elektronik System) Terhadap Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 40814090.
- Hilmar, T., & Sachweh, P. (2022). Poison to the Economy”: (Un-)Taxing the Wealthy in the German Federal Parliament from 1996 to 2016. *Social Justice Research*, 35, 462–489.
- Li, W. (2021). The Role of Trust and Risk in Citizens’ E-Government Services Adoption: A Perspective of the Extended UTAUT Model. *Sustainability*, 13(14), 7671. <https://doi.org/10.3390/su13147671>
- Musseng, A., Hasanuddin, R., & Umar, R. (2023). The Effect of Implementation of the Modern Tax Administration System on Taxpayer Compliance of Free Workers at the Makassar Tax Office. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 393–401. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.177>
- Na, H. J., Kim, Y. H., & Jo, H. J. (2023). The Impact of YouTube on Present and Future Firm Value: Using Unstructured Text Analysis. *Sustainability*, 15(5), 4346. <https://doi.org/10.3390/su15054346>
- Nabila, D. T. Della, Jumaidi, L. T., Lestari, B. A. H., Firmansyah, M., Hadi, Y. F., & Sandya, S. (2024). Penyederhanaan Proses Perpajakan melalui Penggunaan Core Tax Administration System sebagai Sistem Pajak Terbaru. *ABDIMAS: Jurnal Pengabdian Dan Pengembangan Masyarakat*, 6(6), 89–93.
- Ningsih, D. N. C., Rokhimakhumullah, D. N. F., Drajat, E. U., Saputra, K. G., & Irawan, A. B. (2024). Analisis Keberhasilan Implementasi Digitalisasi Sistem Administrasi Perpajakan di Indonesia. *JUREMI: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(1), 169–186.
- Oleynikov, A. N., Lykov, Yu. V., & Zabolotnyi, V. I. (2024). Assessment of the localization error of radio-acoustic bug devices by means of acoustic distance measurement. *Radiotekhnika*, 216, 73–80. <https://doi.org/10.30837/rt.2024.1.216.06>
- Peled, Y. (2021). Pre-service teacher’s self-perception of digital literacy: The case of Israel. *Education and Information Technologies*, 26(3), 2879–2896. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10387-x>
- Pramudhiaz, E. I., & Gunawan, H. (2025, February 10). Rapat Hampir 5 Jam, DPR dan Ditjen Pajak Sepakat Pakai Coretax dan Sistem Lama. *Tribunnews*. <https://www.tribunnews.com/bisnis/2025/02/10/rapat-hampir-5-jam-dpr-dan-ditjen-pajak-sepakat-pakai-coretax-dan-sistem-lama>
- Purnomo, H. (2025, January 25). Sri Mulyani Sambangi Kantor Pajak Cek Pelaksanaan Coretax. *Detik_Finance*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7747143/sri-mulyani-sambangi-kantor-pajak-cek-pelaksanaan-coretax>
- Puspapertiwi, E. R., Adhi, I. S., & Tim, R. (2025, February 18). Kata Pakar IT Soal Penyebab Sistem Coretax bermasalah dan ganggu perpajakan. *Kompas.Com*. <https://www.kompas.com/tren/read/2025/02/18/120000765/kata-pakar-it-soal-penyebab-sistem-coretax-bermasalah-dan-ganggu-perpajakan?page=all>
- Rachman, A. (2025a, January 24). Sri Mulyani Turun Gunung, Cek Coretax di Kantor Pajak. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20250211144136-4-609761/sri-mulyani-buka-suara-soal-coretax-kami-akan-perbaiki>
- Rachman, A. (2025b, February 3). Coretax Masih Bermasalah! Menko Airlangga Cek Langsung ke Kantor Pajak. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20250203132144-4-607514/coretax-masih-bermasalah-menko-airlangga-cek-langsung-ke-kantor-pajak>
- Rachman, A., & Alaydus, H. (2025, January 10). Wajib Pajak Komplain Coretax Down Terus, Begini Komentar Luhut. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20250110080726-4-602120/wajib-pajak->

- komplain-coretax-down-terus-begini-komentar-luhut
- Rahmayanti, P. E., & Merkusiwati, N. K. L. A. (2023). Keadilan Perpajakan, Sistem Perpajakan, Diskriminasi Perpajakan, Teknologi, Informasi Perpajakan, dan Tax Evasion. *E-Jurnal Akuntansi*, 33(10). <https://doi.org/10.24843/EJA.2023.v33.i10.p16>
- Rizal, M., Permana, N., & Qalbia, F. (2024). Transformasi Sistem Perpajakan di Era Digital: Tantangan, Inovasi dan Kebijakan Adaptif. *CITIZEN: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 4(4), 340–348.
- Robiatul Muvidah, A., & Andriani, S. (2022). Pengaruh pengetahuan dan digitalisasi perpajakan terhadap voluntary tax compliance di mediasi kepercayaan pada industri kecil menengah Jawa Timur. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5084–5093. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1776>
- Saputra, D. (2025, February 16). KPK Akui Terima Laporan Dugaan Korupsi Soal Coretax. *Bisnis Indonesia*. <https://kabar24.bisnis.com/read/20250216/16/1839988/kpk-akui-terima-laporan-dugaan-korupsi-soal-coretax>
- Shishkin, D. S. (2024). The Evolution of Perspectives on the role of Digitalisation in the Development of Labour Relations and Human Resources Policy. *Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal*, 16(1), 80–103. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2024-16-1-80-103>
- Sirait, R. J., Ulfah, U., & Wulandari, E. T. (2025). Perancangan Sistem Informasi Pengaduan dan Administrasi Divisi PABX pada PT Gajah Tunggal Tbk. *SisInfo*, 7(1), 62–72. <https://doi.org/10.37278/sisinfo.v7i1.1104>
- Spiegel, A. D., Bleeker, T. I., & Bortoluzzi, S. G. (1955). Evaluating Short Health Training Courses through Content Analysis. *Public Health Reports (1896-1970)*, 70(1), 75. <https://doi.org/10.2307/4589013>
- Tao Lv, Tong Xu, Yang Zhao, Huawei Li, & Xiaowei Li. (2007). Bug analysis and corresponding error models in real designs. *2007 IEEE International High Level Design Validation and Test Workshop*, 59–64. <https://doi.org/10.1109/HLDVT.2007.4392788>
- Taufiq, M. (2023). *Analisis Sistem Informasi (Konsep, Metodologi dan Pendekatan)* (1st ed., Vol. 1). Ananta Vidya.
- Turcanu, I. (2022). Strategies For Improving The Tax Environment Through Institutional Modernization. *Economica*, 2(120), 85–100. <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.085>
- Wala, G. N., & Tesalonika, R. (2024). Transformasi Administrasi Perpajakan Melalui Coretax: Analisis Hukum dan Akuntansi. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 2(4), 149–158.
- Wu, S. (2022). Cultivation mode of new accounting talents in the context of financial and taxation digitalization. *PLOS ONE*, 17(11), e0276005. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276005>

Pengaruh *Leverage* dan Kepemilikan Publik pada Kinerja Perusahaan Industri Peternakan Indonesia: Era Covid dan Non Covid

Alfa Rahmiati¹, Santi Novita^{2*}, Zahroh Naimah³, Ardianto⁴

^{1,2,3,4}Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Email: santi.novita@feb.unair.ac.id^{2*}

ABSTRACT

The aim of this study is to examine whether leverage and public ownership affect firm performance. The target sample consists of livestock industry companies listed on the Indonesia Stock Exchange. The study period is 2018-2023, covering the time before, during, and after the COVID era. Data analysis is conducted using multiple linear regression processed in STATA. The results indicate that leverage impacts financial performance in all situations. Meanwhile, public ownership generally does not show an effect on financial performance. However, when tested in the pre-COVID and during-COVID periods, public ownership shows a negative impact on firm performance. The implication of this study for companies is that paying attention to capital structure, especially during crises, is crucial.

Keywords : *firm performance; leverage; livestock; ownership.*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah *leverage* dan kepemilikan publik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sampel penelitian terdiri dari perusahaan industri peternakan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Periode penelitian mencakup tahun 2018-2023, yang meliputi periode sebelum, saat, dan setelah era COVID. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda yang diolah dengan STATA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leverage* berpengaruh terhadap kinerja keuangan di semua situasi. Sementara itu, kepemilikan publik secara umum tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja keuangan. Namun, saat diuji pada periode pra-COVID dan saat COVID, kepemilikan publik menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Implikasi dari penelitian ini bagi perusahaan adalah pentingnya memperhatikan struktur modal, terutama di masa krisis.

Kata kunci: kinerja perusahaan; kepemilikan; *leverage*; peternakan.

PENDAHULUAN

Industri peternakan sebenarnya merupakan industri yang cukup berperan didalam mendukung pertumbuhan ekonomi baik secara makro maupun mikro. Hal ini dapat dilihat bahwa dari penyerapan tenaga kerja dan omset yang cukup tinggi yaitu 700 triliun per tahun (BRIN, 2023). Namun, di sisi lain, sebagian pelaku industri ini mengalami tekanan akibat krisis, terutama selama masa pandemi COVID-19. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi ketahanan dan perkembangan sektor ini. Dua aspek yang diduga berperan penting dalam dinamika industri peternakan adalah pola pendanaan serta fungsi kepemilikan manajerial, yang berpotensi menentukan stabilitas dan keberlanjutan usaha di tengah tantangan ekonomi.

Perusahaan peternakan di Indonesia berperan penting dalam memenuhi kebutuhan pangan seperti daging, susu dan telur. Jumlah perusahaan ternak besar dan ternak kecil mengalami peningkatan sejak tahun 2020 yang berjumlah 103 perusahaan dan pada tahun 2023 berjumlah 155 perusahaan (BPS, 2024).

Berdasarkan data produksi dalam lima tahun terakhir, produksi ternak baik daging dan ayam terus meningkat setiap tahun. Namun demikian, pandemi covid 19 cukup memberikan dampak bagi industri ini. Hal ini dipengaruhi baik faktor keuangan maupun non-keuangan. Dari faktor non-keuangan misalnya untuk industri ternak sapi adalah adanya wabah

penyakit mulut dan kuku, regenerasi peternak muda yang lambat, industri pembibitan yang kurang menguntungkan, cara beternak yang sebagian masih tradisional dan panjangnya mata rantai pasok (Lowman, 2001). Sementara dari faktor finansial misalnya harga pakan dan tenaga kerja yang mengalami peningkatan, sehingga baik pada masa pandemi dan setelahnya belum menunjukkan tanda-tanda pemulihan (Dewi dkk., 2022).

Produksi daging sapi dan kerbau di Indonesia cenderung mengalami peningkatan, meskipun ada fluktuasi karena masalah seperti harga pakan, kebijakan impor, dan penyakit hewan (Agus & Widi, 2018). Produksi daging sapi nasional pada umumnya meningkat sekitar 3-5% per tahun selama 5 tahun terakhir. (Vanany dkk., 2019) Produksi daging ayam broiler mengalami peningkatan yang lebih stabil karena permintaan domestik yang tinggi. Produksi daging ayam broiler bisa meningkat antara 5-10% per tahun. Produksi telur ayam juga menunjukkan peningkatan yang stabil seiring dengan meningkatnya konsumsi domestik dan ekspor yang berkisar antara 4-7% dalam beberapa tahun terakhir. Produksi susu sapi di Indonesia seringkali tertinggal dibandingkan dengan permintaan domestik karena mengandalkan impor susu untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri (Rusdiana & Sejati, 2009). Meskipun ada upaya untuk meningkatkan produksi susu domestik, pertumbuhannya cenderung lambat, dengan peningkatan tahunan sekitar 2-3%. Produksi daging

kambing dan domba juga mengalami fluktuasi, seringkali dipengaruhi oleh musim dan perayaan agama seperti Idul Fitri atau Idul Adha (Budisatria dkk., 2002), yang mengalami peningkatan tahunan untuk daging kambing dan domba sekitar 2-5%.

Produksi ternak di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti perubahan kebijakan pemerintah terkait harga pakan dan subsidi (Ilham, 2019). Adanya perubahan iklim musim kemarau atau hujan yang ekstrem dapat mempengaruhi produksi pakan dan kesehatan ternak. Perubahan permintaan pasar yang cenderung ada peningkatan konsumsi daging, telur, dan produk susu. Adanya wabah penyakit seperti *lumpy skin disease* pada sapi atau flu burung pada ayam.

Pemanfaatan *leverage* secara strategis, bila dikelola dengan baik, memiliki potensi untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui optimalisasi konfigurasi modal dan fasilitasi prospek pertumbuhan (Rismayanti dkk., 2021). Terkait kesulitan keuangan, peningkatan tingkat *leverage* dapat memicu tantangan keuangan, terutama di sektor yang tidak stabil, di mana profitabilitas dan kinerja operasional adalah yang terpenting. *Leverage* dapat meningkatkan pendapatan dan hasil investasi, menciptakan penghematan pajak melalui beban bunga. Keseimbangan antara *leverage* dan likuiditas operasional sangat penting untuk mempertahankan kinerja organisasi, karena kelebihan utang dapat menghambat fungsi operasional. Namun demikian, *leverage* juga membawa risiko keuangan, sehingga diperlukan keseimbangan yang

hati-hati antara manfaat dan biaya untuk menciptakan nilai dan memaksimalkan kekayaan pemegang saham (Kulwizira Lukanima, 2023). Implikasi yang lebih luas yaitu perusahaan yang menunjukkan tingkat *leverage* yang substansif sering mengalami penurunan profitabilitas, sementara di sisi lain *leverage* memiliki keuntungan potensial, penerapannya harus disesuaikan dengan cermat untuk mencegah timbulnya risiko kesulitan keuangan (Daruwala, 2023).

Kraus dan Litzenberger (1973) mengemukakan *teori trade-off* dalam konteks struktur modal perusahaan. Perusahaan harus menyeimbangkan manfaat pajak dari penggunaan utang dengan biaya potensial yang terkait dengan peningkatan *leverage*, seperti risiko kebangkrutan dan biaya agensi. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Myers (1984) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara manfaat pajak dan biaya potensial lainnya dalam menentukan struktur modal optimal perusahaan.

Perusahaan yang menggunakan utang dalam struktur modalnya disebut *leverage firm* dan sebaliknya *unleveraged firm* (Dakua, 2019). Satrio dkk. (2024) yang meneliti *leverage* terhadap kinerja keuangan dalam industri transportasi dan logistik, peningkatan rasio utang berdampak buruk pada kinerja keuangan. Kinerja pada penelitian tersebut menggunakan return on Assets (ROA). Sementara, di sektor jasa keuangan, rasio utang terhadap aset (DAR) menunjukkan korelasi positif dengan profitabilitas, sedangkan rasio utang terhadap ekuitas

(DER) mengungkapkan hubungan terbalik (Rahma dkk., 2024).

Sebagian besar perusahaan memilih untuk mendanai operasi mereka melalui utang ketika biaya modal lebih rendah daripada hasil investasi. Mengingat adanya flotasi dan biaya administrasi, pembiayaan utang dianggap sebagai alternatif yang lebih menguntungkan dibandingkan dengan pembiayaan ekuitas (Brigham & Houston, 2013). Pemanfaatan pembiayaan utang lebih disukai daripada pendanaan ekuitas karena banyaknya manfaat yang terkait dengan pembiayaan utang (Frank & Sanati, 2021; Weber & Yang, 2020). Dampak *leverage* pada kinerja perusahaan telah diteliti oleh beberapa penelitian menunjukkan hasil negatif (Danso dkk., 2021; Gharsalli, 2019), positif, campuran, atau tidak ada hubungan yang signifikan. Dengan latar belakang ini maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Leverage* berpengaruh negatif pada kinerja Perusahaan.

Chabachib et al. (2020) yang meneliti perusahaan di Indonesia menyatakan bahwa kepemilikan manajerial dan ukuran dewan secara signifikan meningkatkan kinerja, sementara kepemilikan institusional berdampak negatif. Peningkatan kepemilikan manajerial dapat menyelaraskan kepentingan manajer dan pemegang saham, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan (Fama & Jensen, 1983). Namun, hubungan antara kepemilikan manajerial dan kinerja perusahaan tidak selalu linier, karena

tingkat kepemilikan yang lebih tinggi dapat menyebabkan penguatan manajerial, yang pada akhirnya dapat merugikan nilai Perusahaan (Di, 2021).

Aspek manajerial tentu tak kalah penting dalam menentukan kinerja suatu perusahaan termasuk yang ada pada industri peternakan ini. Salah satu faktor terkait hal ini adalah struktur kepemilikan suatu perusahaan yang berperan dalam memengaruhi kinerja Perusahaan. Beberapa studi atau penelitian menyoroti aspek-aspek berbeda dari hubungan ini. Jenis-jenis kepemilikan, seperti kepemilikan terkonsentrasi, institusional, dan manajerial, berperan penting dalam menentukan hasil perusahaan.

Konsentrasi kepemilikan yang berada pada tingkat menengah hingga tinggi (25-75%) dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sedangkan kepemilikan yang terlalu rendah berdampak buruk terhadap kinerja perusahaan (Ganguli & Deb, 2021). Rathnayake et al., 2019 yang meneliti hal ini di China menyatakan bahwa konsentrasi kepemilikan cukup dominan, dengan sepuluh pemegang saham terbesar menguasai 60% saham, yang menunjukkan hubungan positif dengan kinerja perusahaan

Pemegang saham memainkan peran penting dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dan efisiensi keseluruhan perusahaan melalui mekanisme pengawasan yang efektif. Kehadiran mereka tidak hanya mengurangi konflik keagenan tetapi juga mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik oleh manajemen. Investor institusional, seperti dana pensiun, reksa

dana, dan perusahaan asuransi, sering kali memiliki saham yang signifikan di perusahaan publik dan memiliki sumber daya serta insentif untuk secara aktif memantau tindakan dan keputusan manajemen. Peran pemantauan ini dapat membantu menyelaraskan kepentingan manajer dan pemegang saham, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan tata kelola perusahaan, pengambilan keputusan strategis, dan efisiensi operasional. Investor institusional memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja perusahaan, yang memungkinkan mereka berperan sebagai pengawas yang efektif terhadap perilaku manajemen yang mementingkan diri sendiri (Purohit & Desai, 2023). Penelitian Maznorbalia dkk. (2023) di Malaysia, investor institusional secara signifikan mengurangi konflik keagenan melalui pengawasan dan keterlibatan aktif, sehingga mendorong praktik tata kelola yang baik.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi timbulnya konflik keagenan adalah struktur kepemilikan perusahaan. Struktur kepemilikan mencerminkan bagaimana kepemilikan saham perusahaan dibagi di antara para pemegang saham. Ketika kepemilikan saham berada di tangan pemodal publik, mereka memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pengawasan perusahaan, sehingga risiko konflik keagenan dapat diminimalisir.

H2: Kepemilikan publik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini mengkombinasikan faktor struktur modal dan struktur

kepemilikan public yang merupakan elemen krusial dalam menentukan resiliensi industri peternakan, terutama di tengah tekanan ekonomi. Kepemilikan publik berperan dalam aktivitas pengawasan dalam pengambilan keputusan strategis, yang dapat memengaruhi efisiensi alokasi modal serta mitigasi risiko keuangan. Kombinasi antara struktur pendanaan dan peran kepemilikan ini diyakini berkontribusi terhadap ketahanan serta kinerja keuangan sektor ini. Oleh karena itu, pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggabungan faktor pendanaan dan pengawasan tersebut dalam konteks masa dan pasca COVID-19 untuk memahami dinamika industri peternakan di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data sekunder yaitu data keuangan yang diambil dari *data provider* OSIRIS. Adapun obyek penelitian adalah seluruh perusahaan yang terdaftar di bursa efek dengan klasifikasi industri peternakan sesuai klasifikasi NAICS 22 yang terdapat pada OSIRIS selama tahun 2018-2023. Data akan dianalisis menggunakan metode regresi linear berganda dengan menggunakan STATA.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah struktur kepemilikan dan struktur modal. Sementara variabel dependen adalah kinerja keuangan. Adapun variabel control penelitian adalah ukuran perusahaan dan umur perusahaan.

Leverage atau dalam hal ini dengan simbol DER yang menggambarkan

struktur modal diartikan sebagai komposisi pembiayaan utang dan ekuitas yang digunakan oleh suatu organisasi. Komposisi tersebut akan memberikan pengaruh besar pada kinerja keuangan di berbagai sektor. Bukti empiris menunjukkan bahwa korelasi antara struktur modal dan profitabilitas cukup rumit, menunjukkan efek beragam tergantung pada industri tertentu dan indikator keuangan. Variabel ini akan diukur sebagai berikut:

$$DER = \frac{Total\ debt}{Total\ equity}$$

Struktur kepemilikan (OWN) dalam perusahaan sangat mempengaruhi mekanisme tata kelola, manajemen keuangan, dan kualitas praktik pelaporannya. Struktur kepemilikan yang berbeda mencakup berbagai bentuk kepemilikan, seperti kepemilikan pemerintah, manajerial, keluarga, dan asing, yang masing-masing secara unik mempengaruhi dinamika operasional organisasi. Memahami konsekuensi ini sangat penting untuk meningkatkan nilai perusahaan dan memengaruhi pengambilan keputusan strategis. Kepemilikan publik menunjukkan pengelolaan kolektif sumber daya perusahaan oleh masyarakat, yang menggarisbawahi prinsip-prinsip aksesibilitas dan tata kelola demokratis. Kepemilikan publik ini akan diukur sebagai berikut:

$$OWN = \frac{Public\ ownership}{Total\ Ownweship}$$

Kinerja keuangan berkaitan dengan evaluasi kondisi keuangan perusahaan dan kapasitasnya untuk memenuhi tujuan operasional, yang biasanya dinilai melalui berbagai rasio keuangan dan metrik. Ini mencakup profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi operasional, sehingga menawarkan wawasan tentang potensi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Analisis kinerja keuangan sering dilakukan melalui penerapan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio aktivitas. Rasio ini memfasilitasi penilaian keuangan dan kemajuan operasional perusahaan. Pada penelitian ini menggunakan *Return on Equity* (ROE). ROE ini mengukur kemahiran perusahaan dalam memanfaatkan ekuitas pemegang saham untuk menghasilkan keuntungan yang memadai bagi organisasi. Ekuitas menunjukkan saham yang dimiliki oleh pemegang saham dalam perusahaan. ROE yang meningkat menandakan bahwa manajemen mampu secara mahir dan efektif menggunakan ekuitas pemegang saham untuk menghasilkan pendapatan yang cukup bagi organisasi, sedangkan ROE yang berkurang menunjukkan bahwa manajemen perusahaan menggunakan jumlah ekuitas pemegang saham yang lebih rendah (Arhinful & Radmehr, 2023). Variabel kinerja keuangan akan diukur sebagai berikut sebagaimana penelitian (Dalci, 2018; Lin & Fu, 2017):

$$ROE = \frac{Net\ income}{Total\ Equity}$$

Variabel control dalam penelitian ini menggunakan:

1. SIZE yang diukur sebagaimana penelitian Dalci (2018) dengan menggunakan Natural logaritma total asset
2. AGE yang diukur dengan umur perusahaan sejak perusahaan berdiri sampai dengan tahun pengamatan

Adapun model penelitian adalah sebagai berikut:

$$ROE_{i,t} = \alpha + \beta_1 DER_{i,t} + \beta_2 OWN_{i,t} + \beta_3 SIZE + \beta_4 AGE + e$$

ROE mengukur kinerja perusahaan, DER mewakili *leverage* yang diukur dengan total debt dibagi total equity, sementara SIZE, AGE, adalah variable control yang masing-masing diukur dengan logaritma natural total asset dan umur Perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data meliputi statistik deskriptif, uji korelasi pearson, dan uji hipotesis menggunakan uji regresi linear berganda. Pada tabel 1 uji multikolinearitas, dipastikan bahwa nilai rata-rata Variance Inflation Factor (VIF) untuk masing-masing variabel adalah berkisar 1.04 -1.18 dan nilai rata-rata VIF sebesar 1.11. Nilai VIF yang mendekati besaran ini menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang signifikan, karena secara umum, nilai VIF di bawah 10 atau menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi, sehingga memungkinkan interpretasi yang lebih koheren dari hasil regresi.

Tabel 1. Multikolinearitas

Variabel	ViF	1/ViF
DER	1.18	0.848
OWN	1.16	0.863
AGE	1.05	0.953
SIZE	1.04	0.957
Mean VIF	1.11	

Sumber: Data diolah

Pada table 2, tampak bahwa *Debt to Equity Ratio* (DER) memiliki hubungan negatif yang signifikan secara statistik dengan *Return on Equity* (ROE). Hal ini juga tampak pada hubungan antara kepemilikan publik (OWN) dengan ROE yang juga menunjukkan arah negatif. Korelasi antar variabel lainnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Matrik korelasi

	ROE	DER	OWN	SIZE	AGE
ROE	1.000				
DER	-0.119*	1.000			
OWN	-0.127*	-0.037	1.000		
SIZE	0.014	-0.024	0.104	1.000	
AGE	0.027	-0.209*	0.214*	0.329**	1.000

*** signifikan pada tingkat 1%; ** signifikansi pada tingkat 5%; *signifikan pada tingkat 10%

Tabel 3 menyajikan statistik deskriptif dari variabel-variabel penelitian. Pada tabel tersebut, nilai rata-rata untuk ROE adalah 0.07 dan dengan nilai minimum sebesar -3.579 yang berarti terdapat Perusahaan yang mengalami kerugian dan nilai maksimum 3.225 yang berarti perusahaan mampu untuk menciptakan keuntungan sebesar lebih dari 3 kali nilai ekuitas. Nilai rata-rata DER adalah 1.392 dengan nilai minimum -10.314 yang menunjukkan adanya nilai ekuitas yang negatif dan nilai maksimum sebesar 21.837 yang berarti tingkat utang yang cukup tinggi sebesar lebih dari 21.837 ekuitas.

Tabel 3. Deskriptif statistik

Variabel	Obs	Mean	Std dev	Min	Max
ROE	203	0.077	0.47	-3.57	3.22
DER	203	1.392	2.73	-0.31	21.83
OWN	203	0.175	0.14	0	0.50
SIZE	203	21.43	2.01	14.36	24.47
AGE	203	28.64	21.83	1	113

Sumber: data diolah

Hasil uji regresi

Pada tabel 4 disajikan hasil uji regresi baik untuk keseluruhan sampel, sebelum masa covid, selama masa covid, dan setelah masa covid.

Tabel 4: Hasil uji regresi

Variabel	Seluruh sampel	Pre-Covid	Selama Covid	Post-Covid
Constant	0.02 (0.37)	0.48 (0.45)	0.051 (0.53)	-.216 (0.73)
DER	-.021* (0.01)	-0.11*** (0.019)	.047*** (0.02)	-0.08*** (0.03)
OWN	0.01 (0.03)	-0.693** (0.29)	-1.09*** (0.36)	0.116 (0.49)
SIZE	.003 (0.01)	-0.01 (0.02)	.009 (0.03)	.014 (0.03)
AGE	-0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	-.002 (0.00)	.001 (0.73)
N	203	61	70	72
R-squared	0.02	0.42	0.22	0.12

*** signifikan pada tingkat 1%; ** signifikan pada tingkat 5%; *signifikan pada tingkat 10%

Sumber: data diolah

Pada uji keseluruhan sample DER signifikan negatif terhadap ROE ($\beta = -0.021$, $p < 0.1$), sementara OWN tidak signifikan terhadap ROE. Ketika dibedakan menjadi masa sebelum atau pre-covid, pada masa covid, dan paska atau post-covid, hasil menunjukkan bahwa dalam masa pre-covid DER berpengaruh positif terhadap ROE ($\beta = -0.111$, $p < 0.01$), demikian juga saat covid ($\beta = -0.047$, $p < 0.01$), dan paska covid ($\beta = -0.079$, $p < 0.01$). Sementara untuk kepemilikan publik pada uji sampel keseluruhan dan post-covid tidak menunjukkan pengaruh signifikan, sementara untuk pre-covid dan selama

covid menunjukkan hasil yang signifikan negatif mempengaruhi ROE ($\beta = -0.693$, $p < 0.05$) untuk pre-covid, dan ($\beta = -1.092$, $p < 0.01$) untuk masa covid.

Pengaruh negatif dari *leverage* terhadap kinerja memberikan gambaran bahwa *leverage* yang tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan keuangan dan penurunan profitabilitas. Hasil korelasi negatif yang kuat antara *leverage* dan profitabilitas, bertentangan dengan teori tradisional yang menyatakan bahwa perusahaan yang menguntungkan harus mempertahankan *leverage* yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *leverage* dapat berdampak buruk pada kinerja perusahaan (Eckbo & Kisser, 2021). Studi Parashtiw (2023) menunjukkan bahwa *leverage* mengurangi kinerja keuangan di berbagai perusahaan, termasuk perusahaan peternakan. Ketergantungan pada utang sebagai sumber pembiayaan memiliki dampak minimal terhadap kinerja dan cenderung menurun seiring waktu, yang menggarisbawahi paparan terhadap risiko keuangan.

Teori *trade-off* menegaskan bahwa perusahaan harus secara bijaksana merekonsiliasi keuntungan pajak yang berasal dari pemanfaatan utang dengan biaya prospektif yang terkait dengan *leverage* yang tinggi. Sementara utang dapat memberikan keuntungan pajak karena pengurangan pajak dari biaya bunga, ketergantungan yang berlebihan pada utang dapat memperburuk kesulitan keuangan yang dialami dan meningkatkan biaya agensi karena mereka berkewajiban untuk memenuhi komitmen pembayaran utang. Selain itu perusahaan sering

menghadapi kesulitan dalam mengelola *leverage* yang ujungnya menghasilkan hubungan terbalik antara *leverage* dan kinerja. Hal ini menggambarkan pada fase tertentu *leverage* akan meningkatkan kinerja, pada satu titik tertentu justru akan menimbulkan kesulitan bagi perusahaan (Abdullah & Tursoy, 2021)

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ali dkk. (2022) yang pada penelitian tersebut hasilnya adalah *leverage* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan ROE dan ROA. Hal yang sama pada penelitian Danso dkk. (2021) yang menyatakan bahwa *leverage* berpengaruh negatif pada kinerja pasar perusahaan yang diukur dengan Tobin's Q di India. Hasil penelitian pengaruh negatif *leverage* pada kinerja perusahaan didukung beberapa penelitian lainnya seperti Iqbal dan Sholihin (2019), Pratt dkk. (2023).

Pada saat perusahaan berada pada masa yang berbeda yaitu pada periode sebelum covid, pada saat covid, dan pada periode paska covid hasil penelitian menunjukkan kesamaan yaitu *leverage* memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh *leverage* terhadap kinerja perusahaan selama pandemi COVID-19 terbukti sangat merugikan, menurut berbagai penelitian. Pandemi menyebabkan penurunan produksi ternak akibat *lockdown* dan pembatasan pergerakan hewan, yang awalnya menghasilkan pasokan yang lebih rendah dan kenaikan harga, diikuti oleh penurunan permintaan dan harga seiring dengan menurunnya daya beli (Ijaz dkk., 2021). *Leverage* perusahaan yang tinggi sering dikaitkan dengan penurunan kinerja

keuangan, terutama selama masa krisis. Hasil penelitian Ismail dkk. (2024) menunjukkan bahwa perusahaan dengan *leverage* yang lebih rendah berada dalam posisi yang lebih baik untuk beradaptasi dan merespons krisis, menyoroti pentingnya fleksibilitas keuangan di masa yang penuh gejolak. Hal senada dikemukakan oleh Chen dkk. (2024) menunjukkan hasil penelitian bahwa kendala keuangan yang lebih besar yang sering kali terkait dengan *leverage*, memperburuk dampak negatif COVID-19 terhadap kinerja perusahaan pariwisata yang terdaftar di China. Demikian pula beberapa penelitian menyatakan bahwa pengaruh negatif *leverage* terhadap kinerja terutama pada saat covid (Olczyk & Kuc-Czarnecka, 2021; Zenzius dkk., 2022).

Sebelum pandemi, banyak perusahaan di sektor pertanian, termasuk peternakan, mempertahankan rasio likuiditas dan profitabilitas yang sehat, seperti yang ditunjukkan oleh analisis *Altman Z-score*, yang menunjukkan kesehatan finansial di antara perusahaan pertanian besar (Ika dkk., 2023). Namun demikian, keberadaan komposisi utang dalam struktur modal ternyata tetap menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Penelitian Putra dkk. (2023) menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh *leverage* baik sebelum maupun selama pandemi COVID-19. Selanjutnya dikatakan bahwa perusahaan harus memperhatikan *leverage* dan regulasi struktur modal untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Kinerja keuangan industri peternakan di Indonesia pasca-COVID-19

mencerminkan lanskap yang kompleks yang dibentuk oleh berbagai faktor. Meskipun beberapa sektor dalam pertanian, termasuk peternakan, menunjukkan ketahanan, tantangan ekonomi secara keseluruhan tetap ada (Ika dkk., 2023). Penelitian terkait *leverage* dan kinerja menunjukkan bahwa *leverage* berdampak sama yaitu negatif terhadap kinerja keuangan dan menunjukkan bahwa dampak ini bertahan sepanjang periode yang berbeda, termasuk sebelum, selama, dan setelah COVID-19 (Ferli dkk., 2024).

Kinerja perusahaan sebelum dan sesudah krisis ataupun pandemi mengungkapkan hal penting tentang bagaimana struktur kepemilikan yang berbeda memengaruhi ketahanan dan pemulihan. Perusahaan yang dimiliki oleh publik lebih mudah terkena dampak harga saham yang fluktuatif terutama dalam masa ketidakpastian seperti pandemi COVID-19. Ketidakpastian dalam perekonomian dan perubahan cepat dalam sentimen pasar dapat memicu volatilitas tinggi, yang memengaruhi nilai pasar perusahaan serta menurunkan kepercayaan investor, sehingga berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan dengan kepemilikan publik harus memenuhi kewajiban untuk memberikan informasi secara transparan dan melakukan pengungkapan rutin. Selama masa krisis seperti pandemi, pengungkapan yang bersifat negatif, seperti turunnya pendapatan atau laba, dapat memicu reaksi pasar yang buruk, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan secara negatif. Pernyataan tersebut didukung penelitian

González-Páramo dan De Cos (2005) yang menyatakan bahwa kepemilikan publik berdampak negatif terhadap produktivitas, menunjukkan bahwa efek ini bertahan baik sebelum maupun selama krisis. Hal senada diungkap pula oleh Nasution dkk. (2020). Demikian pula penelitian Ali dkk. (2022) memberikan hasil yaitu kepemilikan institusi dan keluarga berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan.

Peningkatan kepemilikan publik selama krisis COVID-19, bertujuan untuk menstabilkan sektor-sektor yang mengalami kehancuran. Perubahan ini menunjukkan pergeseran dari maksimalisasi nilai pemegang saham, menjadi menyoroti pentingnya tata kelola perusahaan (Nölke, 2022). Sebagai dampaknya, maka pergeseran kepemilikan tidak menjadi fokus ataupun perhatian lagi bagi perusahaan. Dalam hal ini upaya untuk menjaga komposisi tersebut dan menjaga kualitas tata kelola tentunya menjadi prioritas untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Leverage memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan pada industri peternakan di Indonesia. Hasil ini konsisten di berbagai periode, baik sebelum, selama, maupun setelah pandemi COVID-19. Hasil ini mendukung teori *trade-off* yang menyatakan bahwa penggunaan utang dalam struktur modal membawa manfaat berupa pengurangan pajak dari biaya bunga, namun dapat memperbesar risiko keuangan jika tidak memperhatikan komposisi yang sesuai. Struktur kepemilikan publik secara umum tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja

perusahaan. Namun ketika di uji tersendiri pada masa pre dan selama covid, hasil penelitian menunjukkan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Kebutuhan akan transparansi informasi bagi publik yang semakin tinggi, memungkinkan terganggunya aktifitas untuk berfokus memperbaiki kinerja ataupun bertahan pada saat pandemi terjadi. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan perlu mengoptimalkan *leverage* dengan menjaga keseimbangan antara manfaat pajak dari utang dan risiko keuangan yang ditimbulkan. Penting bagi perusahaan untuk memantau rasio *leverage* secara berkala dan menyesuaikannya dengan kondisi ekonomi serta industri, terutama selama masa krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H., & Tursoy, T. (2021). Capital structure and firm performance: evidence of Germany under IFRS adoption. *Review of Managerial Science*, 15(2), 379-398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-019-00344-5>
- Agus, A., & Widi, T. S. M. (2018). Current situation and future prospects for beef cattle production in Indonesia—A review. *Asian-Australasian journal of animal sciences*, 31(7), 976.
- Ali, J., Tahira, Y., Amir, M., Ullah, F., Tahir, M., Shah, W., Khan, I., & Tariq, S. (2022). Leverage, ownership structure and firm performance. *Journal of Financial Risk Management*, 11(1), 41-65. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2022.111002>
- Arhinful, R., & Radmehr, M. (2023). The effect of financial leverage on financial performance: evidence from non-financial institutions listed on the Tokyo stock market. *Journal of Capital Markets Studies*, 7(1), 53-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JCMS-10-2022-0038>
- BPS. (2024). *Statistik Perusahaan Peternakan Ternak Besar dan Ternak Kecil 2023*.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2013). *Fundamentals of financial management*. South-Western Cengage Learning.
- Budisatria, I. G. S., Udo, H., Baliarti, E., & Murti, T. W. (2002). The Effect of Religious Festivities on the Supply and Demand of Small Ruminants. International Seminar on Tropical Animal Production (ISTAP),
- Chen, D., Tang, Y., Zhang, Y., & Sun, J. (2024). COVID-19, financing constraints, and performance of listed tourism companies: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 105635. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105635>
- Dakua, S. (2019). Effect of determinants on financial leverage in Indian steel industry: A study on capital structure. *International Journal of Finance & Economics*, 24(1), 427-436. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ijfe.1671>
- Dalci, I. (2018). Impact of financial leverage on profitability of listed manufacturing firms in China. *Pacific Accounting Review*, 30(4), 410-432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PAR-01-2018-0008>

- Danso, A., Lartey, T. A., Gyimah, D., & Adu-Ameyaw, E. (2021). Leverage and performance: do size and crisis matter? *Managerial Finance*, 47(5), 635-655.
- Daruwala, Z. (2023). Influence of Financial Leverage on Corporate Profitability: Does it Really Matter? *International Journal of Economics and Financial Issues*, 13(4), 37-46.
<https://doi.org/10.32479/ijefi.14461>
- Dewi, N. M. C. S., Suamba, I. K., & Widhianthini. (2022). Analisis Pendapatan Peternak dan Efisiensi Pemasaran Ayam Ras Pedaging (Broiler) (Studi Kasus: UD. Kubu Saren yang Bekerjasama dengan Peternak) *Jurnal Agribisnis dan Agrowisata* 11(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/jaa.2022.v11.i01.p09>
- Di, M. (2021). The relationship between managerial ownership and firm performance: Reviewing and evaluating. 2021 4th International Conference on Humanities Education and Social Sciences (ICHESS 2021),
- Eckbo, B. E., & Kisser, M. (2021). The leverage–profitability puzzle resurrected. *Review of Finance*, 25(4), 1089-1128.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1093/rof/rfaa032>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Ferli, O., Haryanti, E., Fadlillah, R. A., & Rahman, R. (2024). Manajemen arus kas, ukuran perusahaan, leverage, tahun anomali covid-19 serta kinerja keuangan perusahaan sektor kesehatan di bursa efek indonesia. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(1), 149-160.
- Frank, M. Z., & Sanati, A. (2021). Financing corporate growth. *The Review of Financial Studies*, 34(10), 4926-4998.
- Gharsalli, M. (2019). High leverage and variance of SMEs performance. *The Journal of Risk Finance*, 20(2), 155-175.
- González-Páramo, J. M., & De Cos, P. H. (2005). The impact of public ownership and competition on productivity. *Kyklos*, 58(4), 495-517.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00299.x>
- Ijaz, M., Yar, M. K., Badar, I. H., Ali, S., Islam, M. S., Jaspal, M. H., Hayat, Z., Sardar, A., Ullah, S., & Guevara-Ruiz, D. (2021). Meat production and supply chain under COVID-19 scenario: Current trends and future prospects. *Frontiers in Veterinary Science*, 8, 660736.
- Ika, S., Nugroho, R., Santoso, B., Takril, N., & Widagdo, A. (2023). Does the COVID-19 epidemic impact on economic sustainability of big agricultural firms in Indonesia? IOP Conference Series: Earth and Environmental Science,
- Ilham, N. (2019). Fluktuasi Harga Telur Ayam Ras dan Faktor Penyebabnya. *Analisis Kebijakan Pertanian*, 17(1), 27-38.
- Iqbal, S., & Sholihin, M. (2019). The role of cognitive moral development in tax compliance decision making: An analysis of the synergistic and antagonistic tax climates.

- International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 227-241.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2018-0152>
- Ismail, I. H., Khatib, S. F., Abbas, A. F., Khan, M. N. A. A., Sulimany, H. G. H., & Bazhair, A. H. (2024). Crisis and environmental governance decisions amidst the COVID-19 pandemic: Lessons from European countries. *Heliyon*, 10(4).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25673>
- Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. *The Journal of Finance*, 28(4), 911-922.
- Kulwizira Lukanima, B. (2023). Financial Leverage Analysis. In *Corporate Valuation: A Practical Approach with Case Studies* (pp. 257-275). Springer.
- Lin, Y. R., & Fu, X. M. (2017). Does institutional ownership influence firm performance? Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 49, 17-57.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2017.01.021>
- Lowman, B. (2001). Challenges facing the UK cattle industry. In *Practice*, 23(8), 482-489.
- Maznorbalia, A. S., Awalluddin, M. A., & Ayob, A. H. Y. (2023). Exploring the role of institutional investors in voting, monitoring and dialogue engagement in mitigating agency conflict in Malaysia's public listed companies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-9.
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01631-z>
- Myers, S. C. (1984). Capital structure puzzle. In: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Nasution, M. K., Santi, F., Husaini, H., Fadli, F., & Pirzada, K. (2020). Determinants of tax compliance: a study on individual taxpayers in Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 1401.
[https://doi.org/https://doi.org/10.9770/iesi.2020.8.2\(82\)](https://doi.org/https://doi.org/10.9770/iesi.2020.8.2(82))
- Nölke, A. (2022). Corporate Governance: Public Responsibility or Shareholder Value? In *Post-Corona Capitalism* (pp. 79-83). Bristol University Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51952/9781529219456.ch012>
- Olczyk, M., & Kuc-Czarnecka, M. E. (2021). Determinants of COVID-19 impact on the private sector: A multi-country analysis based on survey data. *Energies*, 14(14), 4155.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/en14144155>
- Parashtiw, N. (2023). Leverage Factors that Impact on Company's Financial Performance. *International Journal of Social Service and Research*, 3(3), 768-774.
<https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i3.277>
- Pratt, W. R., Barboza, G. A., & Brigida, M. (2023). Leverage and firm value. *Economic Notes*, 52(2), e12218.
- Purohit, S., & Desai, N. (2023). Voting on auditor ratification by shareholder type: impact of institutional shareholder dissent on NAS fees and audit quality. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*,

- 0148558X221142798.
<https://doi.org/10.1177/0148558x221142798>
- Putra, F., Khoiriyah, M., Abdurrahman, R., & Fatriansyah, A. I. A. (2023). Company Financial Performance Before and During The Covid-19 Pandemic. *MAKSIMUM: Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang*, 13(2), 173-183. <https://doi.org/https://doi.org/10.26714/mki.13.2.2023.173-183>
- Rahma, N., Hasan, A., & Ismawati, I. (2024). The Effect Of Capital Structure On Profitability In The Registered Financial Services Industry On The Indonesian Stock Exchange (Bei). *International Journal of Economic Research and Financial Accounting*, 2(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.55227/ijerfa.v2i4.209>
- Rismayanti, I. A. W., Putri, I., & Suprasto, H. B. (2021). Leverage, kepemilikan manajerial, kinerja lingkungan dan nilai perusahaan: Studi empiris pada perusahaan manufaktur di Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(7), 1667. <https://doi.org/10.24843/EJA.2021.V31.I07.P05>
- Rusdiana, S., & Sejati, W. K. (2009). Upaya pengembangan agribisnis sapi perah dan peningkatan produksi susu melalui pemberdayaan koperasi susu. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*,
- Satrio, L. B., Achsani, N. A., & Andati, T. (2024). Capital Structure and Its Impact on Firm Financial Performance in The Transportation and Logistic Sector. *Business Review and Case Studies*, 5(1), 58-58.
- Vanany, I., Maftuhah, D. I., Jaelani, L. M., Hajar, G., & Utami, N. M. C. (2019). Modeling of chicken production for food security in Indonesia. 2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM),
- Weber, D. P., & Yang, Y. S. (2020). The debt-equity choice when regulatory thresholds are based on equity values: Evidence from SOX 404. *The Accounting Review*, 95(2), 339-364.
- Zenzius, M., Flore, C., & Schiereck, D. (2022). Tough times for seasoned equity offerings: performance during the COVID pandemic. *Journal of Business Economics*, 92(9), 1491-1510. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01089-6>

PERAN KEBIJAKAN DIVIDEN DALAM MEMODERASI PENGARUH PROFITABILITAS DAN *LEVERAGE* TERHADAP NILAI PERUSAHAAN

Regita Cahyani Febrianti¹, Yuni Sukandani², Miptaql Rohma³

Universitas PGRI Adi Buana Surabaya^{1,3}, Universitas Pwiyatan Doha²

Koresponden : yunis@unipasby.ac.id²

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mencari tahu sejauh mana peran Kebijakan Dividen dalam memoderasi (memperkuat atau memperlemah) dampak dari Profitabilitas dan *Leverage* pada Nilai Perusahaan baik secara parsial ataupun simultan. Jenis analisa ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Jumlah populasi sejumlah 84 perusahaan subsektor makanan dan minuman yang tercatat di BEI periode 2021-2022, dan memiliki sampel sejumlah 30 lembaga yang di seleksi memakai teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang dipakai ialah dokumentasi laporan keuangan. Teknik analisis data memakai uji asumsi klasik, analisa regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, MRA, serta uji-t dan uji F. Menurut hasil uji memakai uji F, diperoleh nilai sig senilai $0.000 < 0.05$ hingga bisa dikatakan bahwa Kebijakan Dividen bisa memoderasi dampak Profitabilitas dan *Leverage* secara simultan pada Nilai Perusahaan. Sedangkan hasil penelitian uji-t menunjukkan bahwa Profitabilitas berdampak pada Nilai Perusahaan dengan nilai signifikan senilai $0.007 < 0.05$, *Leverage* berdampak pada Nilai Perusahaan dengan nilai signifikan senilai $0.000 < 0.05$, Kebijakan Dividen tidak bisa memoderasi dampak Profitabilitas pada Nilai Perusahaan dengan nilai signifikan senilai $0.145 > 0.05$, namun Kebijakan Dividen bisa memoderasi dampak *Leverage* pada Nilai Perusahaan dengan nilai signifikan senilai $0.026 < 0.05$. Hasil penelitian ini bisa dipakai oleh investor maupun calon investor sebagai bahan pertimbangan sebelum menjalankan investasi.

Kata Kunci : Kebijakan Dividen, Profitabilitas, *Leverage*, Nilai Perusahaan

ABSTRACT

Finding out how much of an impact Dividend Policy has on reducing or amplifying the effects of Profitability and Leverage on Company Value is the primary motivation for this study. Quantitative descriptive research is what this study is all about. The sample is comprised of 30 firms chosen using purposive selection methods. The entire population consists of 84 food and beverage subsector companies listed on the BEI for the 2021–2022 timeframe. Financial report documentation is used as a data collecting approach. Multiple linear regression analysis, the coefficient of determination test, Moderated Regression Analysis (MRA), the t-test, and the F-test are all part of the data analysis approach. It may be inferred that Dividend Policy moderates the simultaneous impact of Profitability and Leverage on Company Value, as the F test results show a significant value of $0.000 < 0.05$. Meanwhile, the results of the t-test research show that Profitability influences Company Value with a significant value of $0.007 < 0.05$, Leverage influences Company Value with a significant value of $0.000 < 0.05$, Dividend Policy has a substantial impact on two variables: profitability and leverage. While dividend policy cannot mitigate the effect of profitability on company value ($p = 0.145, > 0.05$), it may limit the influence of leverage on company value ($p = 0.026, < 0.05$). Investors and would-be investors may use this research's findings as a basis for their decision-making process.

Keywords : Dividend Policy, Profitability, Leverage, Company Value.

PENDAHULUAN

Semakin banyak bisnis baru yang memasuki industri makanan dan minuman di Indonesia, yang dipandang sebagai sektor yang menjanjikan dengan prospek yang baik saat ini dan masa depan, peran sektor ini dalam mendukung perkembangan manufaktur dan sosial ekonomi seiring dengan bertambahnya jumlah populasi penduduk di negara ini (Rachman, 2016). Makanan cepat saji populer di Indonesia karena menghemat waktu dan tenaga, sehingga menarik banyak bisnis baru yang ingin terjun ke industri makanan dan minuman. Untuk menghindari kebangkrutan dan menarik investor untuk berinvestasi dalam bisnisnya, hal ini memotivasi perusahaan untuk menciptakan taktik dan teknologi baru.

Nilai perusahaan bisa dikatakan adalah jumlah harga yang akan dikeluarkan oleh investor jika sebuah perusahaan akan dipindah kepemilikannya (Sartono, 2010). Nilai perusahaan memiliki signifikansi yang besar karena itu adalah tolak ukur kesehatan dan nilai bisnis perusahaan. Keputusan mengenai investasi, pinjaman, dan strategi perusahaan didasarkan pada nilai perusahaan, yang penting bagi kreditor, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Jika Anda ingin membuat keputusan yang cerdas dan mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam iklim ekonomi yang kejam, Anda memerlukan penilaian yang akurat terhadap perusahaan Anda.

Profitabilitas adalah langkah sebuah perusahaan untuk menghasilkan laba atau keuntungan dari kegiatan operasional perusahaan. Agar memperoleh keuntungan, suatu bisnis harus mampu menghasilkan keuntungan, baik secara langsung maupun sebagai hasil dari operasinya. Untuk mengukur seberapa baik suatu bisnis mengubah aset dan pengeluarannya menjadi keuntungan, ini adalah salah satu ukuran kinerja keuangan yang paling penting. Menurut Fauziah dkk. (2022), rasio

profitabilitas merupakan ukuran kinerja manajemen dalam menjaga efektivitas operasional operasional Perusahaan.

Leverage adalah suatu kemampuan perusahaan dalam melunasi seluruh kewajibannya. suatu perusahaan adalah kemampuannya dalam memenuhi seluruh komitmen keuangannya (Hadi & Rahayu, 2019). Bisa juga dikatakan bahwa *leverage* adalah teknik yang digunakan banyak bisnis untuk keuntungan mereka guna meningkatkan pendapatan mereka. Kekhawatiran akan turunnya profitabilitas perusahaan adalah dampak negatif lain dari pengambilan terlalu banyak utang.

Proses pengambilan keputusan mengenai pembagian keuntungan kepada pemegang saham dan retensi keuntungan untuk digunakan dalam operasi atau investasi perusahaan adalah kebijakan dividen dari suatu perusahaan. Sentimen investor, penilaian pasar, dan modal yang tersedia semuanya dipengaruhi oleh kebijakan dividen perusahaan, yang pada gilirannya mengungkapkan strategi keuangannya.

Wicaksono dan Mispiyanti (2020) tidak menyatakan hubungan yang signifikan secara statistik antara profitabilitas dan nilai perusahaan. Bahkan ketika pendapatan perusahaan tumbuh, nilainya akan menurun akibat meningkatnya profitabilitas. Investor melihat hal ini sebagai indikator yang buruk karena mempengaruhi nilai perusahaan karena laba ditahan justru digunakan oleh perusahaan dan bukannya dibagikan kepada pemegang saham. Selain itu menurut penelitian Anggraeni (2020), nilai perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh profitabilitas dan *leverage*.

Melihat dari beberapa hasil analisis terdahulu yang tidak konsisten, dengan itu peneliti merasa tertarik untuk menganalisis lebih lanjut beberapa variabel yang diperkirakan mampu memberikan pengaruh untuk nilai perusahaan. Untuk itu, pada penelitian ini menggunakan variabel profitabilitas dan *leverage* sebagai variabel

X, nilai perusahaan sebagai Y, serta kebijakan dividen menjadi variabel moderasi (variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah).

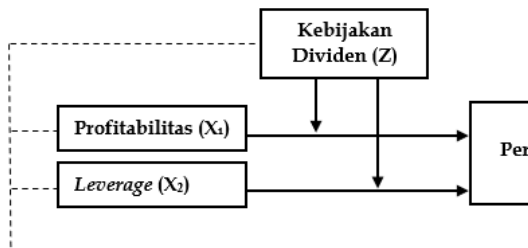
RUMUSAN MASALAH

Dari pendahuluan diatas, peneliti menyimpulkan permasalahan yang akan dibahas, yaitu:

1. Sejauh manakah profitabilitas berdampak pada nilai perusahaan?
2. Sejauh manakah *leverage* berdampak pada nilai perusahaan?
3. Bagaimana kebijakan dividen bisa memoderasi dampak profitabilitas pada nilai perusahaan?
4. Mampukah kebijakan dividen memoderasi dampak *leverage* pada nilai perusahaan?
5. Mampukah kebijakan dividen bisa memoderasi dampak profitabilitas dan *leverage* pada nilai perusahaan?

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual dari penelitian ini, yaitu:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

- X : Variabel Bebas
 Y : Variabel Terikat
 Z : Variabel Moderasi
 —————> : Pengaruh Parsial
 - - - - -> : Pengaruh Simultan

Gambar diatas menyiratkan bahwasanya kebijakan dividen, profitabilitas, *leverage*, dan nilai perusahaan dikatakan sebagai faktor-faktor penting yang ingin diketahui nilai keterpengaruhannya antar variabel tersebut.

HIPOTESIS

Hipotesis penelitian ini yaitu: (H1) Profitabilitas berdampak pada nilai perusahaan; (H2) *Leverage* berdampak pada nilai perusahaan; (H3) Kebijakan dividen bisa memoderasi dampak profitabilitas dampak nilai perusahaan; (H4) Kebijakan dividen bisa memoderasi dampak *leverage* pada nilai perusahaan; (H5) Kebijakan dividen bisa memoderasi dampak profitabilitas dan *leverage* pada nilai perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode kuantitatif melalui sumber data sekunder dipakai pada analisis ini. Populasi yaitu perusahaan subsektor makanan dan minuman di BEI periode 2021–2022 yang sebanyak 84 perusahaan. Teknik pengambilan sampel dengan teknik *Purposive Sampling*, sedangkan teknik pengumpulan data digunakan metode dokumentasi. Teknik analisa data memakai uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi, MRA, uji-t dan uji F digunakan untuk uji hipotesis serta untuk mempermudah analisis data akan dipakai bantuan program SPSS Versi 26.0. Berikut merupakan definisi operasional variabel:

1. Profitabilitas adalah langkah sebuah lembaga untuk memperoleh laba

Nilai buku dihitung menggunakan:

$$NPM : \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

atau keuntungan dari kegiatan operasional perusahaan Pengukuran profitabilitas menggunakan:

2. *Leverage* adalah suatu keterampilan lembaga dalam

4. Menurut Sejati dkk. (2020), kebijakan dividen perusahaan menentukan bagaimana

$$NBVS : \frac{\text{Total Ekuitas}}{\text{Jumlah Saham yang Beredar}}$$

$$PBV : \frac{\text{Total Untung}}{\text{Harga Saham Per Lembar Saham}} \\ \text{Nilai Buku Per Lembar Saham}$$

melunasi semua kewajibannya (Hadi & Rahayu, 2019). Pengukuran *leverage* menggunakan:

3. Nilai perusahaan ialah jumlah harga yang akan dikeluarkan oleh investor jika sebuah lembaga itu akan dijual (Sartono, 2010). Pengukuran nilai perusahaan menggunakan:

pendapatannya akan dialokasikan. Beberapa perusahaan memilih untuk membagikan dividen pada investor, sementara yang lain memilih menyimpan pendapatannya untuk investasi masa depan. Rumus yang digunakan:

bahwa nilai residu berdistribusi normal, sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya.

HASIL PENELITIAN

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

$$DPR : \frac{\text{Total Dividen}}{\text{Laba Bersih}}$$

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardize	Residual
N		
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.00000
	Std. Deviation	82.680401
Most Extreme Differences	Absolute	.1
	Positive	.1
	Negative	-.0
Test Statistic		.1
Asymp. Sig. (2-tailed)		.10

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi (Asymp. Sig. (2-tailed)) > 0,05 (0,100 > 0,05). Bisa dinyatakan

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Profitabilitas (X1)	.977	1.024
	Leverage (X2)	1.000	1.000
	Kebijakan Dividen (Z)	.977	1.024

a. Dependent Variable: Nilai Perusahaan (Y)

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Apabila temuan multikolinearitas, yaitu nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF <10,00 tidak menyatakan terdapatnya multikolinearitas, maka hasil tersebut dapat dilanjutkan ke pengujian berikutnya.

3. Uji Autokorelasi

Tabel 3. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.960 ^a	.922	.917	24.3358

a. Predictors: (Constant), Kebijakan Dividen (Z), Leverage (X2), Profitabilitas (X1)

b. Dependent Variable: Nilai Perusahaan (Y)

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Memeriksa nilai Durbin-Watson terhadap dL dan dU mungkin menunjukkan gejala autokorelasi. Berikut hasil perhitungan nilai dL dan dU yang didapatkan dari perhitungan pada tabel DW (Durbin Watson):

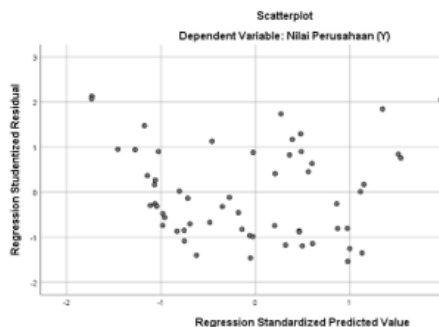
Tabel 4. Tabel Durbin-Watson (DV)

Nilai n	Nilai d	Nilai dL	Nilai dU	Nilai 4 - dL
60	2.227	1.5144	1.6518	2.4856

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Dengan mengamati nilai Durbin-Watson sebesar 2,227 pada uji autokorelasi, kita dapat menyimpulkan bahwa nilai d ada antara dU dan 4 - dU. Secara spesifik nilai batas atas (dU) sebesar 1,6518 < d senilai 2,227 dan < nilai 4 - dU ialah sebesar 2,3482. Oleh karena itu, autokorelasi tidak terjadi.

4. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastis

Titik-titik datanya tersebar dan tidak mengikuti pola tertentu, seperti terlihat dari temuan scatterplot di atas. Oleh karena itu pengujian dapat dilanjutkan ke

langkah berikutnya tanpa ada kekhawatiran tentang heteroskedastisitas.

Koefisiensi Determinasi (R²)

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.960 ^a	.922	.917	24.335889	2.227

c. Predictors: (Constant), Kebijakan Dividen (Z), Leverage (X2), Profitabilitas (X1)

d. Dependent Variable: Nilai Perusahaan (Y)

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Dari perhitungan R Squared terlihat bahwa Koefisien determinasi (R²) sebesar 0.922 atau 92,2%. Hasil 92,2% variasi nilai perusahaan disebabkan oleh profitabilitas, *leverage*, dan kebijakan dividen, dan sisanya sebesar 7,8% disebabkan oleh faktor atau variabel di luar cakupan analisis ini.

Uji Hipotesis

1. Moderated Regression Analysis

(MRA)

Tabel 6. Hasil Uji MRA Persamaan Regresi 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	139.455	6.281		22.201	.000
Profitabilitas (X1)	81.639	36.794	.084	2.219	.031
Leverage (X2)	-32.108	1.279	-.939	-25.096	.000
Kebijakan Dividen (Z)	-45.909	9.512	-.183	-4.826	.000

a. Dependent Variable: Nilai Perusahaan (Y)

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Variabel terikat ditunjukkan oleh hasil persamaan regresi 1 yang meliputi variabel bebas yaitu:

- Nilai konstanta (a) senilai 139,455. Hal ini menyatakan bahwa jika nilai kedua variabel independen dan satu variabel

moderasi yaitu Profitabilitas, *Leverage* dan Kebijakan Dividen sama dengan nol, maka Nilai Perusahaan sama dengan nilai koefisiennya yaitu 139,455.

- Nilai Regresi Profitabilitas, hasil uji MRA persamaan 1 menunjukkan nilai koefisien Profitabilitas (X1) sebesar 81,639. Hal ini menyatakan bahwa setiap peningkatan Profitabilitas satu satuan akan diikuti dengan peningkatan Nilai Perusahaan senilai satu satuan, begitu pula sebaliknya.
- Nilai Regresi *Leverage*, hasil uji MRA persamaan 1 menunjukkan nilai koefisien *Leverage* (X2) sebesar -32,108. Hal ini menyatakan bahwa setiap penurunan *Leverage* senilai satu satuan akan diikuti dengan penurunan Nilai Perusahaan senilai satu satuan, begitu pula sebaliknya.
- Nilai Regresi Kebijakan Dividen, hasil uji MRA persamaan 1 menunjukkan nilai koefisien Kebijakan Dividen (Z) sebesar -45,909. Hal ini menyatakan bahwa setiap penurunan Kebijakan Dividen satu satuan akan diikuti dengan turunya Nilai Perusahaan senilai satu satuan, begitu pula sebaliknya.

2. Uji Parsial (Uji-t)

Tabel 7. Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Model	Coefficients ^a			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	109.189	6.410		17.
Profitabilitas (X1)	131.176	46.532	.135	2.
<i>Leverage</i> (X2)	-33.041	1.192	-.966	-27.
X1 × Z	-101.672	68.680	-.093	-1.
X2 × Z	22.807	9.938	.140	2.

a. Dependent Variable: Nilai Perusahaan (Y)
 Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

Berdasarkan data yang disajikan di atas, kita dapat menentukan variabel-variabel berikut mempunyai tingkat signifikan:

H1 : Pengaruh Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan

H0 dapat kita tolak dan H1 diterima berdasarkan hasil uji hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa variabel Profitabilitas (X1) mempunyai nilai t senilai 2,819 (Sig. t = 0,007), dimana Sig. t < 0,05 (0,007 < 0,05). Dengan demikian variabel Profitabilitas berdampak secara parsial pada variabel Nilai Perusahaan.

H2 : Pengaruh *Leverage* Pada Nilai Perusahaan

Hipotesis kedua yang menunjukkan bahwa variabel *Leverage* (X2) secara parsial mempengaruhi variabel Nilai Perusahaan diterima dan H0 ditolak sebab nilai t-hitung untuk variabel *Leverage* (X2) senilai -27,716 (Sig. t = 0,000), dimana tanda tangan. t < 0,05 (0,000 < 0,05).

H3 : Peranan Kebijakan Dividen Dalam Memoderasi Dampak Profitabilitas Pada Nilai Perusahaan
 Hipotesis ketiga yang menunjukkan bahwa variabel Profitabilitas (X1) dan Kebijakan Dividen (Z) tidak berdampak pada variabel Nilai Perusahaan ditolak karena nilai t-hitung pengujian hipotesis ini senilai -1,480 (Sig.t = 0,145), yang > tingkat Sig 0,05 sehingga menunjukkan bahwa hipotesis nol (H0) diterima.

H4 : Peranan Kebijakan Dividen Dalam Memoderasi Dampak *Leverage* Pada Nilai Perusahaan
 H0 ditolak dan H4 diterima karena nilai t hitung senilai 2,295 (Sig. t = 0,026) untuk pengujian hipotesis keempat yaitu variabel *Leverage* (X2) dan Kebijakan Dividen (Z) <

0,05 ($0,026 < 0,05$). Hal ini menyatakan bahwa variabel *Leverage* dan Kebijakan Dividen memiliki dampak secara parsial pada variabel Nilai Perusahaan.

3. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 8. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square
1	Regression	395861.012	4	98965.253
	Residual	27363.323	55	497.515
	Total	423224.335	59	

a. Dependent Variable: Nilai Perusahaan (Y)

b. Predictors: (Constant), Profitabilitas (X1), Leverage (X2), Kebijakan Dividen (X3)

Sumber : Output SPSS 26.0 (data diolah, 2024)

H5 : Peranan Kebijakan Dividen Dalam Memoderasi Dampak Profitabilitas dan Leverage Pada Nilai Perusahaan

Dari hasil di atas bisa dinyatakan bahwa H0 ditolak dan H5 diterima, hal ini menyatakan bahwa Profitabilitas, Leverage, dan Kebijakan Dividen semuanya berdampak pada variabel Nilai Perusahaan baik secara bersamaan maupun kombinasi. Hal ini dikarenakan nilai Fhitung sebesar 198,919 (Sig. F = 0,000), dimana Sig. F < 0,05 ($0,000 < 0,05$).

SIMPULAN

1. Terdapat dampak profitabilitas pada Nilai Perusahaan. Hal ini menyatakan profitabilitas ialah salah satu indikator kinerja keuangan yang baik dari perusahaan, hingga akan memberikan kepercayaan kepada investor, karena perusahaan akan mempunyai kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan.
2. *Leverage* berdampak signifikan pada Nilai Perusahaan pada perusahaan. Hal ini menyatakan *leverage* ialah salah satu komponen

penting dalam struktur modal. Dengan memilih tingkat *leverage* yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan struktur modalnya untuk mencapai nilai perusahaan secara maksimal.

3. Tidak terdapat Peranan Kebijakan Dividen dalam memoderasi dampak Profitabilitas pada Nilai Perusahaan. Hal ini disebabkan profitabilitas yang tinggi cenderung mengindikasikan bahwa lembaga mempunyai peluang untuk reinvestasi laba yang lebih besar ke dalam proyek-proyek yang menguntungkan. Jika kebijakan dividen dibuat agar laba tersebut dibagikan kepada investor, hal ini tidak mengurangi nilai perusahaan karena keputusan investasi yang optimal dapat terus dilakukan.
4. Terdapat Peranan Kebijakan Dividen dalam memoderasi dampak *Leverage* pada Nilai Perusahaan. Hal ini dikarenakan *leverage* yang tinggi cenderung mengindikasikan bahwa lembaga mempunyai kesempatan untuk reinvestasi laba yang lebih besar ke dalam proyek-proyek yang menguntungkan. Jika kebijakan dividen dibuat agar laba tersebut dibagikan kepada pemegang saham, hal ini tidak mengurangi nilai perusahaan karena keputusan investasi yang optimal dapat terus dilakukan.
5. Terdapat Peranan Kebijakan Dividen dalam memoderasi dampak Profitabilitas dan *Leverage* pada Nilai Perusahaan. Hal ini disebabkan kebijakan dividen bukan hanya memengaruhi keuntungan kepada pemegang saham, tetapi juga dapat memoderasi hubungan antara profitabilitas dan *leverage* serta berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan dan kepercayaan investor.

IMPLIKASI

Penelitian ini memiliki implikasi yang luas bagi berbagai pemangku kepentingan, mulai dari manajemen perusahaan hingga investor dan pihak berwenang yang terlibat dalam pengaturan kebijakan. Penelitian ini dapat mengamati pentingnya kebijakan dividen sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Hasil penelitian akan memberikan wawasan tentang bagaimana kebijakan dividen bisa memberi dampak pada profitabilitas dan *leverage* pada nilai perusahaan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam analisa ini hanya memiliki 4 variabel. Serta ada beberapa laporan keuangan tidak menyatakan informasi secara lengkap tentang variabel yang sedang diteliti. Untuk peneliti berikutnya, disarankan untuk memperluas penelitian dengan menggunakan variabel lain seperti likuiditas, ukuran perusahaan, struktur modal. Disarankan penelitian selanjutnya dapat menambah periode penelitian atau menggunakan perusahaan yang lain, agar bisa memperoleh hasil analisa yang lebih berkembang, akurat dan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sartono. (2010). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi* (4th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Anggraeni, M. D. P. (2020). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Dan Leverage Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2018). *Skripsi Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*.
- Fauziah, I., Maulida, S., & Gunawan, S. Z. (2022). Analisis Laporan Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT Aneka Tambang Tbk Periode 2014-2018. *JUVA : Jurnal Vokasi Akuntansi*, 1-28.
- Hadi, W., & Rahayu, N. (2019). The effect of own capital rentability, solvability, profitability and liquidity on dividend policy in food and beverage sub sector companies listed on Indonesia Stock Exchange (IDX). *The Management Journal of BINANIAGA*, 04(01), 37–50.
- Rachman, N. A. (2016). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Pada Sektor Industri Food and Beverages yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Pada Tahun 2011-2015. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sejati, F. R., Ponto, S., Prasetyaningrum, S., Sumartono., & Sumbari, N. N. (2020). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Dividen. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 110-131.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Taniman, A., & Jonnardi. (2020). Pengaruh Leverage, Likuiditas, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara*, 1372-1379.
- Wicaksono, R., & Mispiyanti. (2020). Analisis Pengaruh Profitabilitas dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan dengan Struktur Modal sebagai Variabel Mediasi. *Owner : Riset dan Jurnal Akuntansi*, 396-411.

Peran Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan PT. Pesona Arnos Beton Gresik

Bisma Arianto¹, Fathorrahman², Vina Puspita Ningrum³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya^{1,3}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja Sumenep²

Email: bismaarianto@unipasby.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work environment, work discipline, and work motivation on employee performance at PT. Pesona Arnos Beton Gresik. All 72 employees were used as respondents in this study using the saturated sampling method. The data collection process was carried out by distributing closed questionnaires that had been systematically designed to measure respondents' perceptions of each research variable. The instrument was compiled based on indicators that were relevant to the dimensions of the work environment, work discipline, motivation, and employee performance, so that valid and reliable data could be obtained for quantitative analysis.

Data analysis using SPSS version 23 software. The statistical results showed that the three independent variables, namely the work environment, work discipline, and work motivation, each individually had a positive and significant influence on employee performance. A supportive work environment, high discipline, and strong work motivation contributed significantly to improving employee performance at PT. Pesona Arnos Beton Gresik. These findings can be used as a basis for initial consideration for management in formulating a more focused and effective human resource development strategy, by referring to empirical evidence obtained through research.

Keywords: Work Environment; Work Discipline; Work Motivation; Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pesona Arnos Beton Gresik. Seluruh karyawan yang berjumlah 72 orang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sampling jenuh. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertutup yang telah dirancang secara sistematis guna mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Instrumen tersebut disusun berdasarkan indikator yang relevan dengan dimensi lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja karyawan, sehingga memungkinkan diperolehnya data yang valid dan reliabel untuk dianalisis secara kuantitatif.

Analisis data dengan memakai perangkat lunak SPSS versi 23. Hasil statistik menunjukkan ketiga variabel bebas, yaitu lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja, masing-masing secara individual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, disiplin yang tinggi, dan motivasi kerja yang kuat memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Pesona Arnos Beton Gresik. Temuan ini dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan awal bagi pihak manajemen dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih terarah dan efektif, dengan mengacu pada bukti-bukti empiris yang diperoleh melalui penelitian.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Keberlangsungan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh orang-orang yang dipekerjakannya. Sumber daya manusia bukan hanya sekedar faktor produksi, melainkan memiliki bakat, tenaga, keterampilan, dan pengetahuan. Keunggulan sumber daya manusia dipergunakan untuk menggerakkan sumber daya lain dan mencapai dari tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Keberhasilan suatu lembaga atau organisasi sangat bergantung pada aktivitas departemen sumber daya manusia lembaga tersebut (Suryawan & Salsabilla, 2022). Sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memanfaatkan sumber daya manusianya secara lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam perancangan, pengelolaan, dan pengembangan organisasi agar dapat bertahan dan berhasil mencapai tujuannya. Tanpa peran aktif manusia, tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Dalam praktiknya, tentu saja tidak mudah mengelola dan mengatur karyawan suatu organisasi. Mereka memiliki pemikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang berbeda-beda. Keberlangsungan suatu organisasi/perusahaan ditentukan kinerja karyawannya (Samsudin., 2019).

Kinerja adalah upaya dan kemampuan untuk memenuhi kewajiban atau tugas. (Jodie Firjatullah et al., 2023). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi lingkungan kerja. Jikalau lingkungan kerja baik, kinerja karyawan akan meningkat. Namun, lingkungan kerja masih banyak yang bermasalah, terutama karena kebisingan yang mengganggu pekerjaan karyawan dan terbatasnya ruang yang tersedia sehingga membuat karyawan tidak bisa bekerja dengan leluasa. Oleh karena itu perusahaan harus mampu meningkatkan lingkungan kerja sedemikian rupa, sehingga

kinerja karyawan tidak terpengaruh, malah sebaliknya meningkat (Wilandari, 2021). Lingkungan kerja akan memberikan kenyamanan dan aman serta memungkinkan karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya. Ketika karyawan merasa nyaman di lingkungan kerja dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan akan meningkat, dan kinerja mereka akan meningkat. Lingkungan kerja kurang mendukung dapat menghambat karyawan dalam mencapai potensi yang maksimal. Lingkungan fisik eksternal adalah organisasi sendiri. Lingkungan nonfisik merupakan hubungan antara individu atau hubungan antara individu dan struktur organisasi (Sari & Arianto, 2022).

Karyawan diharapkan memperlihatkan tingkat disiplin kerja yang tinggi guna mencapai hasil kerja yang optimal dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Disiplin kerja merupakan serangkaian tindakan, perilaku, dan perilaku individu yang diarahkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi guna meningkatkan untuk pemahaman dan motivasi individu agar tidak terjerumus dalam kelalaian, pelanggaran, atau kekhilafan dalam menjalankan kegiatan. Definisi tersebut sesuai dengan kejadian yang terjadi di dalam perusahaan (Hadi & Irbayuni, 2021). Kinerja individu dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana disiplin kerja mereka. Dalam lingkungan korporat, disiplin kerja menjadi fokus utama dalam menilai efektivitas karyawan dan sejauh mana karyawan tersebut mampu mematuhi aturan dan prosedur yang telah ditetapkan (Nugraheni et al., 2022).

Memotivasi karyawan juga penting untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi merujuk kepada keadaan atau kondisi yang dapat mendorong individu dengan kemauan untuk meningkatkan kinerja tanpa tekanan dalam mencapai tujuan bisnis (Yusuf, 2021). Pentingnya motivasi karyawan dalam suatu

organisasi tidak boleh diremehkan. Motivasi merupakan bentuk faktor yang mendorong kinerja optimal. Motivasi adalah kondisi pikiran internal yang mengaktifkan perilaku dan menyelaraskannya dengan tujuan tertentu. Karyawan dalam konteks organisasi merasa termotivasi ketika kebutuhan dan keinginan mereka dipenuhi (Wanta et al., 2022).

PT. Pesona Arnos Beton Gresik merupakan sebuah perusahaan yang beroperasi di sektor produksi beton harus memenuhi tuntutan untuk menyajikan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Dalam konteks keberlanjutan proses produksi, kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang harus diperhatikan. Dengan demikian, karyawan diharapkan memiliki etos kerja yang kuat. Ini merupakan salah satu faktor terpenting dalam mencapai tujuan bisnis. Keberhasilan ini tidak dapat dipisahkan dari berbagai faktor bisa memengaruhi kinerja dari karyawan pada kondisi lingkungan kerja, tingkat kedisiplinan, dan motivasi dalam bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif memiliki ciri kausalitas asosiatif, yang mengindikasikan bahwa tujuan penelitian untuk mengidentifikasi keterkaitan dua variabel atau lebih. Pendekatan tersebut diterapkan guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh signifikan yang mungkin terjadi antar variabel yang diteliti dari variabel lingkungan kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian yang bersifat kuantitatif ini mengandalkan data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan dengan menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian menggunakan regresi linier berganda dengan sampel 72 karyawan tetap PT. Pesona Arnos Beton Gresik terlibat dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dikarenakan jumlah populasi sedikit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden diartikan sebagai deskripsi profil individu yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Karakteristik ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai latar belakang responden dan dibagi ke dalam beberapa kategori penting, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan jabatan.

Klasifikasi berdasarkan jenis kelamin dilakukan untuk mengidentifikasi distribusi jumlah responden laki-laki dan perempuan, yang berfungsi sebagai indikator representasi gender dalam penelitian. Jenis kelamin responden menjadi salah satu indikator utama dalam menilai keseimbangan proporsi partisipasi berdasarkan gender. Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa responden dalam penelitian berjenis kelamin perempuan sebanyak 12 orang, sedangkan mayoritas responden laki-laki berjumlah 60 orang. Data ini memberikan gambaran awal mengenai distribusi responden yang dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut terkait relevansi karakteristik demografis terhadap temuan penelitian. Jenis kelamin laki-laki yang dominan dilatarbelakangi oleh jenis usaha yang dijalankan di bidang jasa produksi dan pengiriman, dimana perusahaan membutuhkan tenaga kerja laki-laki yang lebih besar dalam menjalankan operasional perusahaan.

Usia responden dikategorikan untuk mengetahui rentang umur partisipan, yang dapat memengaruhi pandangan serta pengalaman yang dibawa ke dalam jawaban kuesioner. Usia responden mencerminkan tingkat kematangan individu yang berkaitan dengan dimensi kedewasaan psikologis serta akumulasi pengalaman profesional dan kehidupan. Usia dianggap salah satu faktor yang dapat memengaruhi pola pikir, pengambilan keputusan, serta kemampuan adaptasi seseorang dalam menghadapi berbagai situasi. Distribusi usia responden

memberikan informasi tentang kelompok usia yang paling dominan di antara partisipan, yang selanjutnya dapat digunakan untuk menganalisis kecenderungan karakteristik jawaban berdasarkan tahapan perkembangan usia. Berdasarkan data yang diperoleh, kategori usia dengan jumlah responden terbanyak berada pada usia di atas 40 tahun, yaitu 24,1% dan jumlah terendah 13,8% berusia 36-40 tahun.

Tingkat pendidikan dicatat guna memahami jenjang pendidikan formal terakhir yang telah diselesaikan, yang berkaitan erat dengan tingkat literasi, pola pikir, dan interpretasi terhadap pertanyaan penelitian. Pendidikan responden dapat dijadikan indikator untuk mengetahui proporsi pendidikan. Responden dengan pendidikan terakhir SMA menempati posisi tertinggi yaitu sebanyak 40 orang (69%). Pendidikan merupakan indikator wawasan karyawan dalam mempelajari ilmu pengetahuan. Pendidikan SMA menjadi dominan karena karyawan dominan menempati bagian produksi dan pengiriman dimana kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi ini adalah SMA.

Selanjutnya, masa kerja diidentifikasi untuk memperoleh informasi tentang durasi pengalaman profesional para responden, yang berpotensi memengaruhi tingkat keterampilan, pengetahuan, dan stabilitas karier mereka. Masa kerja merupakan lamanya responden bekerja. Responden dengan masa kerja 1 sampai 3 tahun pada posisi tertinggi sebanyak 19 orang dengan persentase 32,8%. Masa kerja yang paling sedikit adalah di bawah 1 tahun, yaitu 7 orang dengan persentase 12,1%. Masa kerja yang didominasi 1 hingga 3 tahun menunjukkan bahwa karyawan yang mendominasi belum lama bekerja perusahaan.

Sementara itu, jabatan responden dianalisis untuk mengetahui posisi struktural mereka dalam organisasi, yang mungkin

memengaruhi perspektif dan tanggung jawab pekerjaan yang mereka emban.

A. Lingkungan Kerja

Distribusi tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja memperlihatkan bahwa pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,13 adalah "Komunikasi antara rekan sekerja terjalin harmonis dan tidak ada konflik antar rekan bekerja." Temuan ini mencerminkan bahwa responden menilai kualitas hubungan interpersonal antar karyawan berada pada tingkat yang sangat baik. Sebaliknya, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah sebesar 4,03 adalah "Ruangan kondusif untuk bekerja (tidak bising)", yang mengindikasikan bahwa aspek kondisi fisik lingkungan kerja, khususnya terkait kebisingan, masih belum sepenuhnya memenuhi harapan responden yang menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan minim gangguan suara. Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk variabel lingkungan kerja mencapai angka 4,09, yang menurut kriteria penilaian termasuk dalam kategori "sangat baik". Temuan ini menunjukkan bahwa, secara umum, persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja di PT. Pesona Arnos Beton Gresik berada pada tingkat yang sangat positif, meskipun terdapat aspek tertentu yang masih dapat ditingkatkan untuk mencapai kondisi kerja yang lebih optimal.

B. Disiplin Kerja

Distribusi jawaban responden pada variabel disiplin kerja menunjukkan nilai rata-rata tertinggi, yakni 4,32, diperoleh pada pernyataan "Kedisiplinan karyawan datang tepat waktu". Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek ketepatan waktu dalam kedatangan karyawan dinilai sangat baik oleh responden. Di sisi lain, nilai terendah sebesar 4,24 tercatat di pernyataan "Mematuhi aturan perilaku di perusahaan", yang meskipun

berada pada nilai terendah di antara indikator disiplin kerja, tetap berada dalam kategori penilaian yang sangat baik. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel disiplin kerja mencapai 4,28, yang diklasifikasikan dalam kriteria "sangat baik". Hasil ini mencerminkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan di PT. Pesona Arnos Beton Gresik, baik dari aspek ketepatan waktu maupun kepatuhan terhadap aturan perusahaan, secara umum dipersepsikan sangat positif, meskipun tetap terdapat ruang untuk peningkatan pada aspek kepatuhan terhadap peraturan perilaku.

C. Motivasi Kerja

Distribusi jawaban responden di variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa nilai tertinggi, sebesar 4,31, diperoleh pada pernyataan "Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan". Hal ini mengindikasikan bahwa kesempatan untuk mengembangkan potensi diri merupakan aspek yang paling kuat dirasakan oleh karyawan dalam kaitannya dengan motivasi kerja. Sementara itu, nilai terendah tercatat sejumlah 4,10 di pernyataan "Hasil kerja saya menjadi acuan bagi rekan kerja", yang meskipun merupakan nilai terendah di antara indikator motivasi, tetap berada kategori penilaian sangat baik. Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk variabel motivasi kerja mencapai angka 4,25, yang berdasarkan kriteria nilai termasuk dalam kategori yang "sangat baik". Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Pesona Arnos Beton Gresik secara umum berada dalam kategori sangat positif, ditandai dengan persepsi yang kuat terhadap adanya peluang untuk mengembangkan potensi diri. Namun demikian, masih terdapat aspek yang memerlukan perhatian lebih lanjut, khususnya dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap sejauh mana hasil kerja mereka memberikan dampak serta kontribusi nyata

terhadap kinerja rekan kerja di lingkungan perusahaan.

D. Kinerja Karyawan

Distribusi dari responden pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai rerata tertinggi, yaitu sebesar 4,13, diperoleh di pernyataan "Karyawan dapat bekerja sama dan bertanggung jawab terhadap perusahaan". Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam membangun kerja sama serta menunjukkan tanggung jawab terhadap organisasi dinilai sangat positif oleh responden. Sementara itu, nilai rata-rata terendah tercatat sebesar 3,55 pada pernyataan "Karyawan telah memahami pelaksanaan pekerjaan". Meskipun nilai ini termasuk yang paling rendah dalam indikator kinerja, secara umum masih mencerminkan pemahaman kerja yang cukup baik, namun tetap menunjukkan adanya kebutuhan untuk peningkatan pemahaman operasional di kalangan karyawan. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel kinerja karyawan mencapai 3,93, yang menurut kriteria interpretasi data masuk dalam kategori "baik". Hasil ini menggambarkan bahwa secara umum, kinerja karyawan di PT. Pesona Arnos Beton Gresik dipersepsikan berada pada tingkat yang memadai, dengan kekuatan utama terletak pada aspek kolaborasi dan tanggung jawab, sementara aspek pemahaman terhadap pelaksanaan pekerjaan memerlukan perhatian lebih lanjut untuk ditingkatkan.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Berganda

		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		Std.				
Model		B	Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.253	4.131		0.170	0.866
	Lingkungan Kerja	0.057	0.073	0.094	0.783	0.026
	Disiplin Kerja	0.205	0.105	0.326	1.950	0.045
	Motivasi Kerja	0.109	0.097	0.190	1.125	0.038

Sumber: Data Primer Diolah SPSS V22, 2024

Nilai koefisien uji variabel lingkungan kerja adalah 0,057 dengan nilai signifikansi sebesar 0,026 yang menunjukkan tingkat

signifikansi yang signifikan pada taraf lebih kecil 0,05. Oleh karena itu, dapat juga disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kinerja para karyawan. Dengan demikian untuk H_1 diterima. Faktor lingkungan kerja yang nyaman merupakan elemen krusial dalam upaya meningkatkan dari kinerja perusahaan. Lingkungan kerja yang kurang memadai dapat berdampak negatif terhadap kinerja.

Dalam menciptakan suasana yang memikat bagi pandangan karyawan terhadap tugas mereka, perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap kondisi kerja yang tercipta. Di samping itu, para pekerja akan memperoleh manfaat dari peningkatan kemampuan pribadi mereka, kemudian meningkatkan produktivitas mereka yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja lembaga juga.

Lingkungan kerja yang sesuai dan kondisi kerja baik dapat meningkatkan produktivitas kerja. Kondisi geografis lingkungan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kondisi kerja orang-orang yang bekerja di sana (Wahyudi et al., 2020).

Hasil pengujian variabel disiplin kerja menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,205 dengan tingkat signifikansi 0,045 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H_2 dapat diterima dalam penelitian ini..

Secara konseptual, disiplin kerja dipahami sebagai salah satu elemen kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Tingkat kedisiplinan yang tinggi pada karyawan mencerminkan komitmen terhadap aturan dan tanggung jawab, yang pada akhirnya berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja individu dalam organisasi. (Suryawan & Salsabilla, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi dapat menjalankan

tugasnya dengan baik bahkan tanpa pengawasan ketat dari atasannya. Mereka tidak mencuri waktu kerja atau menggunakannya untuk kegiatan yang tidak terkait dengan pekerjaan. Selain itu, mereka dapat mematuhi peraturan tanpa merasa berkewajiban untuk melakukannya

Disiplin kerja merupakan suatu mentalitas yang mencerminkan perilaku atau adat istiadat suatu kelompok atau masyarakat berkenaan dengan kepatuhan terhadap kebijakan atau standar perusahaan dan prinsip-prinsip etika yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Latifah et al., 2020).

Berdasarkan hasil analisis data, variabel motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,109 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,038. Nilai ini lebih rendah dari probabilitas yang ditunjukkan sebesar 0,05. Temuan ini memberikan bukti empiris dari motivasi kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, H_3 dapat diterima dalam penelitian ini.

Motivasi pada dasarnya merupakan faktor internal yang bersumber dari kebutuhan, dorongan, dan keinginan individu yang berperan dalam mengarahkan perilaku kerja. Dorongan tersebut mendorong individu untuk mengerahkan tenaga, baik fisik maupun mental, guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi komponen penting yang berperan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, karena karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen, semangat, serta inisiatif yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Pamulang et al. (2021) menyatakan motivasi dapat dipahami sebagai suatu kondisi internal yang mendorong individu untuk melakukan serangkaian tindakan guna mewujudkan keinginan pribadi dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam konteks psikologi kerja, motivasi berfungsi

sebagai kekuatan yang mengaktifkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhan dan aspirasi yang dimilikinya. Dengan demikian, motivasi tidak hanya mendorong seseorang untuk bertindak, tetapi juga memainkan peran penting dalam mempertahankan komitmen dan intensitas usaha individu dalam mencapai dari target yang telah ditentukan, baik dalam konteks personal maupun profesional.

Tabel 2. Hasil Uji F

Model		F	Sig.
1	Regression	46.633	.000 ^b

Sumber: Data Primer Diolah SPSS V22, 2024

Hasil dari uji F untuk nilai signifikansi yang ditampilkan dalam tabel adalah sebesar 0,000. Karena nilai tersebut berada di bawah batas signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini kemudian menjadi dasar bagi keputusan bahwa variabel independen secara bersamaan memberikan pengaruh yang signifikan pada variabel dependen. Dengan kata lain, variabel independen yang diuji dalam model regresi ini benar-benar berkontribusi secara bersama-sama terhadap variasi dalam variabel dependen.

Tabel 3. Hasil *Adjusted R²*

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.820 ^a	0.673	0.658

Sumber: Data Primer Diolah SPSS V22, 2024

Nilai *Adjusted R²* sebesar 0,658, menunjukkan bahwa sebesar 65,8% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan dari tiga variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian ini, yaitu lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja.. Dengan demikian, model regresi yang dibangun memiliki tingkat keakuratan yang cukup tinggi dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Sementara itu, sisanya sebesar 34,2% dari variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk

dalam model, yang mungkin berasal dari aspek eksternal maupun karakteristik individual yang tidak diobservasi dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian tentang kinerja karyawan di PT. Pesona Arnos Beton Gresik diperoleh hasil yang menunjukkan signifikansi empiris yang mengindikasikan variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengimplikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja yang semakin optimal mampu mendorong peningkatan produktivitas serta efektivitas kerja karyawan secara keseluruhan dalam hal kenyamanan, komunikasi, dan dukungan fasilitas. Semakin besar nilainya maka berimplikasi kontribusinya terhadap peningkatan dari kinerja individu di tempat kerja. Lingkungan kerja kondusif dapat menciptakan suasana yang mendorong produktivitas, efisiensi, serta kolaborasi antarkaryawan. Kedua, variabel disiplin kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mempertegas bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi tercermin melalui kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab kerja yang merupakan faktor penting dalam menunjang pencapaian target organisasi dan meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Artinya, peningkatan tingkat kedisiplinan yang diterapkan dalam lingkungan organisasi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu karyawan. Ketatnya penerapan disiplin, baik dalam aspek kehadiran, ketepatan waktu, maupun pemenuhan standar kerja, berkontribusi terhadap produktivitas dan efektivitas kinerja. Ketiga, variabel motivasi kerja dalam penelitian ini juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi

tingkat motivasi yang diberikan kepada karyawan, baik melalui sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, maupun pemenuhan kebutuhan psikologis seperti rasa dihargai dan diakui, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Motivasi yang terkelola dengan baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, berinisiatif, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks PT. Pesona Arnos Beton Gresik, temuan ini menggarisbawahi pentingnya peran manajerial dalam menciptakan kondisi kerja yang dapat memenuhi aspirasi dan harapan individu, sehingga mendorong terwujudnya performa kerja yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, Temuan dari penelitian ini secara eksplisit menegaskan bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran strategis tiga faktor utama yang saling berkaitan. Pertama, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif menjadi landasan penting dalam mendukung kenyamanan, keamanan, dan produktivitas kerja karyawan. Kedua, penerapan disiplin kerja yang konsisten mencerminkan adanya kepatuhan terhadap peraturan perusahaan serta tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Ketiga, peningkatan motivasi kerja yang berkelanjutan merupakan faktor internal yang mendorong semangat, dedikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kombinasi dari ketiga elemen ini secara sinergis memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal melalui pendekatan yang terstruktur dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Ketiga faktor tersebut berperan strategis sebagai pendorong produktivitas dan efektivitas kerja di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa salah satu aspek dalam kinerja karyawan yang memiliki skor rata-rata

terendah berkaitan dengan kondisi ruangan kerja, khususnya terkait tingkat kebisingan. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti adanya kebisingan yang mengganggu, diketahui berdampak negatif terhadap konsentrasi dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, sebagai implikasi praktis dari temuan ini, peneliti merekomendasikan kepada pihak manajemen PT. Pesona Arnos Beton Gresik untuk menciptakan suasana dari ruang kerja yang nyaman dan mendukung kinerja optimal. Salah satu langkah strategis yang dapat ditempuh dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif adalah dengan merumuskan dan menerapkan kebijakan khusus terkait pengendalian tingkat kebisingan di area kerja. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih tenang, sehingga dapat mendukung konsentrasi dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya secara optimal.

Selain itu, Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, kedisiplinan dalam hal ketepatan waktu, serta konsistensi dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan merupakan faktor-faktor esensial yang berkontribusi secara nyata terhadap efektivitas dan produktivitas kinerja individu dalam lingkungan organisasi merupakan elemen penting yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Dalam kaitannya dengan temuan ini, disarankan agar pihak manajemen meningkatkan upaya pengawasan terhadap karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pengawasan dapat dilakukan melalui mekanisme pemeriksaan rutin terhadap hasil kerja karyawan, disertai dengan pemberian penilaian yang objektif terhadap setiap produk kerja yang dihasilkan. Oleh karena itu,

pelaksanaan sistem evaluasi yang dijalankan secara konsisten diharapkan mampu memperkuat internalisasi budaya disiplin dalam lingkungan perusahaan. Penerapan evaluasi yang berkelanjutan ini tidak hanya sebagai alat pemantauan, tetapi sebagai mekanisme penguatan perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi. Selain itu, hasil penelitian turut mengungkap bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang mencerminkan pentingnya aspek psikologis dalam mendorong produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, disarankan pada pihak manajemen untuk memperhatikan aspek pemberian motivasi melalui apresiasi terhadap karyawan yang menunjukkan kinerja baik. Salah satu bentuk apresiasi yang efektif adalah pemberian kompensasi atau penghargaan kepada karyawan yang berhasil memenuhi atau melampaui target kerja yang telah ditetapkan. Pemberian kompensasi ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja karyawan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk bahan referensi teoretis dan memberikan kontribusi konseptual bagi penelitian-penelitian sejenis maupun untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Penelitian ini menawarkan dasar awal untuk memperkaya literatur. Ketiga variabel ini terbukti memiliki peranan penting dalam mendorong efektivitas organisasi. Lebih jauh, hasil penelitian juga berimplikasi praktis bagi manajemen PT. Pesona Arnos Beton Gresik dalam melakukan evaluasi dan peninjauan kebijakan pengambilan keputusan, agar lebih responsif terhadap kebutuhan aktual organisasi dan kinerja karyawan. Namun demikian, perlu disadari bahwa hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan variabel yang diteliti. Oleh karena itu,

untuk memperkaya dan memperluas pemahaman mengenai determinan kinerja karyawan, disarankan agar penelitian lanjutan mempertimbangkan faktor-faktor yang juga berpotensi mendapat pengaruh signifikan pada kinerja individu di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Hadi, S. P., & Irbayuni, S. (2021). Article PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (EK Dan BI)*, 7(3), 769–784. <http://jurnal.murnisadar.ac.id/index.php/EKBI/article/view/342%0Ahttp://jurnal.murnisadar.ac.id/index.php/EKBI/article/download/342/205>
- Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Latifah, E., Agung, S., & Rinda, R. T. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 566. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Nugraheni, J., Pawenang, S., & Mursito, B. (2022). Analisis Kinerja Karyawan di PT Intan Pariwara Klaten. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 337. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16512>
- Pamulang, U., Selatan, T., Kunci, K., Kerja, D., & Kinerja, D. (2021). *PENGARUH DISIPLIN KERJA*

TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. SENTRA PONSELINDO
1 Yulia Aniasari, 2* Retno
Wulansari. 1(2).

<https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>

- Samsudin., S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Pustaka Setia*, 9(1), 23.
- Sari, W. W., & Arianto, B. (2022). Kinerja Karyawan PT. Loka Refractories Wira Jatim Ditinjau dari Stres Kerja dan Lingkungan Kerja. *Maker: Jurnal Manajemen*, 8(1), 45–55.
<https://doi.org/10.37403/mjm.v8i1.436>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137.
<https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Wanta, F. T., Trang, I., & Taroreh, R. N. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal EMBA*, 10(1), 113–122.
- Wilandari, D. F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Uniform Indonesia Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(3), 367–375.
<https://doi.org/10.32493/jee.v3i3.10534>
- Yusuf, M. (2021). The Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Mbia*, 20(1), 18–31.

JUDUL PENELITIAN

The Influence of the Fraud Heptagon on Fraud Levels in Indonesian State-Owned Enterprises: The Moderating Role of the Whistleblowing System

Gusti Dian Prayogi¹, Widiar Onny Kurniawan²,

Program studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan Surabaya¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya²

Koresponden Penulis: Email: dian@stieyapan.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explore the correlation between the theoretical construct of the Fraud Heptagon and the intensity of fraudulent practices in Indonesian State-Owned Enterprises (SOEs), as well as the moderating role of the whistleblowing system in this relationship. The Fraud Heptagon is a concept that expands upon previous theories, such as the Fraud Triangle and Fraud Diamond, by incorporating additional elements that influence fraud occurrence, namely financial pressure, opportunity, rationalization, capability, arrogance, and greed. The whistleblowing system is identified as a control mechanism that can mitigate fraud risks within organizations by enhancing transparency and accountability.

This research adopts a quantitative approach, systematically analyzing data to identify patterns in the relationships between variables. The analysis method employed is Moderated Regression Analysis (MRA), a statistical technique that allows for testing interaction effects between the independent variable and the moderating variable in influencing the dependent variable. Data processing is conducted using SPSS version 26, which provides advanced analytical capabilities for estimating regression coefficients and testing the significance of relationships. Data collection is carried out through a survey targeting SOE auditors using purposive sampling.

The findings indicate that the Fraud Heptagon has a positive and significant influence on the level of fraud ($\beta = 0.42$; Sig. 0.001), suggesting that the more complex the factors within the Fraud Heptagon, the higher the potential for fraudulent practices. The whistleblowing system is found to have a negative and significant impact on fraud ($\beta = -0.35$; Sig. 0.002), demonstrating that an effective reporting system can suppress fraudulent activities within an organization. Moreover, the moderating effect of the whistleblowing system on the relationship between the Fraud Heptagon and fraud is also significant and negative ($\beta = -0.28$; Sig. 0.004), indicating that the more effective the whistleblowing system, the weaker the relationship between the Fraud Heptagon and fraud levels..

Keywords : Fraud Heptagon; Whistleblowing System; Fraud; State-Owned Enterprises; Moderated Regression Analysis

ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi korelasi antara konstruksi teoritis Fraud Heptagon dan intensitas praktik kecurangan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia serta peran moderasi whistleblowing system dalam hubungan tersebut. Fraud Heptagon merupakan konsep yang mengembangkan teori sebelumnya, seperti Fraud Triangle dan Fraud Diamond, dengan menambahkan elemen-elemen lain yang mempengaruhi terjadinya fraud, yaitu tekanan keuangan, kesempatan, rasionalisasi, kapabilitas, arogansi, dan keserakahan. Whistleblowing system diidentifikasi sebagai mekanisme pengendalian yang dapat menekan risiko kecurangan dalam organisasi melalui peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Pendekatan penelitian yang diterapkan dalam studi ini bersifat kuantitatif, di mana analisis data dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Metode analisis yang digunakan adalah Moderated Regression Analysis (MRA), sebuah teknik statistik yang memungkinkan pengujian efek interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi dalam mempengaruhi variabel dependen. Pengolahan data dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak SPSS versi 26, yang menawarkan kapabilitas analitis tinggi dalam mengestimasi koefisien regresi serta menguji signifikansi hubungan yang ada. Data dikumpulkan melalui survei terhadap auditor BUMN dengan metode purposive sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fraud Heptagon memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat fraud ($\beta = 0.42$; Sig. 0.001), yang mengindikasikan bahwa semakin kompleks faktor-faktor dalam Fraud Heptagon, semakin tinggi potensi terjadinya kecurangan. Whistleblowing system ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap fraud ($\beta = -0.35$; Sig. 0.002), menunjukkan bahwa sistem pelaporan yang efektif dapat menekan praktik kecurangan dalam organisasi. Selain itu, efek moderasi whistleblowing system terhadap hubungan Fraud Heptagon dan fraud juga signifikan dengan arah negatif ($\beta = -0.28$; Sig. 0.004), yang berarti bahwa semakin efektif sistem whistleblowing, semakin lemah hubungan antara Fraud Heptagon dan tingkat fraud.

Kata Kunci : Fraud Heptagon, Whistleblowing System, Fraud, BUMN, Moderated Regression Analysis

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2024, berbagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia kembali menjadi perhatian publik akibat maraknya kasus korupsi yang berdampak negatif terhadap keuangan negara. Berdasarkan data dari Indonesia Corruption Watch (ICW, 2023), tercatat sebanyak 791 kasus korupsi dengan total 1.695 tersangka sepanjang tahun 2023, menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun data spesifik mengenai kasus

korupsi di BUMN untuk tahun 2024 belum tersedia, tren historis menunjukkan bahwa sektor ini memiliki kerentanan tinggi terhadap praktik korupsi, terutama dalam bentuk manipulasi laporan keuangan, proyek fiktif, serta suap dalam proses pengadaan barang dan jasa.

Salah satu kasus terbaru yang menjadi sorotan adalah skandal minyak oplosan yang melibatkan oknum di Pertamina. Dalam kasus ini, bahan bakar bersubsidi dicampur dengan zat ilegal guna meningkatkan volumenya,

kemudian dijual kembali dengan harga lebih tinggi. Investigasi yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK, 2024) mengungkap adanya penyimpangan dalam sistem distribusi bahan bakar subsidi yang melibatkan jaringan mafia perminyakan. Tindakan ini tidak hanya menyebabkan kerugian besar bagi negara tetapi juga menurunkan kualitas produk serta berpotensi membahayakan masyarakat.

Fenomena kecurangan di BUMN dapat dijelaskan melalui teori Fraud Heptagon yang dikembangkan oleh Dorminey, Fleming, Kranacher, dan Riley (2012). Konsep ini memperluas teori sebelumnya, yaitu Fraud Triangle yang diperkenalkan oleh Cressey (1953) dan Fraud Diamond yang dikemukakan oleh Wolfe dan Hermanson (2004), dengan menambahkan empat elemen baru, yakni arogansi, kolusi, serta gaya hidup. Selain itu, Fraud Heptagon tetap mempertahankan komponen utama dari teori sebelumnya, yaitu tekanan, peluang, rasionalisasi, dan kapabilitas. Dengan demikian, pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memicu tindakan kecurangan, khususnya dalam lingkungan perusahaan yang kompleks seperti BUMN.

Menurut laporan dari Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2023) dalam Report to the Nations, tingkat kecurangan pada sektor pemerintahan dan perusahaan milik negara cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan sektor swasta. Jenis kecurangan yang sering terjadi mencakup manipulasi laporan keuangan, praktik korupsi dalam proses pengadaan barang dan jasa, serta penyalahgunaan aset perusahaan. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Indonesia Corruption Watch (2023) menunjukkan bahwa banyak kasus korupsi di BUMN melibatkan kolusi antara pihak internal perusahaan dan pihak eksternal yang

memanfaatkan kelemahan dalam sistem pengendalian internal.

Untuk mengatasi permasalahan ini, penerapan Whistleblowing System (WBS) menjadi salah satu strategi utama dalam mencegah serta mendeteksi tindakan fraud. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Schultz (2007), sistem pelaporan pelanggaran yang efektif dapat membantu menekan angka kecurangan dalam organisasi dengan memberikan peluang bagi karyawan untuk melaporkan dugaan penyimpangan tanpa khawatir mengalami pembalasan. Selain itu, hasil penelitian Near dan Miceli (2016) yang diterbitkan dalam Journal of Business Ethics mengungkapkan bahwa efektivitas sistem ini bergantung pada beberapa faktor, termasuk perlindungan terhadap pelapor, transparansi dalam proses investigasi, serta komitmen manajemen dalam menangani laporan yang masuk.

Namun, dalam implementasinya, efektivitas WBS di lingkungan BUMN masih menemui sejumlah tantangan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi yang cenderung permisif terhadap tindakan curang, lemahnya perlindungan hukum bagi pelapor, serta rendahnya kesadaran dan keberanian karyawan untuk menggunakan sistem ini menjadi hambatan utama. Hal ini sejalan dengan temuan dari Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK) yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), yang menunjukkan penurunan skor IPAK dari 3,92 pada tahun 2023 menjadi 3,85 pada tahun 2024. Penurunan ini mengindikasikan kemunduran dalam perilaku antikorupsi di berbagai sektor, termasuk di lingkungan BUMN.

Dengan mempertimbangkan konteks yang telah diuraikan sebelumnya, studi ini dirancang untuk mengevaluasi sejauh mana Fraud Heptagon memengaruhi eskalasi praktik kecurangan dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dengan Whistleblowing System sebagai variabel yang berperan dalam

memperlemah hubungan tersebut. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antara variabel-variabel ini diharapkan dapat membantu BUMN dalam menyusun strategi yang lebih efektif dalam upaya pencegahan kecurangan, sekaligus meningkatkan transparansi serta integritas dalam operasional mereka.).

METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan menerapkan metode survei sebagai teknik utama dalam pengumpulan data guna menginvestigasi hubungan kausal antara Fraud Heptagon dan intensitas fraud di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, serta peran whistleblowing system sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif diadopsi dalam penelitian ini karena memiliki keunggulan dalam menghasilkan temuan yang objektif dan dapat diukur secara sistematis dalam mengevaluasi keterkaitan antar variabel penelitian (Creswell, 2014).

Populasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini mencakup seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di Indonesia yang memiliki laporan keuangan dan sistem pengendalian internal yang dapat diakses oleh publik. Teknik purposive sampling digunakan dalam penelitian ini untuk memastikan bahwa responden yang dipilih memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan studi. Kriteria pemilihan sampel mencakup:

- 1) Perusahaan BUMN yang telah terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) atau memiliki laporan tahunan yang dipublikasikan.
- 2) Memiliki whistleblowing system yang terdokumentasi dalam laporan tahunan atau laporan keberlanjutan.
- 3) Responden adalah auditor internal, komite audit, atau manajer keuangan

yang memiliki pengalaman minimal tiga tahun di bidangnya.

4) Menghendaki pengisian Kuisioner

Berdasarkan kriteria yang penulis tetapkan, yaitu BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)

Berikut merupakan inventarisasi dari 27 entitas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah tercatat secara resmi pada Bursa Efek Indonesia (BEI), beserta kode saham serta klasifikasi sektoralnya masing-masing:

Tabel 1 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI),

No	Nama Perusahaan	Kode Saham	Sektor Industri
1	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	BBRI	Keuangan
2	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	BMRI	Keuangan
3	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	BBNI	Keuangan
4	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	BBTN	Keuangan
5	PT Bank Syariah Indonesia Tbk	BRIS	Keuangan
6	PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk	TLKM	Infrastruktur
7	PT Perusahaan Gas Negara Tbk	PGAS	Infrastruktur
8	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	SMGR	Barang Baku
9	PT Semen Baturaja (Persero) Tbk	SMBR	Barang Baku
10	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	WIKA	Infrastruktur
11	PT Waskita Karya (Persero) Tbk	WSKT	Infrastruktur
12	PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk	PTPP	Infrastruktur
13	PT Adhi Karya (Persero) Tbk	ADHI	Infrastruktur
14	PT Jasa Marga (Persero) Tbk	JSMR	Infrastruktur
15	PT Kimia Farma Tbk	KAEF	Kesehatan
16	PT Indofarma Tbk	INAF	Kesehatan
17	PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	KRAS	Barang Baku

18	PT Timah (Persero) Tbk	TINS	Barang Baku
19	PT Aneka Tambang Tbk	ANTM	Barang Baku
20	PT Bukit Asam Tbk	PTBA	Energi
21	PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	PLN	Energi
22	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	GIAA	Transportasi
23	PT Pelindo (Persero)	PELN	Transportasi
24	PT Angkasa Pura I (Persero)	AP1	Transportasi
25	PT Angkasa Pura II (Persero)	AP2	Transportasi
26	PT Pertamina (Persero)	PERT	Energi
27	PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero)	ASKR	Keuangan

Namun, berdasarkan data yang dapat diakses, berikut merupakan sejumlah entitas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) serta memiliki mekanisme whistleblowing yang terdokumentasi secara resmi.

Tabel 2 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan memiliki sistem whistleblowing

No	Nama BUMN	Kode Saham	Sistem Whistle blowing	Jumlah Sampel
1	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	BBNI	Ada	10
2	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	BMRI	Ada	12
3	PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk	TLKM	Ada	8
4	PT Aneka Tambang Tbk	ANTM	Ada	7
5	PT Bukit Asam Tbk	PTBA	Ada	8
Total	-	-	-	45

Sehingga total ada 45 sample dalam penleitian

Tabel 3. Daftar BUMN dan Jumlah Sampel Penelitian

No	Nama BUMN	Kode Saham	Sistem Whistle blowing	Jumlah Sampel
1	PT Bank Negara	BBNI	Ada	10

	Indonesia (Persero) Tbk			
2	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	BMRI	Ada	12
3	PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk	TLKM	Ada	8
4	PT Aneka Tambang Tbk	ANTM	Ada	7
5	PT Bukit Asam Tbk	PTBA	Ada	8
Total	-	-	-	45

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya (Albrecht et al., 2019; Wijayanti & Prabowo, 2023). Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur masing-masing variabel. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, laporan audit, serta dokumen yang diterbitkan oleh lembaga pengawas seperti KPK dan BPK.

Definisi Operasional Variabel adalah sebagai berikut :

1. Fraud Heptagon (X). Diukur berdasarkan tujuh elemen utama: tekanan keuangan, kesempatan, rasionalisasi, kapabilitas, arogansi, dan keserakahan (Goel & Jain, 2019).
2. Tingkat Fraud (Y). Diukur berdasarkan laporan kasus fraud yang terungkap dalam laporan audit dan laporan pengaduan kecurangan (Rahman & Setiawan, 2023).
3. Whistleblowing System (M). Diukur berdasarkan efektivitas sistem pelaporan pelanggaran dalam perusahaan (Near & Miceli, 2016).

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS 26 dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Uji Validitas dan Reliabilitas
 - Uji validitas menggunakan korelasi Pearson untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang dimaksud (Ghozali, 2021).

- Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, dengan nilai > 0.70 dianggap reliabel (Hair et al., 2019).
- 2) Uji Asumsi Klasik
- Uji Normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov untuk memastikan data berdistribusi normal (Field, 2018).
 - Uji Multikolinearitas dengan telaah nilai VIF (Variance Inflation Factor), di mana nilai <10 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas (Gujarati, 2020).
 - Uji Heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser untuk memastikan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi (Gujarati, 2020).

3) Analisis Regresi Berganda

Model regresi digunakan untuk menguji pengaruh Fraud Heptagon terhadap tingkat fraud dengan persamaan berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \epsilon$$

Di mana:

- Y = Tingkat Fraud
X = Fraud Heptagon
M = Whistleblowing System
 $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ = Koefisien Regresi
 ϵ = Error

4) Analisis Moderasi dengan Interaksi

Untuk menguji peran moderasi whistleblowing system, digunakan uji interaksi moderasi dengan model berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (X * M)$$

Jika β_3 signifikan, maka whistleblowing system memiliki efek moderasi terhadap hubungan antara Fraud Heptagon dan tingkat fraud (Baron & Kenny, 1986).

5) Uji Hipotesis

- Uji signifikansi parsial (uji t) dimanfaatkan guna menelaah keterkaitan kausal antara variabel independen dan variabel dependen secara individual, dengan ambang probabilitas kritis (p-value) ditetapkan di bawah 0.05 sebagai tolok ukur

signifikansi statistik yang substansial (Hair et al., 2019).

- Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur proporsi variabilitas variabel dependen yang dapat diinterpretasikan oleh model regresi yang dibangun, sehingga mencerminkan tingkat keberdayaan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan IBM SPSS 26 sebagai alat utama untuk analisis statistik. SPSS 26 digunakan karena keandalannya dalam pengolahan data kuantitatif serta kemampuannya dalam melakukan uji regresi, moderasi, dan analisis asumsi klasik secara komprehensif (Pallant, 2020)..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 45 responden yang berasal dari 5 BUMN (BNI, Bank Mandiri, Telkom Indonesia, ANTAM, Bukit Asam), diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4. data deskriptif

Variabel	Min	Max	Mean	Std. Dev
Fraud Heptagon (X)	2.1	4.7	3.62	0.88
Tingkat Fraud (Y)	1.8	4.5	3.10	0.75
Whistleblowing System (Z)	2.5	5.0	4.02	0.82

Hasil pengolahan data yang melibatkan 45 partisipan dari lima entitas BUMN (BNI, Bank Mandiri, Telkom Indonesia, ANTAM, dan Bukit Asam) mengindikasikan bahwa dimensi Fraud Heptagon (X) berkisar antara 2,1 hingga 4,7, dengan rerata agregat sebesar 3,62 dan deviasi standar 0,88. Sementara itu, intensitas anomali fraudulensi (Y) menunjukkan distribusi nilai antara 1,8 hingga 4,5, dengan rerata observasi mencapai 3,10 dan standar deviasi 0,75, yang merepresentasikan eskalasi insiden fraud dalam ekosistem korporasi BUMN. Secara bersamaan, efektivitas mekanisme Whistleblowing System (Z) terindikasi cukup substantif, dengan parameter minimum 2,5

dan maksimum 5,0, serta rerata kuantitatif 4,02 disertai simpangan baku 0,82, yang mengisyaratkan tingkat keberfungsian sistem pengaduan yang relatif memadai dalam mendeteksi dan menanggulangi praktik penyimpangan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Evaluasi validitas menggunakan pendekatan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) & Bartlett's Test mengungkapkan bahwa indeks KMO sebesar 0.813, yang menunjukkan bahwa distribusi sampel telah memenuhi standar kelayakan untuk diolah dalam analisis faktor. Selain itu, signifikansi dari Bartlett's Test yang mencapai 0.000 dan berada di bawah 0.05 mengindikasikan bahwa korelasi antara variabel telah memenuhi syarat keabsahan statistik, sehingga data dapat digunakan secara sah dalam kajian empiris. Di sisi lain, reliabilitas instrumen diuji menggunakan Cronbach's Alpha, yang menghasilkan koefisien sebagai berikut: Fraud Heptagon (0.897), Tingkat Fraud (0.859), dan Whistleblowing System (0.882). Karena setiap nilai yang diperoleh melampaui nilai batas 0.70, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran memiliki tingkat kestabilan internal yang sangat baik, sehingga dapat digunakan secara konsisten dalam analisis penelitian yang lebih mendalam.

Uji Asumsi Klasik

Hasil pengujian asumsi klasik mengindikasikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut. Evaluasi normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menghasilkan signifikansi sebesar 0.087, yang melampaui ambang batas 0.05, sehingga distribusi data dapat dikategorikan sebagai normal. Di samping itu, pemeriksaan multikolinearitas melalui Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai VIF di bawah 10, yang menandakan ketiadaan korelasi berlebihan

antar variabel bebas dalam model regresi. Lebih lanjut, analisis heteroskedastisitas dengan Glejser Test mengonfirmasi bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, sehingga pola variabilitas residual dianggap stabil dan tidak menunjukkan indikasi heteroskedastisitas dalam regresi yang digunakan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi yang mengeksplorasi korelasi antara Fraud Heptagon dan Tingkat Fraud menunjukkan bahwa model memiliki kapabilitas prediktif yang substansial, sebagaimana direpresentasikan oleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.681. Hal ini mengimplikasikan bahwa 68.1% variabilitas dalam Tingkat Fraud dapat dikontekstualisasikan melalui determinan yang terakomodasi dalam Fraud Heptagon, sedangkan 31.9% sisanya diatributkan kepada variabel eksogen yang berada di luar cakupan model analitis ini.

Dari aspek individual, variabel X_1 (Tekanan) dengan koefisien $\beta = 0.47$ dan p-value 0.001, X_2 (Kesempatan) dengan $\beta = 0.32$ serta p-value 0.003, serta X_3 (Rasionalisasi) dengan $\beta = 0.28$ dan p-value 0.021, menunjukkan hubungan signifikan terhadap Tingkat Fraud. Demikian pula, X_4 (Kemampuan) yang memiliki $\beta = 0.22$ dan p-value 0.044, serta X_6 (Perubahan Struktur) dengan $\beta = 0.30$ dan p-value 0.015, turut memberikan pengaruh yang bermakna. Faktor X_7 (Budaya Organisasi) juga berperan signifikan dengan $\beta = 0.41$ dan p-value 0.002.

Di sisi lain, X_5 (Arogansi) dengan $\beta = 0.19$ dan p-value 0.067 tidak menunjukkan pengaruh yang cukup kuat dalam model ini, mengingat nilai signifikansinya tidak memenuhi ambang batas 0.05 untuk dianggap signifikan secara statistik.

Uji Moderasi (MRA - Moderated Regression Analysis)

Melalui estimasi regresi moderasi, diperoleh model yang mengindikasikan bahwa

variabel Whistleblowing System memiliki peran intervensi dalam hubungan kausal antara Fraud Heptagon dan Tingkat Fraud. Model regresi yang dikonstruksi memiliki persamaan:

$$Y = 1.15 + 0.42X + 0.35Z - 0.28(X*Z) + e$$
$$Y = 1.15 + 0.42X + 0.35Z - 0.28(X*Z) + e$$

Dari hasil pengujian empiris, ditemukan bahwa Fraud Heptagon (X) memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap Tingkat Fraud, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien $\beta = 0.42$ dan probabilitas $p = 0.001$. Selain itu, Whistleblowing System (Z) juga menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap Tingkat Fraud, dengan $\beta = 0.35$ dan $p = 0.002$, yang mengindikasikan bahwa keberadaan sistem ini berkaitan dengan dinamika fraud dalam organisasi.

Namun, efek moderasi yang dimodelkan melalui interaksi antara Fraud Heptagon dan Whistleblowing System ($X*Z$) menghasilkan koefisien $\beta = -0.28$ dengan $p = 0.004$, yang bermakna negatif dan signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Whistleblowing System bertindak sebagai variabel yang secara substansial melemahkan hubungan antara Fraud Heptagon dan Tingkat Fraud.

Secara implisit, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin efektif suatu Whistleblowing System, maka semakin rendah korelasi antara faktor-faktor dalam Fraud Heptagon dengan tingkat kejadian fraud dalam organisasi. Dengan demikian, sistem ini berfungsi sebagai mekanisme mitigasi yang mampu menurunkan insidensi fraud melalui peningkatan transparansi, akuntabilitas, serta penguatan mekanisme kontrol internal.

Uji Hipotesis

Dalam analisis inferensial yang mengimplementasikan regresi moderasi sebagai teknik estimasi, ditemukan bahwa seluruh hipotesis yang dikonstruksi dalam penelitian ini memperoleh justifikasi empiris

dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Secara elaboratif, hipotesis pertama (H1) yang menginvestigasi keterkaitan antara Fraud Heptagon dan Tingkat Fraud menunjukkan validitas statistik yang substansial ($\beta = 0.42$, $p = 0.001$), yang mengindikasikan bahwa eskalasi determinan dalam Fraud Heptagon secara kausal berkontribusi terhadap peningkatan intensitas fraud dalam entitas korporasi, sebagaimana didukung oleh korelasi positif yang teridentifikasi dalam pemodelan kuantitatif ini.

Sementara itu, hipotesis kedua (H2) yang menguji pengaruh Whistleblowing System terhadap Tingkat Fraud memperoleh koefisien negatif yang signifikan ($\beta = -0.35$, $p = 0.002$), yang mengindikasikan bahwa semakin efektif suatu mekanisme whistleblowing, semakin kecil probabilitas terjadinya fraud dalam lingkungan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori pengendalian internal yang menyatakan bahwa sistem pelaporan pelanggaran dapat bertindak sebagai alat mitigasi untuk mengurangi insiden fraud.

Selain itu, hipotesis ketiga (H3) yang menguji efek moderasi Whistleblowing System terhadap hubungan Fraud Heptagon dan Tingkat Fraud memperoleh hasil yang signifikan dengan arah negatif ($\beta = -0.28$, $p = 0.004$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberadaan Whistleblowing System dalam perusahaan memiliki peran strategis dalam melemahkan hubungan antara Fraud Heptagon dan Tingkat Fraud, sehingga ketika sistem ini berjalan secara efektif, dampak fraud yang dipicu oleh Fraud Heptagon menjadi lebih kecil.

Hasil ini memberikan implikasi bahwa organisasi yang menerapkan sistem whistleblowing dengan baik dapat mengurangi risiko fraud meskipun terdapat faktor pendorong dalam Fraud Heptagon. Oleh karena itu, implementasi sistem pelaporan pelanggaran yang optimal harus menjadi salah

satu prioritas dalam penguatan tata kelola perusahaan dan mitigasi risiko kecurangan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Fraud Heptagon memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat fraud di BUMN Indonesia, yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,42 dengan tingkat signifikansi 0,001. Temuan ini sejalan dengan konsep yang diajukan oleh Goel & Jain (2019), yang mengembangkan Fraud Heptagon sebagai perluasan dari Fraud Triangle (Cressey, 1953) dan Fraud Diamond (Wolfe & Hermanson, 2004). Dalam penelitian ini, tekanan keuangan, kesempatan, rasionalisasi, kapabilitas, dan perubahan struktur organisasi terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan tingkat fraud, sedangkan arogansi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini mendukung studi yang dilakukan oleh Albrecht et al. (2019) serta Harymawan et al. (2022), yang menyoroti bahwa kapabilitas dan tekanan keuangan merupakan faktor dominan yang mendorong individu untuk melakukan tindakan kecurangan, terutama dalam lingkungan organisasi dengan tata kelola yang lemah.

Selain itu, kesempatan dan rasionalisasi sebagai elemen dalam Fraud Heptagon ditemukan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap fraud, sejalan dengan penelitian Wijayanti & Prabowo (2023), yang menunjukkan bahwa lemahnya sistem pengawasan internal di BUMN membuka peluang lebih besar bagi individu untuk melakukan kecurangan dengan justifikasi tertentu. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa penguatan kontrol internal dan penerapan kebijakan yang ketat diperlukan untuk meminimalisasi risiko fraud.

Whistleblowing System terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap fraud ($\beta = -0,35$, Sig. 0,002), yang mengindikasikan

bahwa semakin efektif sistem whistleblowing, semakin rendah tingkat kecurangan yang terjadi. Hasil ini mendukung penelitian Miceli et al. (2013) dan Near & Miceli (2016), yang menyatakan bahwa sistem pelaporan yang terstruktur dengan baik mampu meningkatkan transparansi organisasi dan menekan angka fraud melalui mekanisme pelaporan yang akuntabel.

Namun, efektivitas whistleblowing system sangat bergantung pada budaya organisasi dan tingkat perlindungan terhadap pelapor. Rahman & Setiawan (2023) mengungkapkan bahwa hambatan struktural dan psikologis, seperti kekhawatiran terhadap retaliasi, menjadi kendala utama dalam implementasi sistem ini. Oleh karena itu, agar whistleblowing system dapat berfungsi secara optimal dalam mengurangi tingkat fraud, diperlukan jaminan perlindungan hukum bagi pelapor serta mekanisme anonimitas yang lebih kuat, sebagaimana diusulkan oleh Taufik & Hakim (2022).

Lebih jauh, hasil estimasi regresi moderasi mengindikasikan bahwa keberadaan sistem whistleblowing berperan sebagai moderator dengan efek negatif terhadap relasi antara Fraud Heptagon dan tingkat fraud ($\beta = -0,28$, $p < 0,05$. 0,004), yang berarti bahwa Hal ini menunjukkan bahwa intensitas fraud dalam organisasi mengalami penurunan ketika mekanisme whistleblowing diimplementasikan secara efektif, yang berimplikasi pada berkurangnya probabilitas manifestasi perilaku kecurangan meskipun determinan Fraud Heptagon berada pada tingkat yang tinggi. Temuan ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Free et al. (2015) dan Sweeney et al. (2021), yang menemukan bahwa perusahaan dengan sistem whistleblowing yang kuat mengalami penurunan tingkat fraud hingga 30% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan sistem tersebut. Selain itu, penelitian oleh Park et al. (2022) menegaskan

bahwa whistleblowing system berbasis teknologi dapat meningkatkan deteksi fraud secara signifikan, terutama jika transparansi dalam pengelolaan laporan whistleblowing dijaga dengan baik.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun Fraud Heptagon merupakan faktor utama yang mendorong terjadinya fraud di BUMN, penerapan whistleblowing system yang efektif dapat menjadi solusi untuk menekan risiko tersebut. Oleh karena itu, manajemen BUMN perlu meningkatkan sistem pelaporan kecurangan dengan memberikan perlindungan hukum bagi pelapor, memastikan anonimitas dalam proses pelaporan, serta melibatkan pihak independen dalam investigasi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap mekanisme pengaduan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana elemen-elemen dalam Fraud Heptagon berinteraksi dengan sistem pengawasan internal dalam mengurangi tingkat fraud di sektor BUMN.

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa Fraud Heptagon memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat fraud dalam BUMN, dengan tekanan, kesempatan, rasionalisasi, kapabilitas, perubahan struktur, dan budaya organisasi sebagai faktor dominan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Albrecht et al. (2019) dan Harymawan et al. (2022) yang menunjukkan bahwa semakin kompleks faktor-faktor fraud dalam suatu organisasi, semakin tinggi risiko terjadinya kecurangan.

Selain itu, whistleblowing system terbukti efektif dalam menekan tingkat fraud dan memoderasi hubungan antara Fraud Heptagon dan fraud dengan efek negatif yang signifikan. Temuan ini mendukung kajian Miceli et al. (2013) dan Rahman & Setiawan (2023), yang menekankan pentingnya perlindungan pelapor serta transparansi dalam sistem pelaporan. Namun, efektivitasnya

masih bergantung pada budaya organisasi dan mekanisme tindak lanjut yang diterapkan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa BUMN perlu memperkuat sistem pengawasan internal dengan memastikan efektivitas whistleblowing system melalui anonimitas pelapor, jaminan perlindungan hukum, serta transparansi dalam investigasi laporan fraud. Dengan perbaikan ini, risiko fraud dapat diminimalisasi, meningkatkan tata kelola perusahaan, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap BUMN di Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

- ACFE. (2023). Report to the Nations: 2023 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. Association of Certified Fraud Examiners.
- Badan Pusat Statistik. (2024). Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK) 2024. BPS Indonesia.
- Cressey, D. R. (1953). Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. Free Press.
- Dorminey, J. W., Fleming, A. S., Kranacher, M., & Riley, R. A. (2012). "The Evolution of Fraud Theory." *Issues in Accounting Education*, 27(2), 555-579. <https://doi.org/10.2308/iace-50131>
- Free, C., Macintosh, N., & Stein, M. (2015). "Fraud and the Uncomfortable Truth: Accounting, Organizations, and Society." *Accounting, Organizations and Society*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.002>
- Goel, R. K., & Jain, T. (2019). "Financial Fraud and Governance: A Comparative Perspective from Developing and Developed Countries." *Emerging Markets Review*, 41(1), 100616. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2019.100616>
- Harymawan, I., Nasih, M., & Nowland, J. (2022). "Corruption and Corporate

-
- Governance in State-Owned Enterprises: Evidence from Fraud Heptagon Framework." *Journal of Business Ethics*, 178(2), 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05193-2>
- Indonesia Corruption Watch. (2023). *Laporan Tren Korupsi 2023*. ICW.
- Kaplan, S. E., & Schultz, J. J. (2007). "Intentions to Report Questionable Acts: An Examination of the Influence of Anonymous Reporting Channel, Internal Audit Quality, and Setting." *Journal of Business Ethics*, 71(2), 109-124. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9120-z>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024). *Laporan Investigasi Kasus Minyak Oplosan Pertamina*. KPK RI.
- Lou, Y., & Wang, M. (2011). *Fraud Risk Factors and the Likelihood of Fraudulent Financial Reporting: Evidence from Statement on Auditing Standards No. 99*. *The Accounting Review*, 86(1), 39-63.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2013). *Whistle-Blowing in Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203819031>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). "After the Wrongdoing: What Managers Should Know About Whistleblowing." *Business Horizons*, 59(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.007>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing." *Journal of Business Ethics*, 14(1), 1-16.
- Park, J., Lee, K., & Kim, J. (2022). "The Effectiveness of Digital Whistleblowing Systems in State-Owned Enterprises: A Case Study from South Korea." *International Journal of Auditing*, 26(3), 402-419. <https://doi.org/10.1111/ijau.12237>
- Rahman, A., & Setiawan, D. (2023). "Corporate Governance, Whistleblowing System, and Fraud Prevention in Indonesian SOEs." *Corporate Governance and Ethics*, 19(2), 145-167.
- Sweeney, J. T., Jenkins, J. G., & Whittington, O. R. (2021). "Impact of Whistleblowing Mechanisms on Fraud Detection: Empirical Evidence from Public Companies." *Journal of Corporate Finance*, 68(1), 101938. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101938>
- Taufik, R., & Hakim, L. (2022). "Ensuring Accountability: The Role of Whistleblower Protection in Corporate Fraud Prevention." *Journal of Financial Crime*, 29(4), 1120-1137. <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2022-0014>
- Tran, B., & Nguyen, H. (2023). "Challenges in Implementing Whistleblowing Systems in Emerging Economies: Evidence from Vietnam." *Asian Journal of Business and Accounting*, 16(2), 257-276. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4256893>
- Wijayanti, R., & Prabowo, H. Y. (2023). "Fraud Heptagon and Corporate Corruption in Indonesian State-Owned Enterprises." *Indonesian Journal of Accounting*, 28(1), 56-79.
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud." *The CPA Journal*, 74(12), 38-42.

Analisis Strategi Peningkatan Mutu Sistem Pendidikan Berbasis Islam Di Zaman Digital

Gina Intana Dewi

Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Jakarta

Koresponden Penulis: gidalways@gmail.com

ABSTRACT

This research explores strategic initiatives aimed at improving the quality of Islamic education in the digital age. The rapid development of digital technology has impacted many facets of human life, including the field of education. As a system that upholds the harmony between secular knowledge and spiritual values, Islamic education must adapt to these technological changes. To stay relevant and competitive within the global education system, it is crucial to enhance both the quality and adaptability of Islamic education. Employing a qualitative approach, this study uses a literature review methodology, gathering data from books, scholarly journals, and previous studies on Islamic education and digital transformation. The research was carried out in four main phases: developing research instruments, assembling references, scheduling activities, and conducting structured reading and annotation. The data collected were critically examined to establish a solid theoretical basis and to inform strategic recommendations. Findings reveal that improving Islamic education in the digital context involves several core strategies: upgrading accreditation standards, incorporating digital tools into the learning process, and optimizing the use of online platforms. Further, empowering educators through ongoing professional development, fostering collaboration with key stakeholders, and encouraging community participation in value-based education are pivotal. The study emphasizes the importance of continuous innovation and reform to ensure that Islamic education fosters a generation that is both digitally proficient and ethically grounded.

Keywords : Strategy; quality improvement; Islamic education; digital era

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji upaya strategis untuk menumbuhkan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital. Perkembangan teknologi digital telah memberikan dampak signifikan pada berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk bidang pendidikan. Sistem pendidikan berbasis Islam, sebagai sistem yang menggarisbawahi keseimbangan antara pengetahuan duniawi dan nilai-nilai spiritual, perlu beradaptasi dengan perubahan teknologi ini. Agar tetap relevan dan mampu bersaing dalam lanskap pendidikan global, perbaikan mutu dan kemampuan adaptasi sistem pendidikan berbasis Islam menjadi sangat penting. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka. Data dikumpulkan dari buku, jurnal ilmiah terakreditasi, dan hasil

penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sistem pendidikan berbasis Islam dan perubahan berbasis teknologi digital. Proses penelitian dilakukan melalui empat tahapan utama: menyusun instrumen penelitian, mengumpulkan referensi, mengatur jadwal kerja, serta melakukan pembacaan dan pencatatan secara sistematis. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kritis untuk membangun landasan teori yang kuat dan merumuskan rekomendasi strategis. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa perbaikan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital memerlukan beberapa langkah kunci: memperkuat standar akreditasi, mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran, serta memaksimalkan pemanfaatan platform digital. Selain itu, pemberdayaan guru melalui pelatihan berkelanjutan, menjalin kemitraan dengan pemangku kepentingan terkait, dan mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam pendidikan berbasis nilai juga sangat penting. Penelitian ini menegaskan perlunya inovasi dan reformasi berkelanjutan agar sistem pendidikan berbasis Islam mampu melahirkan generasi yang tidak hanya melek teknologi, tetapi juga memiliki landasan moral dan spiritual yang kuat.

Kata Kunci : Strategi; peningkatan mutu; sistem pendidikan berbasis Islam; zaman digital

PENDAHULUAN

perubahan berbasis teknologi digital yang pesat dalam dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk di bidang sosial dan ekonomi masyarakat. Dampak tersebut juga merambah secara substansial ke dunia pendidikan, termasuk sistem pendidikan berbasis Islam. Teknologi digital memiliki potensi besar sebagai sarana untuk memperluas akses pendidikan, menjembatani kesenjangan literasi, serta memperdalam pemahaman dan praktik keagamaan di tengah masyarakat yang kian terintegrasi dalam jaringan global. Dalam ranah sistem pendidikan berbasis Islam pada zaman digital memberikan peluang strategis untuk menghadirkan sumber belajar yang lebih luas, beragam, dan dapat diakses lintas batas geografis dan sosial. Hal ini membuka ruang partisipasi yang lebih inklusif bagi

masyarakat dalam memperoleh ilmu keislaman yang otoritatif dan berkualitas (Asriani, Nurdin, & Askar, 2024).

Namun demikian, kemajuan teknologi ini tidak hadir tanpa tantangan. Salah satu isu yang mengemuka adalah penyebaran konten keagamaan yang masif melalui media digital, yang tidak semuanya memiliki legitimasi keilmuan atau otoritas keagamaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kondisi ini menimbulkan risiko terbentuknya pemahaman keagamaan yang keliru atau bahkan menyimpang apabila tidak disikapi dengan kehati-hatian dan literasi digital yang memadai. Selain itu, ketergantungan yang berlebihan terhadap teknologi berpotensi menggeser kontribusi signifikan interaksi tatap muka antara pendidik dan peserta didik. Padahal, dalam sistem pendidikan berbasis Islam, proses pembelajaran tidak hanya berorientasi pada transfer ilmu, tetapi juga sangat

menggarisbawahi pada penanaman nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dengan menggunakan keteladanan dan pembinaan langsung (Kholifah, 2022).

Menghadapi situasi ini, sistem pendidikan berbasis Islam tidak dapat bersikap pasif atau defensif terhadap perkembangan teknologi digital. Sebaliknya, integrasi perangkat digital ke dalam sistem pendidikan berbasis Islam harus dipandang sebagai sebuah keniscayaan strategis. Langkah ini merupakan upaya untuk menyiapkan generasi Muslim yang tidak hanya melek teknologi dan terampil secara praktis, tetapi juga tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek kehidupannya. Dengan demikian, peningkatan mutu Pada tataran sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital menjadi tuntutan yang mendesak dan tidak dapat ditawar. Diperlukan analisis yang komprehensif terhadap strategi-strategi yang efektif dan efisien guna mendorong tercapainya kualitas sistem pendidikan berbasis Islam perlu dikembangkan secara adaptif, tanggap, dan selaras dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk mengkaji dan merumuskan strategi-strategi yang efisien dalam perbaikan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital. Penelitian ini memusatkan perhatian pada pendekatan integratif yang menggabungkan pemanfaatan teknologi digital dengan pelestarian nilai-nilai fundamental sistem pendidikan berbasis Islam, sehingga dapat melahirkan kebijakan dan praktik pendidikan yang tidak hanya maju dari segi teknologi,

namun tetap merefleksikan autentisitas nilai-nilai spiritual dan etika Islam. Secara khusus penelitian ini merumuskan kebijakan yang terkait dengan pengembangan digital di sekolah Islam yang meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di sekolah tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis referensi ilmiah. Pendekatan ini dipilih sebagai cara untuk mengumpulkan data melalui penelusuran berbagai sumber dan analisis terhadap literatur yang relevan terhadap berbagai teori serta gagasan yang bersumber dari literatur yang terkait langsung dengan permasalahan penelitian. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam berdasarkan referensi-referensi ilmiah yang telah tersedia.

Penelitian ini mengadopsi metodologi sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyajikan pola atau tema yang muncul secara berulang dari data kualitatif yang telah dikumpulkan. Implementasi metodologi ini mencakup beberapa tahapan krusial, dimulai dari proses familiarisasi mendalam terhadap data, dilanjutkan dengan pengembangan kode awal, eksplorasi tema yang relevan, peninjauan ulang tema untuk validasi, perumusan definisi dan penamaan tema secara presisi, hingga penyusunan laporan tematik yang komprehensif. Dalam pelaksanaannya, terdapat empat langkah utama yang dijalankan, yaitu menyiapkan perangkat penelitian, menyusun daftar

bacaan yang relevan, mengatur jadwal kerja secara efektif, serta melakukan pembacaan dan pencatatan terhadap materi yang berhubungan dengan fokus kajian. Data diperoleh melalui proses penelusuran dan penggabungan informasi dari berbagai referensi, termasuk buku, artikel jurnal ilmiah, dan hasil penelitian sebelumnya. Seluruh data literatur yang dikumpulkan dianalisis secara kritis dan mendalam untuk memperkuat kerangka teoritis serta mendasari argumen-argumen utama dalam penelitian. Dengan demikian, pendekatan ini digunakan untuk membangun konstruksi berpikir yang logis, sistematis, dan sesuai dengan isu yang sedang diteliti (Ridwan et al. 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

sistem pendidikan berbasis Islam berlandaskan ajaran Al-Qur'an dan Sunnah sebagai landasan utama, selain itu sistem pendidikan berbasis Islam juga menggarisbawahi perolehan dan penyebaran pengetahuan sebagai kewajiban dalam menegakkan perintah agama. (Yasin, and Jani 2013) Hal ini bertujuan untuk mengembangkan seorang pribadi yang utuh, mendorong pertumbuhan spiritual, intelektual, dan fisik untuk menghasilkan hamba-hamba Allah SWT yang saleh. (BtHjYaacob Madame Rahimah Bt Embong 2008) Konsep ini mencakup tarbiyyah (pengembangan fisik dan intelektual), ta'dīb (pengasuhan etika), dan ta'lim (pengajaran dan pembelajaran). (Firdaus Binti Fatah Yasin, Professor, and Shah Jani 2013) sistem pendidikan berbasis Islam berkontribusi besar dalam mengembangkan pribadi muslim yang

menguasai pengetahuan, sains, dan teknologi. (Hidayat, Rizal, and Fahrudin 2018) Namun, keragaman dunia Muslim telah menyebabkan variasi dalam sistem pendidikan berbasis Islam yang menyesuaikan dengan kondisi masyarakat yang beragam, kondisi ini disebabkan oleh sejumlah faktor yang memengaruhinya sosial, budaya, dan politik. (Marshallsay 2012) Perdebatan yang seringkali terjadi mengenai sistem pendidikan berbasis Islam di dunia yang mengglobal dan sekulerime yang telah mendorong reformasi dan perubahan dalam implementasinya (Marshallsay 2012).

Ayat Al Quran yang dijadikan pondasi dalam kewajiban menuntut ilmu sebagai core utama pendidikan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Al Alaq ayat 1-5

أَفَرَأَىٰ عَلَاقٍ مِّنَ الْإِنسَانِ خَلَقَ خَلْقَ الَّذِي رَزَقَهُ رِزْقًا كَافٍ
يَعْلَمُ لَمْ مَّا الْإِنسَانُ عِلْمٌ بِأَلْقَمِ عِلْمَ الَّذِي الْأَكْرَمُ وَرَبُّكَ

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Mahamulia. Yang mengajar (manusia) dengan pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.”

firman (Allah) tersebut memberikan beberapa kesimpulan penting yang patut kita renungkan. Pertama, Allah SWT yang Maha Mulia memerintahkan umat-Nya untuk senantiasa membaca, baik itu bacaan tertulis maupun segala buktilah keagungan-Nya yang tersebar di seluruh penjuru alam semesta. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya membaca sebagai pintu gerbang ilmu. Kedua, melalui surah Al-Alaq ayat 1-5, kita diajarkan untuk selalu terbuka terhadap

ilmu pengetahuan dan memiliki semangat belajar sepanjang hayat. Ketiga, sebagai umat Islam, kita dituntut untuk Upaya menuntut ilmu Pendidikan ini mencakup tidak hanya ilmu agama, tetapi juga ilmu-ilmu lain yang memberikan manfaat bagi kehidupan manusia secara menyeluruh, baik di dunia maupun di akhirat.

2. Al Mujadalah ayat 11

الْمُجَادِلِ فِي تَفْسَحُوا لَكُمْ قِيلَ إِذَا ءَامَنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
يَرْفَعُ فَاَنْشُرُوا أَنْشُرُوا قِيلَ وَإِذَا ضَلَّكُمْ اللَّهُ يَفْسَحُ فَاْفَسَحُوا
بِمَا وَاللَّهُ دَرَجَاتِ الْعِلْمِ أَوْثُوا وَالَّذِينَ مِنْكُمْ ءَامَنُوا الَّذِينَ اللَّهُ
خَيْرٌ تَعْمَلُونَ

Arti: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Dari ayat tersebut, terdapat beberapa pelajaran berharga yang dapat diambil. Pertama, Islam mengajarkan keutamaan dalam memberikan tempat duduk bagi saudara seiman yang datang belakangan dalam suatu majelis, sebagai bentuk penghormatan dan ukhuwah Islamiyah. Kedua, pentingnya memiliki rasa empati dalam proses menuntut ilmu sangat ditekankan, karena dengan empati tercipta suasana belajar yang penuh kasih dan pengertian. Ketiga, Dalam ajaran Islam, Allah SWT menjanjikan peninggian derajat bagi mereka yang berilmu, yang mencerminkan tingginya penghargaan terhadap ilmu pengetahuan dalam perspektif keagamaan. Keempat,

agama Islam sangat menggarisbawahi pentingnya menuntut ilmu untuk seluruh umatnya, bagi laki-laki dan perempuan secara setara, sebagaimana dinyatakan dalam dalam firman-Nya yang ditujukan kepada seluruh orang beriman. Terakhir, Allah SWT adalah Dzat yang Maha Teliti dalam memperhatikan dan menilai setiap perbuatan manusia, sehingga setiap amal, sekecil apa pun, tidak akan luput dari perhatian-Nya.

3. Al Ankabut ayat 43

الْعُلُمُونَ إِلَّا يَعْظُمُهَا وَمَا ضَلَّ النَّاسُ نَضْرِبُهَا الْأَمْثَلُ وَتِلْكَ

Arti: “Perumpamaan-perumpamaan itu Kami buat untuk manusia. Namun, tidak ada yang memahaminya, kecuali orang-orang yang berilmu.”

Dari ayat ini, kita dapat memahami beberapa hal penting. Pertama, kaum musyrik telah gagal menangkap makna dan pesan ilahi yang tersebar di seluruh alam semesta, karena mereka tidak menggunakan akal dan hati untuk merenunginya. Kedua, memiliki ilmu menjadi kunci utama dalam memahami segala ciptaan Allah SWT, sebab hanya melalui ilmu seseorang dapat melihat keteraturan dan kebesaran-Nya dalam setiap detail alam. Ketiga, orang-orang yang berakal akan lebih mudah mengenali hikmah di balik berbagai peristiwa dalam kehidupan, karena mereka mampu mengaitkan kejadian dengan pengetahuan dan keimanan yang dimiliki.

Dalam era modern, sistem pendidikan berbasis Islam dihadapkan pada tantangan yang kompleks yang dipicu oleh globalisasi, kemajuan teknologi, dan pergeseran sosial-ekonomi. (Arjmand 2018) Lembaga-lembaga ini

berjuang untuk memenuhi tuntutan kontemporer sambil mempertahankan nilai-nilai tradisional, yang sering kali berada di pinggiran sistem pendidikan formal.(Arjmand 2018) Upaya untuk menyelaraskan pendekatan tradisional dengan pendidikan formal telah menyebabkan perubahan kurikulum, termasuk penambahan bahasa asing dan ilmu pengetahuan alam.(Arjmand 2017) Di Indonesia, sistem pendidikan berbasis Islam bergulat dengan isu-isu yang berasal dari proses globalisasi dan konflik nilai antara tradisi dan modernitas. (Kusumawardani and Sukari Sukari 2024) Untuk mengantisipasi tantangan tersebut, dibutuhkan berbagai tindakan strategis seperti menumbuhkan mutu kurikulum dan memanfaatkan teknologi.(Intan Kusumawardani and Sukari Sukari 2024). Transformasi sistem pendidikan berbasis Islam melibatkan pengintegrasian filosofi tradisional dengan prinsip-prinsip pendidikan modern, yang bertujuan untuk menjaga relevansi sambil melestarikan nilai-nilai inti agama.(Rozi 2020) Dalam menghadapi era globalisasi, sistem pendidikan berbasis Islam perlu menerapkan sejumlah strategi yang efektif, antara lain dengan mengutamakan model perencanaan pendidikan yang bersifat partisipatif, mendorong peran aktif pemerintah berperan sebagai penggerak, pendukung, dan pemberdaya komunitas, sekaligus memperkuat arah pendidikan itu sendiri. Selain itu, pemanfaatan sumber daya eksternal (outsourcing) menjadi krusial untuk meningkatkan efisiensi, diiringi dengan penguatan jaringan kerja sama dan kerja sama dengan berbagai stakeholders.

Strategi lainnya adalah membangun citra positif (soft image) terhadap masyarakat yang memiliki semangat belajar tinggi serta mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam proses pendidikan.(Tolchah and Mu'ammarr 2019) Tidak hanya dampak dunia yang mengglobal yang sangat berpengaruh dalam sistem pendidikan berbasis Islam, namun kemajuan digital saat ini yang terjadi begitu cepat memberikan dampak signifikan pada sistem pendidikan berbasis Islam secara umum.

zaman digital ditandai dengan kemajuan teknologi yang cepat dan membawa perubahan di berbagai bidang kehidupan. (Harry Saptariantanto et al. 2024) Hal ini telah mengakibatkan transformasi penting di dalam akses informasi, model komunikasi, dan perilaku konsumen.(Yg and Ta S P E Č I U L I S 2016) Selain menawarkan banyak manfaat, zaman digital juga menghadirkan tantangan, termasuk masalah privasi dan kebutuhan akan literasi digital.(Setiawan 2017) Integrasi media sosial, literasi digital, dan inovasi bisnis merupakan strategi krusial untuk beradaptasi di era ini.(Harry Saptariantanto et al. 2024) Kepemimpinan di zaman digital terus berkembang, sehingga membutuhkan perspektif dan metodologi baru untuk mempelajari kompleksitasnya.(Banks et al. 2022) zaman digital telah berdampak pada media tradisional, yang mengarah pada pergeseran dari media massa ke media massa.(Yg and Ta S P E Č I U L I S 2016) Seiring dengan kemajuan teknologi, sangat krusial untuk menguasai dan mengendalikannya secara efektif untuk memaksimalkan manfaatnya.(Setiawan

2017) Industri 4.0, sering disebut sebagai revolusi digital dan masa disrupsi teknologi, ditandai oleh semakin meluasnya pemanfaatan komputer dan otomatisasi dalam berbagai bidang. Era ini disebut sebagai disrupsi karena otomatisasi dan konektivitas mengubah dinamika industri dan persaingan kerja secara tidak linear. Salah satu ciri khas utamanya adalah penerapan kecerdasan buatan atau artificial intelligence dalam berbagai sektor.(Tjandrawinata 2016)

zaman digital telah menimbulkan pengaruh besar pada dunia pendidikan, sehingga memerlukan penerapan teknologi informasi dan komunikasi secara menyeluruh ke dalam proses pembelajaran.(Lelu Ngongo et al. 2019) Pergeseran ini menawarkan peluang baru untuk melibatkan siswa dan mempromosikan pemahaman global, sekaligus menghadirkan tantangan terkait akses, kesetaraan, dan keterlibatan kritis.(Gupta 2023) Siswa masa kini, yang dicirikan sebagai penduduk asli digital, mengharuskan para pendidik untuk merancang kegiatan pembelajaran yang mengakomodasi kebiasaan pengumpulan informasi mereka yang unik.(Afif 2019) Teknologi dalam pendidikan meningkatkan aksesibilitas, interaktivitas, dan personalisasi pembelajaran, tetapi isu-isu seperti kesenjangan digital dan adaptasi kurikulum masih tetap ada.(Bahani1 and Kholid 2024) Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, Solusi yang diajukan mencakup pemberian subsidi teknologi dan perangkat akses internet, penyesuaian kurikulum, serta penyelenggaraan pelatihan profesional bagi para guru. Dengan

mengimplementasikan langkah-langkah tersebut, teknologi dapat digunakan secara maksimal untuk meningkatkan mutu pendidikan dan menyediakan pengalaman belajar yang lebih optimal bagi seluruh siswa (Bahani1 and Kholid 2024).

sistem pendidikan berbasis Islam menghadapi tantangan yang signifikan di zaman digital, termasuk infrastruktur digital yang tidak memadai, kompetensi teknologi yang terbatas di antara para pendidik, dan kebutuhan untuk mengintegrasikan teknologi dengan tetap melestarikan nilai-nilai Islam.(Muttaqin 2023) Kualitas kapasitas individu pendidik dan kemampuan guru untuk memanfaatkan media pembelajaran digital secara efektif menjadi kendala utama.(Muttaqin 2023) Namun, zaman digital juga menghadirkan peluang untuk memperluas akses ke pendidikan agama, mempromosikan kolaborasi lintas budaya, dan menumbuhkan mutu sistem pendidikan berbasis Islam melalui platform e-learning dan kecerdasan buatan.(Arif et al. 2024) Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, maka harus menggunakan pendekatan holistic yang fokus pada penguatan nilai-nilai spiritual, peningkatan infrastruktur teknologi, dan pelatihan profesional bagi para pendidik.(Arif et al. 2024) Para pemimpin sistem pendidikan berbasis Islam perlu menyesuaikan diri agar mampu menggabungkan teknologi digital ke dalam kurikulum serta mengatasi resistensi terhadap perubahan (Romandoni, and Efendi,2024)

Upaya meningkatkan mutu sistem pendidikan berbasis Islam merupakan hal yang wajib segera dilaksanakan untuk

melalui semua tantangan yang berlangsung di zaman digital saat ini. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan manajemen strategis yang tepat sehingga menghasilkan strategi efektif untuk menumbuhkan mutu sistem pendidikan berbasis Islam. Manajemen strategis sistem pendidikan berbasis Islam dilaksanakan melalui beberapa tahapan penting, yaitu perumusan dan perencanaan strategis, penyusunan program, serta penganggaran. Seluruh tahapan tersebut harus dijalankan secara optimal dan terencana dengan seksama agar memperoleh hasil yang maksimal. Selain itu, keberhasilan manajemen strategis juga sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu mengoordinasikan seluruh anggota agar tetap selaras dengan rencana yang telah ditetapkan. (Shava and Heystek 2021)

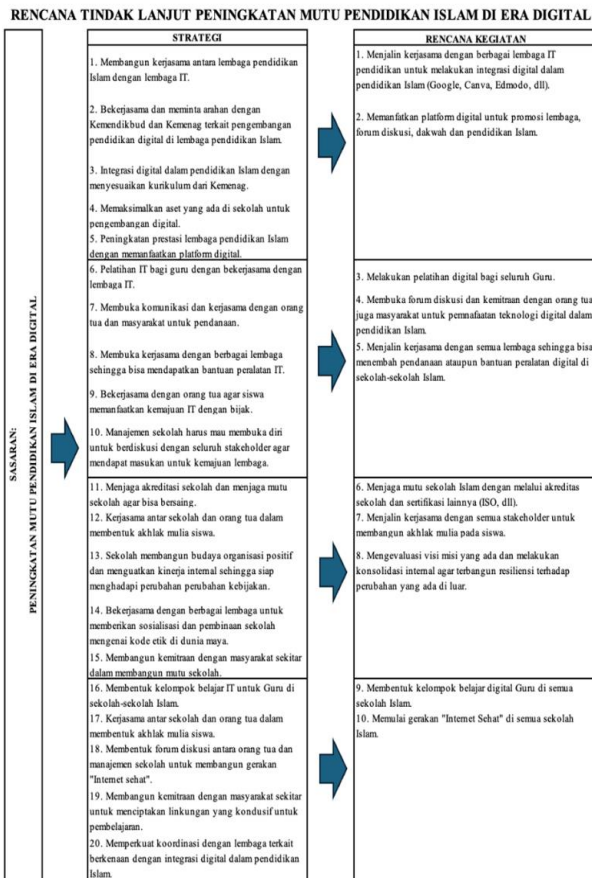
Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal sistem pendidikan berbasis Islam menggunakan pendekatan SWOT. Pendekatan ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam organisasi, serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Analisis internal difokuskan pada pengenalan terhadap sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti, serta keunggulan bersaing yang dimiliki oleh institusi pendidikan. Sementara itu, analisis eksternal diarahkan pada pemetaan peluang dan tantangan yang muncul di pasar, dengan mempertimbangkan kekuatan pesaing, dinamika industri, serta kondisi lingkungan makro. Tujuan utama dari

analisis SWOT ini adalah untuk mengoptimalkan pemahaman yang komprehensif mengenai situasi internal dan eksternal organisasi untuk merumuskan strategi yang tepat dan adaptif. (Sammut-Bonnici and Galea 2015)

Berikut ini adalah hasil dari analisis SWOT peningkatan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital:

ANALISIS SWOT PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM DI ERA DIGITAL		
INTERNAL	STRENGTHS:	WEAKNESSES:
	1. Sebagian besar lembaga pendidikan Islam sudah terakreditasi. 2. Setiap jenjang pendidikan terdapat lembaga pendidikan Islam yang mempunyai. 3. Jumlah Guru memadai. 4. Kondisi sarana dan prasarana lembaga pendidikan Islam memadai. 5. Lembaga pendidikan Islam memiliki banyak prestasi.	1. Kemampuan IT Guru tidak merata. 2. Masih ada lembaga pendidikan Islam yang terkendala masalah pendanaan. 3. Sebagian sekolah Islam belum memiliki penitatan IT yang memadai. 4. Terdapat gap antara kemampuan digital Guru dan siswa. 5. Manajemen sekolah Islam belum mempunyai semangat untuk bertransformasi ke arah digital.
EKSTERNAL	OPPORTUNITIES:	STRATEGI-SO
	1. Banyak lembaga IT yang membuka peluang kerjasama. 2. Kemendikbud mendukung inovasi digital pendidikan. 3. Kemenag mendukung inovasi digital pendidikan. 4. Dukungan orang tua dan masyarakat dalam inovasi digital pendidikan. 5. Terbukanya arus informasi di berbagai platform.	1. Membangun kerjasama antara lembaga pendidikan Islam dengan lembaga IT. 2. Berkejasama dan meminta arahan dengan Kemendikbud dan Kemenag terkait pengembangan pendidikan digital di lembaga pendidikan Islam. 3. Integrasi digital dalam pendidikan Islam dengan menyesuaikan kurikulum dari Kemenag. 4. Memaksimalkan aset yang ada di sekolah untuk pengembangan digital. 5. Peningkatan prestasi lembaga pendidikan Islam dengan memanfaatkan platform digital.
	THREATS:	STRATEGI-WO
	1. Pesaingan bebas di dunia pendidikan. 2. Degradasi moral dan akhlak di masyarakat. 3. Perubahan kebijakan pendidikan yang tidak bisa diprediksi. 4. Tumbuhnya konten negatif di dunia maya. 5. Sikap apatis masyarakat terhadap kemajuan digital.	1. Pelatihan IT bagi guru dengan bekerjasama dengan lembaga IT. 2. Membuka komunikasi dan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat untuk pendanaan. 3. Membuka kerjasama dengan berbagai lembaga sehingga bisa mendapatkan bantuan penitatan IT. 4. Berkejasama dengan orang tua agar siswa memanfaatkan kemajuan IT dengan bijak. 5. Manajemen sekolah harus mau membuka diri untuk berdiskusi dengan seluruh stakeholder agar mendapat masukan untuk kemajuan lembaga.
	THREATS:	STRATEGI-ST
	1. Pesaingan bebas di dunia pendidikan. 2. Degradasi moral dan akhlak di masyarakat. 3. Perubahan kebijakan pendidikan yang tidak bisa diprediksi. 4. Tumbuhnya konten negatif di dunia maya. 5. Sikap apatis masyarakat terhadap kemajuan digital.	1. Menjaga akreditasi sekolah dan menjaga mutu sekolah agar bisa bersaing. 2. Kerjasama antar sekolah dan orang tua dalam membentuk akhlak mulia siswa. 3. Sekolah membangun budaya organisasi positif dan mengaitkan kinerja internal sehingga siap menghadapi perubahan perubahan kebijakan. 4. Berkejasama dengan berbagai lembaga untuk memberikan sosialisasi dan pembinaan sekolah mengenai kode etik di dunia maya. 5. Membangun kemitraan dengan masyarakat sekitar dalam membangun mutu sekolah.
	THREATS:	STRATEGI-WT
	1. Pesaingan bebas di dunia pendidikan. 2. Degradasi moral dan akhlak di masyarakat. 3. Perubahan kebijakan pendidikan yang tidak bisa diprediksi. 4. Tumbuhnya konten negatif di dunia maya. 5. Sikap apatis masyarakat terhadap kemajuan digital.	1. Membentuk kelompok belajar IT untuk Guru di sekolah-sekolah Islam. 2. Kerjasama antar sekolah dan orang tua dalam membentuk akhlak mulia siswa. 3. Membentuk forum diskusi antara orang tua dan manajemen sekolah untuk membangun gerakan "Internet sehat". 4. Membangun kemitraan dengan masyarakat sekitar untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran. 5. Memperkuat koordinasi dengan lembaga terkait berkenaan dengan integrasi digital dalam pendidikan Islam.

Berikut ini adalah hasil perumusan strategi peningkatan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital:



Berikut ini adalah langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan untuk meningkatkan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital:

1. Menjaga mutu sekolah Islam dengan melalui akreditasi sekolah dan sertifikasi lainnya (ISO, dll).
2. Menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga IT pendidikan untuk melakukan integrasi digital dalam sistem pendidikan berbasis Islam (Google, Canva, Edmodo, dll).
3. Memanfaatkan platform digital untuk promosi lembaga, forum diskusi, dakwah dan sistem pendidikan berbasis Islam.
4. Melakukan pelatihan digital bagi seluruh Guru. Membuka forum

diskusi dan kemitraan dengan orang tua juga masyarakat untuk pemanfaatan teknologi digital dalam sistem pendidikan berbasis Islam.

5. Menjalin kerjasama dengan semua lembaga sehingga bisa menambah pendanaan ataupun bantuan peralatan digital di sekolah-sekolah Islam.
6. Menjalin kerjasama dengan semua stakeholder untuk membangun akhlak mulia pada siswa.
7. Mengevaluasi visi misi yang ada dan melakukan konsolidasi internal agar terbangun resiliensi terhadap perubahan yang ada di luar.
8. Membentuk kelompok belajar digital Guru di semua sekolah Islam.
9. Memulai gerakan "Internet Sehat" di semua sekolah Islam.

Strategi tersebut harus ditempuh agar mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital ini dapat meningkat dan mempunyai daya saing yang baik. Sistem, tata kelola, kurikulum, kompetensi kapasitas individu pendidik, fasilitas dan infrastruktur, budaya, serta semangat kerja dalam pendidikan agama Islam harus terus diperbarui dan diinovasikan. Tanpa upaya tersebut, sistem pendidikan berbasis Islam berisiko semakin tertinggal dan kehilangan relevansinya.(Amirudin 2019) Selain itu, kerja sama dan kolaborasi menjadi kunci dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi sistem pendidikan berbasis Islam, sekaligus merupakan bentuk adaptasi terhadap perkembangan di zaman digital.(Nuryadin 2017)

Hal lain yang tidak kalah krusial adalah peningkatan kompetensi tenaga pendidik di Lembaga sistem pendidikan

berbasis Islam. Kompetensi tenaga pendidik dalam menguasai teknologi digital dan penguasaan bahasa asing sangatlah penting ketika kita akan mengintegrasikan LMS (Learning Management System) ke dalam pembelajaran di Lembaga sistem pendidikan berbasis Islam. Apabila lembaga sistem pendidikan berbasis Islam kurang didukung oleh tenaga kerja yang ahli dan melek teknologi, maka dikhawatirkan akan menghasilkan lulusan yang tidak menguasai bidang keilmuannya dan tidak mampu bersaing dalam dunia pendidikan.(Amirudin 2019)

Mengembangkan literasi digital, menanamkan etika dalam berinternet, serta mencegah penyebaran informasi palsu merupakan hal yang tidak terbantahkan. Pendekatan seperti kemampuan literasi digital, metode pembelajaran konstruktivis, serta pengembangan kurikulum mampu menjadi solusi atas berbagai tantangan tersebut. Melalui pemanfaatan teknologi digital secara bijak, sistem pendidikan berbasis Islam memiliki peluang untuk terus maju dan memberikan dampak yang konstruktif.(Hajri 2023) Sehingga, integrasi teknologi digital ke dalam sistem pendidikan berbasis Islam maka perlu juga diperhartikan semua efek negatifnya dan cara menghalau efek negatif tersebut. Diperlukan pendidikan akhlak yang kuat yang tidak hanya dilakukan di sekolah namun juga di rumah, sehingga diperlukan kerjasama dan kolaborasi erat dengan orang tua siswa. Semua langkah strategis tersebut jika diterapkan dengan baik maka peningkatan mutu sistem pendidikan

berbasis Islam akan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif.

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Untuk menumbuhkan mutu sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital, diperlukan serangkaian langkah strategis yang meliputi penjaminan mutu melalui akreditasi dan sertifikasi, membangun sinergi dengan berbagai institusi teknologi informasi untuk mengintegrasikan elemen digital dalam proses belajar mengajar, serta mengoptimalkan platform digital sebagai sarana promosi, diskusi, dakwah, dan pembelajaran. Selain itu, krusial untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui pelatihan digital, membuka ruang dialog dan kolaborasi dengan orang tua serta masyarakat terkait pemanfaatan teknologi dalam konteks sistem pendidikan berbasis Islam, dan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk memperoleh dukungan finansial maupun bantuan peralatan digital bagi institusi sistem pendidikan berbasis Islam. Keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan juga memegang peranan krusial dalam pembentukan karakter mulia siswa.

Tahapan berikutnya melibatkan evaluasi mendalam terhadap visi dan misi lembaga sistem pendidikan berbasis Islam, diikuti dengan penguatan internal guna membangun ketahanan terhadap perubahan eksternal yang dinamis. Pembentukan komunitas belajar digital bagi para guru di seluruh sekolah Islam dan inisiasi gerakan "Internet Sehat" juga menjadi prioritas utama. Implementasi strategi-strategi ini harus berjalan seiring dengan upaya pembenahan mutu sistem

pendidikan berbasis Islam secara holistik, mencakup aspek sistem tata kelola, kurikulum, kompetensi kapasitas individu pendidik, infrastruktur fisik dan digital, budaya organisasi, serta etos kerja yang produktif.

Upaya pembaruan dan inovasi yang berkelanjutan dalam seluruh dimensi sistem pendidikan berbasis Islam di zaman digital merupakan sebuah imperatif. Tanpa implementasi langkah-langkah strategis yang komprehensif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi yang pesat, sistem pendidikan berbasis Islam berpotensi mengalami ketertinggalan dalam menghasilkan generasi yang memiliki kompetensi yang relevan dan mampu menjawab tantangan zaman.

Perlu adanya penelitian lebih lanjut terkait evaluasi terhadap dampak pelatihan digital bagi guru serta efektifitas LMS di lembaga pendidikan Islam. Sehingga bisa diketahui dampak positif pelatihan digital dan penggunaan LMS di sekolah tersebut terhadap perbaikan mutu pelayanan pendidikan di lembaga tersebut. Dengan melakukan penelitian sekaligus evaluasi, kita akan bisa mengukur efektifitas dan juga kekurangan yang harus diperbaiki dari perubahan berbasis teknologi digital tersebut, sehingga lembaga sistem pendidikan berbasis Islam lainnya bisa menjadikan hasil penelitian tersebut sebagai referensi penyusunan strategi peningkatan mutu lembaga mereka

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, Nur. 2019. 'Pengajaran Dan Pembelajaran Di Era Digital'. *IQ (Ilmu Al-Qur'an): Jurnal Pendidikan Islam* 2 (01): 117–29. <https://doi.org/10.37542/iq.v2i01.28>.
- Amirudin, Noor. 2019. 'Problematisasi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Era Digital'. *Prosiding Seminar Nasional PAI UMP* 2019.
- Arif, Muh, Mohammad Saro, Opan Arifudin, Iain Sultan Amai Gorontalo, and Stai Taswirul Afkar Surabaya. 2024. 'Challenges and Opportunities in Islamic Learning Innovation in the Digital Era'. *Global Education Journal* 2 (1). <https://journal.civiliza.org/index.php/gej>.
- Arjmand, Reza. 2017. 'Islam and Education in the Modern Era: Social, Cultural, Political Changes and Responses from Islamic Education'. In *Handbook Of Islamic Education, International Handbooks of Religion and Education* 7, 1–17. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53620-0_12-1.
- . 2018. 'Introduction to Part II: Islamic Education in the Modern Era: Social, Cultural, Political, and Economic Changes and Responses from Islamic Education'. In *Handbook Of Islamic Education, International Handbooks of Religion and Education* 7, 159–75. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64683-1_12.
- Asriani, Asriani, Nurdin Nurdin, and Askar Askar. 2024. 'Tantangan Pendidikan Islam Di Era Digital'. *Prosiding Kajian Islam Dan Integrasi Ilmu Di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0)*. <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/kiiies50/issue/archive>.
- Bahani1, Fadli Nur, and Muhammad Haidar Kholid. 2024. 'Pendidikan Dan Teknologi: Optimalkan Pembelajaran Di Era Digital'. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 5 (3): 2835–39. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.141>.
- Banks, George C., Shelley D. Dionne, Marianne Schmid Mast, and Hiroki Sayama. 2022. 'Leadership in the Digital Era: A Review of Who, What, When, Where, and Why'. *Leadership*

-
- Quarterly. Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>.
- BtHjYaacob Madame Rahimah Bt Embong, DrSolehah. 2008. 'The Concept Of An Integrated Islamic Curriculum And Its Implications For Contemporary Islamic Schools 1'.
- Firdaus Binti Fatah Yasin, Raudlotul, Assistant Professor, and Mohd Shah Jani. 2013. 'Islamic Education: The Philosophy, Aim, and Main Features'. International Journal of Education and Research. Vol. 1. www.ijern.com.
- Gupta, Shubh. 2023. 'Development Education in Digital Era'. The Ciência & Engenharia - Science & Engineering Journal 11:1216–21. <https://seer-ufu-br.online>.
- Hajri, Muhammad Fatkhul. 2023. 'Pendidikan Islam Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Pada Abad 21'. AL - MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora 4. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i1.3006>.
- Harry Saptarianto, Shelvi Deviani, Syamas Isti Anah, and Indah Noviyanti. 2024. 'Menghadapi Tantangan Era Digital, Strategi Integrasi Media Sosial, Literasi Digital Dan Inovasi Bisnis'. Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis 2 (3): 128–39. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.955>.
- Hidayat, Tatang, Ahmad Syamsu Rizal, and Fahrudin Fahrudin. 2018. 'Pendidikan Dalam Perspektif Islam Dan Peranannya Dalam Membina Kepribadian Islami'. Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam 8 (2): 218. <https://doi.org/10.22373/jm.v8i2.3397>.
- Intan Kusumawardani, and Sukari Sukari. 2024. 'Problematisasi Pendidikan Islam Di Indonesia Masa Kini'.
- IHSANIKA : Jurnal Pendidikan Agama Islam 3 (1): 139–47. <https://doi.org/10.59841/ihsanika.v3i1.2121>.
- Kholifah, Azhar. 2022. 'Strategi Pendidikan Pesantren Menjawab Tantangan Sosial Di Era Digital'. Jurnal Basicedu 6 (3): 4967–78. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2811>.
- Lelu Ngongo, Verdinandus, Taufiq Hidayat, dan Wiyanto, SMP Xaverius, Pagar Alam, and Muara Sugihan. 2019. 'Pendidikan Di Era Digital'. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pgrri Palembang, May.
- Marshallsay, Zaniah. 2012. 'Twists and Turns of Islamic Education across the Islamic World'. International Journal of Pedagogies and Learning 7 (3): 180–90. <https://doi.org/10.5172/ijpl.2012.7.3.180>.
- Muttaqin, Imron. 2023. 'Challenges Of Islamic Education Management In The Digital Era'. Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam 10 (2): 343–64. <https://doi.org/10.21274/taalum.2022.10.2.343-364>.
- Nuryadin. 2017. 'Strategi Pendidikan Islam Di Era Digital'. Fitrah Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman 03.
- Ridwan, Muannif, Bahrul Ulum, Fauzi Muhammad, Islam Indragiri, and Uin Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. 2021. 'Pentingnya Penerapan Literature Review pada Penelitian Ilmiah (The Importance Of Application Of Literature Review In Scientific Research)'. Jurnal Masohi 2:1–0. <http://journal.fdi.or.id/index.php/jmas/article/view/356>.
- Rozi, Bahru. 2020. 'Problematisasi Pendidikan Islam Di Era Revolusi Industri 4.0'. Jurnal Pendidikan Islam 9 (1): 33–47. <https://doi.org/10.38073/jpi.v9i1.204>.

-
- Sammut-Bonnici, Tanya, and David Galea. 2015. 'SWOT Analysis'. In *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–8. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>.
- Setiawan, Wawan. 2017. 'Era Digital Dan Tantangannya'. Seminar Nasional Pendidikan.
- Shava, George, and Jan Heystek. 2021. 'Managing Teaching and Learning: Integrating Instructional and Transformational Leadership in South African Schools Context'. *International Journal of Educational Management* 35 (5): 1048–62.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0533>.
- Tjandrawinata, Raymond R. 2016. 'Industri 4.0: Revolusi Industri Abad Ini Dan Pada Bidang Kesehatan Dan'.
- Tolchah, Moch, and Muhammad Arfan Mu'ammam. 2019. 'Islamic Education in the Globalization Era; Challenges, Opportunities, and Contribution of Islamic Education in Indonesia'. *Humanities and Social Sciences Reviews* 7 (4): 1031–37.
<https://doi.org/10.18510/hssr.2019.74141>.
- Yahya Romandoni, Ilham, Nur Efendi, and Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. 2024. 'Transformasi Kepemimpinan Pendidikan Islam: Tantangan Dan Peluang Di Era Digital'. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12 (02): 194–209.
<https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi>.
- Yg, Ž, and I N Ta S P E Č I U L I S. 2016. 'Digital Era: From Mass Media towards a Mass of Media'. *Filosofia Sociologija*.

Manajemen Persediaan pada Industri Beton Pracetak: Kajian Strategis Pengelolaan Bahan Baku

Wahyu Ari Andriyanto¹, Gusti HG. Senoaji², Nita Dwi Cahyani³
Universitas Maarif Hasyim Latif Sidoarjo, Jawa Timur^{1,2}
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta³

Koresponden Penulis: wahyu.andriyanto@dosen.umaha.ac.id

ABSTRACT

This study examines raw material inventory management in a precast concrete company using an order-based production system and evaluates the potential of implementing the Just in Time (JIT) concept to enhance efficiency. Using a qualitative method with an ethnomethodology approach, the research identifies challenges such as repeated vendor negotiations, material testing, late deliveries, stockpiling, and declining material quality, which increase costs and reduce efficiency. The study suggests that JIT can eliminate non-value-added activities, align material arrivals with production needs, and lower costs, while long-term contracts with vendors can mitigate risks like expired materials and repeated inspections. This study contributes to inventory management literature by applying ethnomethodology in the precast concrete industry.

Keywords : Raw Materials, Inventory Management, Precast Concrete, Just in Time, Ethnomethodology Approach

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji manajemen persediaan bahan baku di perusahaan beton pracetak yang menggunakan sistem produksi berbasis pesanan dan mengevaluasi potensi penerapan konsep *Just in Time* (JIT) untuk meningkatkan efisiensi. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan etnometodologi, penelitian ini mengidentifikasi tantangan seperti negosiasi berulang dengan vendor, pengujian bahan, keterlambatan pengiriman, penumpukan persediaan, dan penurunan kualitas bahan, yang meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi. Penelitian ini menyarankan bahwa JIT dapat menghilangkan kegiatan yang tidak bernilai tambah, menyelaraskan kedatangan bahan dengan kebutuhan produksi, dan menurunkan biaya, sementara kontrak jangka panjang dengan vendor dapat mengurangi risiko seperti bahan yang kedaluwarsa dan pemeriksaan berulang. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen persediaan dengan menerapkan etnometodologi dalam industri beton pracetak.

Kata kunci : Bahan Baku, Manajemen Persediaan, Beton Pracetak, Just in Time, Pendekatan Etnometodologi.

PENDAHULUAN

Pembangunan infrastruktur yang terus berkembang setiap tahunnya telah mendorong peningkatan penggunaan beton precast. Berdasarkan laporan dari *Indonesiana.id* (2019), penggunaan beton, terutama beton precast, diperkirakan meningkat hingga 50% pada tahun 2018 dan 2019. Peningkatan ini didorong oleh kebutuhan untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi nasional, dengan pasar konstruksi Indonesia menjadi yang terbesar di ASEAN, mencakup 60% hingga 70% dari total pasar ASEAN. Betonnya sendiri menyumbang 40% dari bahan bangunan yang digunakan dalam proyek konstruksi di Indonesia. Dalam hal ini, pemerintah Indonesia berupaya meningkatkan kapasitas industri beton precast, yang diharapkan dapat mencakup 50% dari kebutuhan industri di masa depan.

Industri beton precast, seperti halnya industri lainnya, mengalami persaingan bisnis yang ketat. Untuk tetap kompetitif, perusahaan beton precast harus memproduksi produk berkualitas dengan harga yang terjangkau, yang mengharuskan mereka untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas mereka dalam proses produksi. Pengelolaan Persediaan menjadi salah satu aspek penting untuk keberhasilan bisnis ini, karena perusahaan harus dapat memastikan bahwa bahan baku yang digunakan berkualitas tinggi untuk menghasilkan produk beton yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (PSAK-202, 2022). Dengan meningkatnya permintaan produk beton precast, perusahaan harus mampu mengelola

bahan baku seperti semen, pasir, dan split secara efisien untuk menghindari kerugian dan memastikan keberlanjutan produksi.

Pengelolaan bahan baku yang baik sangat penting dalam menjaga kualitas produk beton precast. Perencanaan yang buruk dalam pengadaan bahan baku dapat menyebabkan pemborosan dan kerugian. Sebagai contoh, perusahaan harus memastikan bahwa bahan baku dikirim tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan produksi dan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Salah satu masalah yang sering dihadapi adalah penumpukan bahan baku, yang dapat mengurangi kualitas bahan dan membutuhkan area penyimpanan yang lebih luas. Selain itu, kualitas bahan baku yang menurun akibat penumpukan atau penyimpanan yang buruk dapat mempengaruhi hasil produksi dan mengurangi daya saing perusahaan.

Untuk mengatasi masalah penumpukan dan pemborosan dalam pengelolaan Persediaan, banyak perusahaan beton precast mulai mempertimbangkan penerapan sistem *Just in Time* (JIT). Sistem ini memungkinkan bahan baku tiba hanya pada saat dibutuhkan untuk produksi, sehingga mengurangi kebutuhan untuk ruang penyimpanan yang luas dan mencegah kerusakan bahan baku akibat penyimpanan yang tidak tepat. Dalam penelitian oleh Pasaribu & Siregar (2024), disarankan agar perusahaan menerapkan sistem JIT untuk mengurangi pemborosan yang terkait dengan pengadaan bahan baku dan untuk meningkatkan efisiensi biaya Persediaan. Namun, tantangan dalam penerapan sistem JIT tetap ada, terutama dalam industri beton precast yang

bergantung pada pasokan bahan baku yang tidak selalu tepat waktu.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan Persediaan bahan baku di perusahaan beton precast adalah keterlambatan pengiriman bahan baku, yang sering menyebabkan penumpukan Persediaan. Dalam penelitian oleh Widiastuti et al. (2023), ditemukan bahwa ketidakcocokan antara jadwal produksi dan pengiriman bahan baku mengakibatkan peningkatan stok bahan baku yang tidak terpakai dan kerusakan kualitas bahan baku, terutama pada pasir yang terpapar hujan. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kualitas produk tetapi juga menyebabkan perusahaan membutuhkan ruang penyimpanan yang lebih besar untuk menampung bahan baku yang menumpuk.

Penelitian ini memiliki aspek novelty yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya, terutama dalam konteks industri beton precast. Berbeda dengan industri manufaktur yang melakukan produksi massal tanpa bergantung pada pesanan, perusahaan beton precast hanya memproduksi berdasarkan permintaan pelanggan. Hal ini tercermin dalam pernyataan hasil wawancara berikut:

"Perusahaan kami adalah perusahaan manufaktur, tetapi tidak seperti produsen susu, pembuat makanan ringan, dan sebagainya yang produknya dijual di toko-toko,....Kalau kami, jika tidak ada pesanan, maka tidak ada produksi. Jadi kami hanya memproduksi berdasarkan pesanan dari konsumen....." (Hasil wawancara). Oleh karena itu, pengelolaan bahan baku dalam industri ini sangat bergantung pada ketepatan waktu pengadaan dan kuantitas bahan baku yang

sesuai dengan kebutuhan produksi. Sistem pengadaan bahan baku dilakukan berdasarkan *bill of materials* yang disusun berdasarkan kontrak pelanggan: *"Untuk pemesanan bahan baku kami berdasarkan pesanan juga, sesuai kebutuhan masing-masing produk, yang sebelumnya akan dibuatkan bill of material oleh bagian engineering... Bahan baku utama kami adalah semen, split, pasir, dan setelah dicampur disebut ready mix."* (Hasil wawancara). Dalam hal ini, pendekatan etnometodologi yang digunakan dalam penelitian ini memberikan wawasan lebih dalam tentang bagaimana individu di perusahaan memahami dan mengelola proses pengadaan dan pengendalian Persediaan sehari-hari, dibandingkan dengan pendekatan kuantitatif yang lebih fokus pada perhitungan ekonomi (Sugiyono, 2021; Moleong, 2021).

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dengan menganalisis potensi penerapan sistem JIT dalam industri beton precast yang belum sepenuhnya mengadopsi prinsip tersebut. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada masalah nyata yang dihadapi perusahaan dalam mengelola bahan baku seperti pasir dan split, mulai dari penumpukan, keterlambatan pasokan, hingga kerusakan akibat penyimpanan yang tidak optimal. Dengan menggunakan pendekatan etnometodologi, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih dalam terhadap pemahaman praktik pengelolaan Persediaan di lapangan, serta memberikan wawasan baru tentang implementasi sistem JIT dalam industri dengan dinamika yang tinggi dan bahan baku yang mudah rusak.

TINJAUAN PUSTAKA

Persediaan

Persediaan merupakan aset lancar penting bagi perusahaan di berbagai sektor, seperti perdagangan, manufaktur, dan jasa, karena mempengaruhi keuntungan perusahaan (Kartikahadi et al., 2016). Persediaan mencakup barang yang disimpan untuk dijual atau digunakan dalam produksi, yang dapat mempengaruhi biaya pokok penjualan (Warren et al., 2015; Kieso et al., 2019).

Pengelolaan Persediaan yang tepat diperlukan agar tidak ada kelebihan atau kekurangan persediaan yang dapat meningkatkan biaya dan menurunkan keuntungan (PSAK-202, 2022). Fungsi utama Persediaan meliputi pemenuhan permintaan, mendukung proses produksi, dan menghindari perubahan harga (Heizer & Barry, 2017).

Manajemen Persediaan

Manajemen Persediaan bertujuan untuk menentukan tingkat persediaan yang optimal guna mendukung kelancaran produksi dan penjualan, dengan biaya minimum (Setyadi et al., 2024). Ketidak efisienan dalam manajemen Persediaan dapat menyebabkan kehabisan stok atau biaya penyimpanan yang tinggi (Jin et al., 2025).

Tujuan dari manajemen Persediaan adalah untuk mengoptimalkan jumlah, kualitas, dan ketersediaan barang, sambil meminimalkan biaya yang terkait, seperti biaya penyimpanan dan pemesanan (Taheri et al., 2023). Penelitian juga menunjukkan pentingnya pendekatan berbasis *fuzzy* untuk mengoptimalkan biaya dan ketersediaan dalam kondisi permintaan yang tidak pasti (Maitra, 2024).

Pengaruh Persediaan terhadap Keuntungan

Fluktuasi kegiatan bisnis dapat mempengaruhi pengelolaan Persediaan dan profitabilitas perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh Rahmaniar (2022), yang menemukan hubungan signifikan antara perputaran Persediaan dan profitabilitas. Peningkatan penjualan dalam kondisi ekonomi yang baik akan mempercepat perputaran Persediaan dan meningkatkan keuntungan, sebaliknya, penurunan penjualan menyebabkan Persediaan menumpuk dan meningkatkan biaya penyimpanan, yang berdampak negatif pada profitabilitas (Pitaloka et al., 2022; Suparno, 2022).

Sistem *Just in Time* (JIT)

Just in Time (JIT) adalah sistem produksi yang pertama kali dikembangkan di Toyota untuk mengurangi pemborosan dan biaya melalui pengadaan bahan baku tepat waktu sesuai kebutuhan produksi (Batth, 2023; Mauliyah & Qomariyah, 2023). Sistem ini diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas produk, dan mengurangi biaya penyimpanan, dengan menggunakan sistem tarik yang berbasis pada permintaan pelanggan dan tanpa penjadwalan tetap (Pasaribu & Siregar, 2024).

JIT berfokus pada pengurangan pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah dalam produksi dan memastikan pengadaan bahan baku hanya saat dibutuhkan (Pratomo et al., 2025).

Dampak JIT terhadap Biaya Produksi

Sistem JIT dapat mengurangi biaya produksi dengan menghilangkan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, seperti yang dikemukakan oleh Urohman et al. (2024), yang menyatakan bahwa penerapan JIT dapat mengurangi biaya tenaga kerja langsung karena tenaga kerja menjadi lebih terlatih dan stabil meskipun produksi fluktuatif.

Selain itu, JIT dapat mengurangi biaya *overhead* dan meningkatkan

efisiensi operasional, yang berkontribusi pada pengurangan biaya keseluruhan dan peningkatan keuntungan perusahaan (Chien et al., 2022).

Peran Manajemen Pembelian dalam JIT

Manajemen pembelian dalam sistem JIT berperan penting dalam memastikan pengadaan bahan baku sesuai kebutuhan dengan tepat waktu untuk menghindari pemborosan (Pasaribu & Siregar, 2024). Sistem ini mengurangi kerusakan bahan baku karena tidak ada penyimpanan yang lama dan memungkinkan perusahaan untuk mengelola biaya produksi dengan lebih efisien (Pratomo et al., 2025).

Keberhasilan implementasi JIT berkontribusi pada daya saing perusahaan dengan mengurangi biaya penyimpanan, pemesanan ulang, dan meningkatkan hubungan dengan pemasok melalui negosiasi harga yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial yang ada di lapangan melalui deskripsi yang mendalam. Menurut Sugiyono (2021, h. 9), metode kualitatif menekankan pemahaman makna daripada generalisasi, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data melalui teknik triangulasi, yaitu kombinasi dari berbagai sumber data. Moleong (2021, h.7) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman fenomena melalui deskripsi yang berbentuk kata-kata dan bahasa. Pendekatan ini digunakan untuk memahami pengalaman dan makna yang diberikan oleh individu dalam konteks sosial mereka (Bozkurt & Ozturk, 2022), serta untuk mengeksplorasi realitas sosial yang tidak dapat diukur dengan statistik (Anas & Ishaq, 2022).

Penelitian ini juga mengadopsi paradigma interpretatif yang bertujuan untuk menggali perspektif aktor terkait dalam manajemen persediaan bahan baku, serta bagaimana mereka membangun dan memaknai realitas sosial dalam proses tersebut. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memahami tindakan yang diambil oleh aktor atau pihak terkait dalam mengelola persediaan bahan baku, serta menggali pemahaman sosial yang terjadi di lokasi penelitian. Sebagaimana dijelaskan oleh Raudaskoski (2023), pendekatan etnometodologi mengkaji bagaimana individu menciptakan dan memberikan makna terhadap realitas sosial melalui interaksi verbal dan non-verbal mereka dalam kehidupan sehari-hari.

Pendekatan etnometodologi digunakan untuk menganalisis perilaku dan interaksi sosial yang terjadi dalam manajemen inventaris bahan baku. Menurut Raudaskoski (2023), penelitian etnometodologis berfokus pada analisis percakapan untuk memahami pola komunikasi dalam interaksi sosial. Penelitian sebelumnya oleh Emon dan Khan (2023) mengungkapkan bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi praktik komunikasi dalam rantai pasokan global, sementara Pinnington dan Meehan (2023) menggunakan pendekatan ini untuk memahami bagaimana manajer di Inggris merespons isu perbudakan modern dalam rantai pasokan mereka. Studi oleh Sari et al. (2023) menunjukkan penerapan etnometodologi dalam menganalisis manajemen persediaan beras di Bulog NTB, dengan fokus pada pengendalian persediaan yang mengikuti prosedur logistik yang telah ditetapkan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap informan kunci, seperti

ERP *Project Manager*, staf pengadaan, dan staf estimasi, yang terlibat langsung dalam manajemen inventaris bahan baku. Data sekunder diperoleh dari laporan dan informasi yang disediakan oleh perusahaan. Untuk memastikan validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yang terdiri dari triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Triangulasi teknik memungkinkan peneliti untuk memverifikasi data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sementara triangulasi waktu memastikan konsistensi data dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda (Alfansyur & Mariyani, 2020).

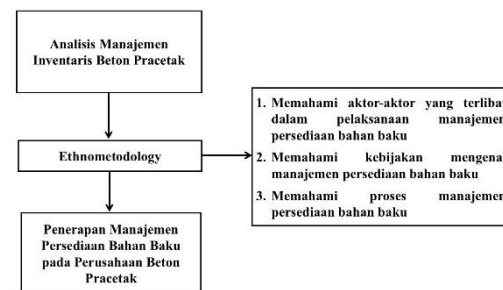
Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan analisis etnometodologi yang dibagi menjadi empat tahap: analisis indeksikalitas, analisis reflektivitas, analisis tindakan kontekstual, dan penyajian pengetahuan umum tentang struktur sosial (Garfinkel, 1967, dalam Kamayanti, 2017, h. 134). Setiap tahap bertujuan untuk mengungkap bagaimana individu memberi makna terhadap tindakan mereka dalam konteks sosial. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang praktik manajemen persediaan bahan baku dan bagaimana norma-norma sosial diterapkan dalam aktivitas sehari-hari oleh aktor yang terlibat dalam proses tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa perusahaan *precast concrete* di Indonesia dengan fokus pada manajemen persediaan bahan baku. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem manajemen persediaan bahan baku yang diterapkan di perusahaan dan mengeksplorasi kemungkinan penerapan sistem *Just in Time* (JIT) sebagai alternatif manajemen persediaan. Metode yang

digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci, seperti staf PM ERP, staf pengadaan, staf estimasi, dan staf akuntansi, kemudian diverifikasi melalui observasi langsung di lapangan untuk memastikan akurasi informasi yang dikumpulkan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnometodologi, yang berfokus pada pemahaman cara manajemen persediaan bahan baku dilakukan oleh aktor yang terlibat, mulai dari perencanaan, pengadaan, hingga pengelolaan bahan baku. Penelitian ini juga menerapkan teknik triangulasi untuk memvalidasi data yang diperoleh dari berbagai sumber dan metode, guna menghasilkan gambaran yang lebih mendalam tentang proses manajemen bahan baku. Temuan penelitian ini akan disajikan dalam bentuk deskripsi rinci tentang pelaksanaan manajemen inventaris dan kemungkinan implementasi JIT di perusahaan *precast concrete*. Berikut adalah kerangka penelitian ini.



Gambar 1.
Kerangka Penelitian

Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Dalam tahap perencanaan persediaan bahan baku, observasi dilakukan dengan memperhatikan langsung aktivitas aktor

yang terlibat dalam perencanaan produksi. Permintaan produksi dari pelanggan disampaikan melalui berbagai media seperti telepon, email, surat, atau WhatsApp kepada bagian penjualan. Setelah menerima permintaan, bagian penjualan mendiskusikannya dengan pelanggan dan mengevaluasi kapasitas pabrik serta peralatan produksi. Jika kapasitas yang tersedia tidak mencukupi, maka perusahaan merencanakan pembangunan pabrik baru untuk memenuhi permintaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan bahan baku sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan produksi dengan permintaan pasar.

Selanjutnya, perusahaan menyusun *Initial Budget Draft* (IBD) untuk memperkirakan seluruh biaya produksi, yang mencakup biaya langsung seperti *bill of materials* (BOM), biaya tenaga kerja, biaya transportasi, dan biaya alat. BOM sendiri merupakan daftar bahan baku yang dibutuhkan berdasarkan standar kualitas produk dan digunakan sebagai dasar dalam merencanakan pembelian bahan baku. IBD yang telah disusun menjadi acuan dalam proses negosiasi dengan pelanggan.

Jika telah tercapai kesepakatan dan menerima *purchase order* (PO), maka dibuat *Production Instruction Letter* (PIL) yang disetujui direktur utama sebagai perintah produksi ke pabrik. Dengan demikian, BOM dan IBD berperan penting dalam memastikan perencanaan bahan baku dilakukan secara akurat dan efisien. Tabel 1 dan Tabel 2 adalah contoh *bill of materials* untuk satu produk *ready mix* yaitu K-250 barrier dan K-600 PC I Girder *ready mix*.

Tabel 1. Bill of materials Ready Mix K-250 Barrier

Bahan Baku	Jumlah
Cement (Semen)	370 Kg
Split (Batu Pecah)	0,63 M ³
Concrete Sand (Pasir Cor)	0,88 M ³
Additive Basf	2,76 Kg

Tabel 2. Bill of materials Ready Mix K-600 PC I Girder

Bahan Baku	Jumlah
Cement (Semen)	495 Kg
Split (Batu Pecah)	0,57 M ³
Concrete Sand (Pasir Cor)	0,87 M ³
Additive Basf	6,07 Kg

Proses bisnis dalam pengelolaan bahan baku di perusahaan dimulai dari pembuatan *Initial Budget Document* (IBD) oleh departemen estimasi. Dokumen ini menjadi dasar penting dalam merancang anggaran awal proyek. Setelah IBD selesai dibuat, tahap berikutnya adalah penyusunan surat penawaran harga yang akan diajukan kepada calon pelanggan, yang wajib mendapatkan persetujuan dari direktur utama. Ketika calon pelanggan menyetujui penawaran tersebut, barulah disusun kontrak kerja sama dan *purchase order* sebagai dasar pengadaan produksi.

Dalam tahap negosiasi, peran departemen penjualan sangat vital. Mereka menjalin komunikasi intensif dengan calon pelanggan untuk menyepakati harga, cakupan kerja, dan tenggat waktu proyek. Setelah kontrak disepakati oleh kedua belah pihak, barulah dibuat *Production Instruction Letter* (PIL) yang kemudian diserahkan kepada manajer proyek atau kepala pabrik. PIL ini berfungsi sebagai panduan pelaksanaan produksi dan menjadi dasar untuk penyusunan jadwal kerja serta kebutuhan sumber daya.

PIL tidak hanya sebagai petunjuk kerja, tetapi juga sebagai landasan dalam menentukan kebutuhan bahan baku dan logistik produksi. **Jadwal pengadaan, produksi, hingga pengiriman kepada pelanggan harus disusun secara rinci dan mendapat persetujuan dari kepala pabrik atau kepala proyek khusus, serta dilaporkan ke kantor pusat.** Keakuratan dan sinkronisasi dalam tahap ini sangat penting agar proses produksi dapat berjalan tanpa hambatan.

Berdasarkan triangulasi dalam perencanaan bahan baku, dokumen

IBD dan PIL menjadi kunci dalam merancang estimasi kebutuhan bahan.

Pengadaan bahan baku dilakukan hanya setelah kontrak disetujui pelanggan, sehingga perusahaan menghindari risiko pemborosan bahan atau pengadaan prematur. Proses pengadaan dilaksanakan berdasarkan dokumen pendukung seperti PIL, IBD, atau Bon Permintaan, lengkap dengan spesifikasi teknis yang dirinci dalam *bill of materials*.

Selanjutnya, departemen pengadaan bertanggung jawab melakukan pemilihan dan negosiasi dengan vendor. Proses ini dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kualitas bahan, harga yang kompetitif, dan sistem pembayaran. **Vendor yang akan diajak kerja sama harus melalui proses seleksi dan negosiasi ketat untuk memastikan bahan baku yang dikirim sesuai dengan standar yang telah ditentukan.** Jika ditemukan vendor tidak mampu memenuhi permintaan, maka perusahaan akan memilih vendor alternatif yang lebih sesuai.

Setelah vendor disepakati, *purchase order* diterbitkan, dan harga yang disepakati sudah mencakup seluruh biaya, termasuk biaya pengiriman. **Sistem yang digunakan adalah FOB Destination, artinya hak kepemilikan atas bahan baku berpindah ke perusahaan setelah barang diterima di lokasi pabrik.** Tidak ada biaya tambahan seperti ongkos kirim yang dibebankan secara terpisah. Untuk nilai pengadaan di atas Rp50 juta, persetujuan dari direktur utama diperlukan.

Pengiriman bahan baku ke pabrik diawali dengan proses pemeriksaan di pos keamanan. Satpam mencocokkan surat jalan dari vendor dengan *purchase order*. Setelah itu, departemen logistik melakukan pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku sesuai kontrak. **Apabila ditemukan perbedaan dari segi**

spesifikasi, kualitas, atau jumlah bahan, maka bahan baku tersebut ditolak dan dikembalikan ke vendor. Proses ini penting agar hanya bahan baku yang memenuhi standar yang masuk ke dalam sistem produksi.

Bahan baku yang lolos pemeriksaan akan disimpan di area yang telah ditentukan. Penyimpanan dilakukan dengan memperhatikan jenis, ukuran, dan karakteristik barang. **Untuk bahan seperti pasir dan batu *split* disimpan di luar ruangan, sementara semen ditempatkan di dalam ruangan agar tidak rusak akibat cuaca.** Pengaturan penyimpanan ini sangat penting untuk menjamin kualitas bahan tetap terjaga hingga digunakan dalam proses produksi.

Namun demikian, perusahaan menghadapi tantangan berupa ketidaksesuaian antara jadwal pengiriman bahan baku dengan jadwal produksi. Hal ini menyebabkan terjadinya penumpukan bahan baku di gudang. **Meskipun perusahaan tidak pernah mengalami kekurangan bahan, namun tumpukan persediaan dapat mengganggu efisiensi karena membutuhkan ruang penyimpanan yang luas dan pengelolaan lebih kompleks.** Situasi ini juga berisiko menurunkan efektivitas rotasi bahan baku.

Berdasarkan triangulasi dalam manajemen persediaan bahan baku, **pengelolaan persediaan sangat berkaitan dengan pengaturan penyimpanan stok.** Meskipun perusahaan tidak menghitung biaya penyimpanan secara terpisah, karena sudah termasuk dalam biaya tetap seperti listrik dan tenaga kerja, tetap diperlukan strategi yang matang untuk menghindari penumpukan yang berlebihan. **Oleh karena itu, sinkronisasi antara pengadaan, produksi, dan logistik harus terus diperbaiki agar manajemen bahan baku tetap efisien dan produktif.**

Analisis Etnometodologi

Dalam pendekatan etnometodologi, analisis dilakukan melalui dua konsep utama, yaitu *indexicality* dan *refleksivitas*. *Indexicality* digunakan untuk menangkap makna yang disampaikan secara eksplisit oleh informan dalam kutipan wawancara, sedangkan *refleksivitas* digunakan untuk menangkap makna implisit atau tersembunyi dari pernyataan informan. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memahami praktik sosial secara nyata dalam aktivitas perusahaan, khususnya dalam manajemen bahan baku.

Prosedur penyimpanan bahan baku dimulai dari proses pemeriksaan saat bahan baku tiba di pabrik. Pemeriksaan dilakukan berdasarkan surat jalan dan kesesuaian dengan *Purchase Order* (PO). Bagian logistik mengecek jumlah, kualitas, serta kondisi bahan baku. **Pengecekan ini merupakan aktivitas rutin yang dilakukan sebagai bentuk kontrol terhadap kualitas bahan yang masuk, dan mencerminkan prosedur yang telah terinternalisasi dalam praktik harian.** Pemeriksaan ini tidak hanya mencakup pencocokan dokumen, tetapi juga melibatkan pengecekan fisik, penimbangan, dan identifikasi potensi cacat.

Setelah bahan baku dinyatakan sesuai, proses selanjutnya adalah penyimpanan berdasarkan jenis dan karakteristik bahan. Bahan seperti pasir dan batu *split* disimpan di area luar karena sifatnya tahan terhadap cuaca, sedangkan semen disimpan di dalam ruangan untuk menjaga kualitasnya. **Keputusan lokasi penyimpanan mencerminkan bentuk**

adaptasi terhadap kondisi lingkungan serta upaya perusahaan menjaga mutu bahan baku. Di sisi lain, kondisi ketersediaan bahan baku dapat dipantau melalui laporan bulanan yang mencatat jumlah masuk, pemakaian, dan sisa stok.

Perusahaan tidak mengenakan biaya khusus untuk penyimpanan bahan baku karena biaya tersebut sudah termasuk dalam biaya tetap, seperti tenaga kerja dan listrik. **Ini menunjukkan bahwa perusahaan mengintegrasikan efisiensi biaya dalam sistem manajemen persediaan tanpa mengabaikan fungsi kontrol dan pelaporan.** Laporan-laporan ini menjadi alat penting dalam memastikan stabilitas suplai dan perencanaan produksi.

Terkait dengan pemesanan ulang, perusahaan tidak melakukan *re-ordering* secara berkala, melainkan hanya melakukan pemesanan satu kali di awal kontrak berdasarkan permintaan pelanggan. Pemesanan ini disusun melalui *Initial Budget Document* (IBD) dan *Production Instruction Letter* (PIL), yang di dalamnya terdapat *bill of materials* (BOM). **Kebutuhan bahan baku diproyeksikan sejak awal proyek berdasarkan BOM, sehingga proses pemesanan dilakukan hanya satu kali dan disesuaikan dengan skala permintaan pelanggan.**

Dalam hubungan dengan vendor, perusahaan melakukan seleksi ketat melalui negosiasi harga, kualitas, dan kemampuan vendor memenuhi permintaan. Pemilihan vendor dilakukan dengan mempertimbangkan spesifikasi bahan yang telah ditentukan dalam PIL dan IBD. **Negosiasi menjadi alat strategis untuk memastikan bahwa**

vendor yang dipilih benar-benar dapat memenuhi standar perusahaan, baik dari segi mutu maupun kuantitas. Proses ini mencerminkan kehati-hatian perusahaan dalam menjalin kerja sama yang berdampak langsung terhadap kualitas produksi.

Harga pembelian bahan baku ditentukan berdasarkan hasil negosiasi dengan vendor dan tercantum dalam PO. **Biaya seperti pemesanan dan pengiriman tidak lagi dibebankan secara terpisah karena sudah termasuk dalam harga yang disepakati.** Vendor bertanggung jawab atas pengiriman sampai ke pabrik dengan sistem FOB Destination, di mana hak kepemilikan berpindah saat barang diterima perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membangun sistem kerja sama yang efisien, transparan, dan saling menguntungkan dengan para vendor dalam manajemen rantai pasok bahan baku.

Tabel 3. Harga Bahan Baku

Bahan Baku	Harga Satuan Rata-rata	Jumlah
Cement	Rp 770,000 / ton	495 Kg
Sand	Rp 275,000 /m ³	0,57 M ³
Split	Rp 238,500 /m ³	0,87 M ³

Berdasarkan tabel di atas, harga satuan rata-rata bahan baku untuk semen, pasir, dan *split* disepakati sebelum PPN berdasarkan kontrak antara perusahaan dan vendor, tanpa ada biaya pengiriman atau pemesanan tambahan. **Informan menjelaskan bahwa harga pembelian bahan baku telah ditentukan dalam kontrak, dengan tidak adanya biaya transportasi atau pemesanan yang terpisah.** Selanjutnya, data yang diperoleh dibandingkan dengan penerapan

manajemen persediaan bahan baku menggunakan sistem *just in time* dan menunjukkan bahwa beberapa kondisi perusahaan sudah mirip dengan sistem tersebut, namun ada juga yang belum. **Perusahaan diharapkan untuk menerapkan sistem *just in time* karena dapat mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang dianggap pemborosan.**

Penyimpanan Persediaan Bahan Baku

Perusahaan memeriksa bahan baku sebelum tiba di lokasi berdasarkan spesifikasi dalam kontrak dan menyimpannya di gudang setelah sesuai. Penyimpanan bahan baku yang tinggi, berdasarkan data laporan persediaan tahun 2018-2020, menyebabkan pemborosan karena membutuhkan area luas dan berisiko penurunan kualitas. **Jika bahan baku seperti pasir, semen, dan *split* disimpan terlalu lama, kualitasnya bisa menurun akibat faktor alam seperti hujan.** Penerapan sistem *just in time* dapat mengurangi atau menghilangkan kebutuhan akan penyimpanan besar, karena bahan baku akan datang tepat sebelum produksi dimulai dan biaya penyimpanan akan minimal.

Pemesanan Ulang

Perusahaan tidak melakukan pemesanan ulang bahan baku karena pemesanan sudah dilakukan di awal kesepakatan kontrak dengan vendor berdasarkan kebutuhan produksi pelanggan. **Ini mendukung penerapan sistem *just in time* yang hanya memesan bahan baku berdasarkan kebutuhan produksi yang nyata.**

Pemasok

Perusahaan bekerja dengan banyak vendor, namun sistem *just in time* lebih menekankan kerjasama dengan sedikit vendor yang memenuhi kriteria. Dengan mengurangi jumlah vendor, negosiasi untuk spesifikasi dan kualitas bahan baku menjadi lebih mudah. **Jika ada ketidaksesuaian dengan pesanan, bahan baku akan dikembalikan kepada vendor sesuai kontrak, menjadikan vendor sebagai mitra jangka panjang dalam sistem *just in time*.** Pemilihan vendor dilakukan berdasarkan kualitas bahan baku, waktu produksi, *lead time*, lokasi, dan ketentuan pembayaran.

Permintaan Persediaan

Perencanaan bahan baku perusahaan didasarkan pada kebutuhan produksi untuk pesanan pelanggan, dengan permintaan bahan baku hanya dilakukan ketika ada pesanan produksi. **Ini selaras dengan prinsip *just in time*, di mana bahan baku hanya dipesan jika ada permintaan produksi nyata dari pelanggan.**

Harga Pembelian Persediaan

Penentuan harga pembelian bahan baku dilakukan melalui negosiasi dengan pemasok berdasarkan pesanan produksi dari pelanggan, dengan tujuan mendapatkan harga yang sesuai dengan kualitas bahan baku. **Harga yang tercantum dalam kontrak hanya mencakup harga bahan baku dan PPN, tanpa biaya tambahan lainnya.** Biaya transportasi ditanggung oleh pemasok, dan perusahaan tidak menanggung biaya pemesanan karena hanya ada harga pembelian bahan baku berdasarkan kontrak.

Penerapan *Just in Time* dalam Pembelian Bahan Baku

Dalam sistem *just in time*, harga pembelian bahan baku ditentukan melalui negosiasi awal dengan vendor, sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya persediaan menjadi nol. **Prinsip *just in time* bertujuan untuk meminimalkan biaya persediaan dan mengoptimalkan efisiensi pembelian bahan baku.**

IMPLIKASI

Implikasi Teoritis

Penerapan sistem *just in time* (JIT) berdampak langsung pada persediaan bahan baku perusahaan. Dalam sistem tradisional, perusahaan harus menyimpan bahan baku dalam jumlah besar untuk memastikan kelancaran operasi dan mengantisipasi keterlambatan dari pemasok. Namun, dengan menggunakan sistem *just in time*, perusahaan akan membeli bahan baku hanya sesuai dengan kebutuhan pada saat itu dan tidak perlu menyimpan persediaan yang besar. Hal ini mengurangi risiko kerusakan bahan baku, yang sering terjadi akibat faktor alam seperti hujan yang dapat merusak bahan seperti pasir dan semen.

Sistem *just in time* diterapkan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan menghilangkan pemborosan, dengan cara meminimalkan persediaan dan memaksimalkan produktivitas perusahaan. Selain itu, *just in time* juga memberikan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan produktivitas finansial, produk, tenaga kerja, dan ketepatan waktu, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar dengan menurunkan biaya per unit produk.

Implikasi Praktis

Penerapan *just in time* (JIT) mempengaruhi perhitungan COGS (biaya barang yang dijual) dengan cara melacak biaya langsung yang terkait dengan produksi, bukan menggunakan biaya bersama. Dalam sistem *just in time*, biaya bahan baku disesuaikan berdasarkan perkiraan kebutuhan produksi barang jadi, yang memungkinkan perusahaan mengalihkan sebagian biaya tidak langsung menjadi biaya langsung, serta mengurangi biaya administrasi. **Sistem *just in time* dapat mengurangi biaya tidak langsung dan mengalihkan biaya tersebut menjadi biaya langsung, yang berdampak pada pengurangan biaya pembelian bahan baku dan administrasi.**

Perusahaan beton pracetak yang memproduksi barang berdasarkan pesanan akan melihat perubahan dalam biaya operasional seperti listrik dan mesin yang berhubungan langsung dengan volume produksi. Ketika volume produksi meningkat, biaya ini juga akan meningkat, dan sebaliknya. **Dalam sistem *just in time*, perhitungan unit ekuivalen dan biaya dari periode sebelumnya menjadi tidak relevan karena perusahaan hanya menggunakan nilai persediaan minimal yang diperlukan untuk memenuhi permintaan produksi.** Dengan kata lain, penerapan *just in time* menyederhanakan proses pengelolaan biaya dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk melacak biaya secara lebih efisien dan individual pada setiap produk.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menilai manajemen persediaan bahan baku yang diterapkan oleh perusahaan beton pracetak serta kemungkinan

penerapan sistem *just in time* dalam manajemen persediaan bahan baku. Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi serta analisis triangulasi dan etnometodologi, disimpulkan bahwa manajemen persediaan bahan baku yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan baik, meskipun ada kegiatan yang tidak menambah nilai, seperti negosiasi dengan vendor terkait permintaan bahan baku dan pemeriksaan bahan baku saat tiba di pabrik. Selain itu, penyimpanan bahan baku yang terlalu tinggi berpotensi menurunkan kualitas bahan baku dan memerlukan area penyimpanan yang besar.

Penerapan sistem *just in time* (JIT) di perusahaan beton pracetak akan mengurangi kegiatan yang tidak bernilai tambah, seperti negosiasi dengan vendor, karena perusahaan sudah memiliki kontrak jangka panjang dengan vendor. Dengan JIT, pengiriman bahan baku akan dilakukan mendekati jadwal produksi, tanpa memerlukan inspeksi bahan baku dan tanpa penyimpanan yang berlebihan. **Penerapan JIT akan mengurangi biaya terkait penyediaan bahan baku, seperti biaya inspeksi dan biaya penyimpanan, yang sering kali timbul akibat penurunan kualitas bahan baku.**

Perusahaan beton pracetak perlu melakukan evaluasi untuk meningkatkan produktivitas agar lebih kompetitif. **Sistem *just in time* dapat menjadi alternatif untuk mengurangi pemborosan dan meminimalkan penyimpanan bahan baku,** yang dapat mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi. Agar JIT berjalan dengan optimal, pengiriman bahan baku harus terjadwal dengan tepat sesuai dengan jadwal produksi, dan perusahaan harus memastikan bahwa bahan baku yang diperoleh berkualitas baik dari vendor. **Penerapan pengawasan ketat terhadap**

prosedur kerja yang terkait dengan penyediaan bahan baku akan meningkatkan kualitas manajemen persediaan bahan baku yang diterapkan. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai manajemen persediaan bahan baku dalam industri beton pracetak.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfansyur, A., and Mariyani. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150. <https://journal.ummat.ac.id/index.php/historis/article/view/3432>.
- Anas, N., & Ishaq, K. (2022). *Qualitative research method in social and behavioural science research*. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 5(1), 89–93. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/359583817>.
- Asadifard, H., Tamaie, M. A., & Dalvand, M. (2023). The effect of sales growth rate, inventory turnover rate and growth opportunities on profitability. *Journal of Business Data Science Research*, 2(1), 24–35. <https://jbdsr.com/index.php/home/article/view/15/9>
- Assiddiqi, M. A., Anantadjaya, S. P., Ahmad, I., Le, K., Iswanto, A. H., Trung, N. D., Al-Sudani, A. Q. A. S., Huy, D. T. N., & Mutlak, D. A. (2022). Integrated pricing and inventory control for perishable products, taking into account the lack of backlog and inventory management policy by the seller. *Foundations of Computing and Decision Sciences*, 47(4), 129–141. <https://doi.org/10.2478/fcds-2022-0020>
- Bai, B., Li, B., & Jia, X. (2024). The impacts of stockout cost on a stochastic production-inventory system in minimizing total cost conditional value-at-risk. *Flexible Services and Manufacturing Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10696-024-09562-w>
- Bastanta, C. U., Fachrudin, F., Satriawan, B., & Robin, R. (2022). The effect of leverage, inventory turnover and sales growth on profit growth with firm size as moderating variables in food and beverage companies listed on the Indonesia Stock Exchange 2016–2021. *International Journal of Economic Business Accounting Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 6(3), 50–59. <https://www.researchgate.net/publication/371233455>
- Batth, V. (2023). Toyota Motor Corporation: Just in Time (JIT) Management Strategy or Beyond? *Journal of Case Research*, 12(1), 18–28. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10613.35043>.
- Bhadoriya, A., Jani, M. Y., Chaudhari, U., & Tadv, A. C. (2022). A new approach to maximize the overall return on investment with price and stock dependent demand under the nonlinear holding cost. *Control and Cybernetics*, 51(1), 91–108. <https://doi.org/10.2478/candc-2022-0006>
- Bozkurt, M., & Ozturk, F. (2022). Qualitative Research in Social Sciences: A Research Profiling Study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 17(1), 247–277.

- <https://doi.org/10.29329/epasr.2022.248.13>.
- Cabo, M., & Possani, E. (2024). Determining inventory, purchasing, and cutting policies to manage imperfect and perishable raw material. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 19(4), 1–14.
<https://doi.org/10.1080/17509653.2024.2377155>
- Chien, S., et al. (2022). *Smart and sustainable operations and supply chain management in industry 4.0* (Chapter 11: Just-in-time and lean management). CRC Press.
- Chu, H., Wu, S., & Cheng, C. (2024). *Raw Material Inventory Optimization for Steel Enterprises Under Price Uncertainty*. Proceedings of the 5th International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME 2023).
<https://doi.org/10.4108/eai.17-11-2023.2342715>
- Dadaneh, D. Z., Moradi, S., & Alizadeh, B. (2023). Simultaneous planning of purchase orders, production, and inventory management under demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 265, 109012.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109012>
- Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia. (2022). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 202: Persediaan*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia
- Emon, A. S., & Khan, M. S. (2024). Sustainability in global supply chains: An ethnographic approach. *Preprints.org*.
<https://doi.org/10.20944/preprints202406.0463.v1>
- Furtyfatimah, A., Istiningrum, A. A., & Sono. (2023). Inventory cost reduction with economic order quantity for filter spare part in aircraft filling depot. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(3), 310–321.
<https://doi.org/10.29244/jmo.v14i3.45513>
- Gebisa, D. A. (2023). The Impact of Information Sharing and Inventory Management Practices on Firms' Performance in Supply Chain Practices. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 25(2), 199-225.
<https://doi.org/10.22146/gamaijb.69616>
- Grant, D. B., Shaw, S., Sweeney, E., Bahr, W., Chaisurayakarn, S., & Evangelista, P. (2023). Using mixed methods in logistics and supply chain management research: Current state and future directions. *The International Journal of Logistics Management*, 34(7), 177–198.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2023-0156>
- Hasan, Z. (2021). Optimization of inventory total cost equation considering both shortage and backlogging cost by Taguchi analysis. *Recent Trends in Production Engineering*, 4(1), 1–10.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4638502>
- Hasan, Z., Hassan, I., Hossain, S., Adil, S., & Ahmed, F. (2021). A Taguchi approached comparative study on inventory cost optimization considering shortage and backlogging cost for perishable products. *Journal of Advanced Research in Industrial Engineering*, 3(1), 1–15.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4738618>

- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Manajemen operasi: Manajemen keberlangsungan dan rantai pasokan* (Edisi ke-11, Cet. ke-3). Jakarta: Salemba Empat.
- Indonesiana.id. (2019). *Pembangunan infrastruktur yang didukung industri beton*. Diakses 12 November 2019, dari <http://www.indonesiana.id/read/127795/pembangunan-infrastruktur-yang-di-dukung-industri-beton>
- Jin, Z. L., Maasoumy, M., Liu, Y., Zheng, Z., & Ren, Z. (2025). Stochastic optimization of inventory at large-scale supply chains. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2502.11213>
- Kamayanti, A. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif akuntansi*. Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh.
- Kartikahadi, H., et al. (2016). *Akuntansi keuangan berdasarkan SAK berbasis IFRS*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 1–31. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>.
- Maitra, S. (2024). Inventory management under stochastic demand: A simulation-optimization approach. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2406.19425>
- Martani, D., et al. (2016). *Akuntansi keuangan menengah* (Edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mauliyah, N. I., & Qomariyah, N. (2023). Implementasi Sistem Just in Time (JIT) dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan pada PT. Langgeng Makmur Utama Bangsalsari Jember. *Jurnal Akuntansi dan Audit Syariah (JAAiS)*, 4(1), 94–106. <https://doi.org/10.28918/jaais.v4i01.947>.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi terbaru). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Momena, A. F., Haque, R., Rahaman, M., & Mondal, S. P. (2023). A two-storage inventory model with trade credit policy and time-varying holding cost under quantity discounts. *Logistics*, 7(4), 77. <https://doi.org/10.3390/logistics7040077>
- Olaniyi, O. A., Pugal, P. S., & Etim, M. (2024). Optimising inventory management strategies for cost reduction in supply chains: A systematic review. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 10(1), 48–55. <https://doi.org/10.31289/jab.v10i1.11678>
- Owusu-Andoh, M., Asante, C.-R., Konney, E. A., & Ofei, E. F. (2022). *The influence of inventory management practices on the performance of manufacturing enterprises*. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 12(4), 78–97. <https://journalfirm.com/journal/351>
- Pasaribu, M. S. T., & Siregar, R. (2024). *Implementasi metode Just In Time dalam mengefisiensi biaya persediaan bahan baku*. *Leibniz: Jurnal Matematika*, 4(1), 66–73. https://www.researchgate.net/publication/383167087_Implementasi_Metode_Just_In_Time_Dalam_Mengefisiensi_Biaya_Persediaan_Bahan_Baku
- Pekovic, S. (2024). Quality management practices and inventory management process: The contingency and institutional approach. *Kybernetes*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0180>

- Pinnington, B., & Meehan, J. (2023). Learning to see modern slavery in supply chains through paradoxical sensemaking. *Journal of Supply Chain Management*, 59(4), 22–41. <https://doi.org/10.1111/jscm.12309>
- Pitaloka, K. G. Z., Rahayu, M., & Emarawati, J. A. (2022). Inventory turnover dan sales growth terhadap profitabilitas. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(2), 219–224. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/1727>
- Pratomo, Y., Priadi, E., Pamungkas, S. A., Fatrohini, D., Ramadhan, A. A. A. P., & Setiafindari, W. (2025). Analisis pengendalian persediaan bahan baku pada PT Aneka Adhilogam Karya menggunakan metode Just In Time. *Jurnal Ilmiah Research and Development Student*, 3(1), 171–178. <https://doi.org/10.59024/jis.v3i1.1073>
- Rahmaniar. (2022). Pengaruh perputaran persediaan dan pertumbuhan penjualan terhadap profitabilitas pada perusahaan rokok yang terdaftar di BEI. *HEI EMA: Jurnal Riset Hukum, Ekonomi Islam, Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 21–29. <https://jurnal.stisalhilsigli.ac.id/index.php/jhei/article/view/243>
- Raudaskoski, P. (2023). Ethnomethodological conversation analysis and the study of assemblages. *Frontiers in Sociology*, 8, Article 1206512. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1206512>
- Ristono, A. (2016). *Manajemen persediaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sari, L., Sokarina, A., & Suryantara, A. B. (2023). Studi Etnometodologi: Pengendalian Persediaan Beras Bulog. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 6(2), 312–322. <https://doi.org/10.22219/jaa.v6i2.26141>
- Schneider, A., Wagenknecht, A., Sydow, H., et al. (2023). Primary and secondary data in emergency medicine health services research – a comparative analysis in a regional research network on multimorbid patients. *BMC Medical Research Methodology*, 23(34). <https://doi.org/10.1186/s12874-023-01855-2>
- Setyadi, H. A., Al Amin, B., & Widodo, P. (2024). Implementation Economic Order Quantity and Reorder Point Methods in Inventory Management Information Systems. *Journal of Information Systems and Informatics*, 6(1), 103–117. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i1.647>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cet. ke-3). Alfabeta..
- Suparno. (2022). Inventory turnover analysis against profitability at PT. Voksel Electric, Tbk. *International Journal of Education, Information Technology, and Others*, 5(2), 384–390. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/IJEIT/article/view/1531>
- Taheri, M., Amalnick, M. S., & Taleizadeh, A. A. (2023). A fuzzy programming model for optimizing the inventory management problem considering financial issues: A case study of the dairy industry. *Expert Systems with Applications*, 221, 119766. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119766>
- Tang, W. (2024). Improvement of inventory management and demand

- forecasting by big data analytics in supply chain. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-2213>
- Urohman, T., Suryana, A. J., Pandin, M. Y. R., & Riyadi, S. (2024). Meta-analysis: Impact of Just-in-Time implementation on cost efficiency and profits. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(1), 1222–1232.
- Wardhani, D. K., & Sukmono, T. (2024). EOQ optimization revolutionizes inventory management, delivering cost savings globally. *Innovation in Industrial Engineering*, 25(4). <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i4.1177>
- Warren, C. S. (2015). *Pengantar akuntansi adaptasi Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Widiastuti, S., Utami, I. W., & Waluyo, G. F. (2023). Analisis pengendalian persediaan bahan baku dengan metode Just in Time pada PT. Aneka Adhilogam. *Jurnal Rekayasa Proses dan Industri Terapan*, 1(3), 45–52. <https://doi.org/10.59061/repit.v1i3.318>.

Pengaruh Financial Management Behavior, Lifestyle, dan Self-Control Terhadap *Impulsive Buying* Pengguna Buy Now Pay Later

Dhyah Harjanti¹, Pricilla Angelina Nur², Noerchoidah³, Wilma Laura Sahetapy⁴

School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya^{1,2,4}
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya³

Koresponden Penulis: noerchoidah@unipasby.ac.id

ABSTRACT

This research investigates the adoption of Buy Now Pay Later (BNPL), a deferred payment service that allows consumers to acquire products immediately and settle the payment at a later date. The study focuses on how individuals' financial management practices and lifestyle choices influence impulsive buying behavior, with self-control examined as a moderating factor. Employing a quantitative methodology, data were gathered from 205 respondents who met specific criteria, and analyzed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that both financial habits and lifestyle patterns play a significant role in encouraging impulsive purchases. Moreover, self-control is found to moderate the strength of these relationships. These insights contribute to a broader understanding of behavioral and psychological influences behind impulsive consumption in the context of BNPL services. Future investigations are recommended to incorporate additional variables such as financial and digital literacy to deepen the analysis of contemporary consumer financial behavior.

Keywords : Buy Now Pay Later; Financial Management Behavior; Impulsive buying; Lifestyle; Self-Control.

ABSTRAK

Penelitian ini menyelidiki adopsi *Buy Now Pay Later* (BNPL), sebuah layanan pembayaran ditangguhkan yang memungkinkan konsumen untuk mendapatkan produk dengan segera dan melunasi pembayaran di kemudian hari. Penelitian ini berfokus pada bagaimana praktik manajemen keuangan dan pilihan gaya hidup individu memengaruhi perilaku pembelian impulsif, dengan kontrol diri yang diteliti sebagai faktor moderasi. Dengan menggunakan metode kuantitatif, data dikumpulkan dari 205 responden yang memenuhi kriteria tertentu, dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebiasaan keuangan dan pola gaya hidup memainkan peran penting dalam mendorong pembelian impulsif. Selain itu, pengendalian diri ditemukan memoderasi kekuatan hubungan ini. Wawasan ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas tentang pengaruh perilaku dan psikologis di balik konsumsi impulsif dalam konteks layanan BNPL. Investigasi di masa depan direkomendasikan untuk memasukkan variabel tambahan seperti literasi keuangan dan digital untuk memperdalam analisis perilaku keuangan konsumen kontemporer.

Kata Kunci : Buy Now Pay Later; Perilaku Pengelolaan Keuangan; Impulsive buying; Gaya Hidup; Kontrol Diri.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang pesat telah mendorong berbagai sektor untuk bertransformasi ke arah digital, termasuk layanan keuangan. Berbagai bentuk digitalisasi seperti *e-wallet*, *e-commerce*, dan QRIS hadir untuk mempercepat dan mempermudah proses transaksi, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan pembelian konsumen (Lahteenmaki et al., 2022). Di Indonesia, pertumbuhan sektor *fintech* dan *e-commerce* sangat signifikan. Menurut laporan e-Conomy SEA yang diterbitkan oleh Google, Temasek, dan Bain & Company (2022), pada tahun 2022 nilai ekonomi digital di Indonesia mencapai USD 77 miliar dan diperkirakan akan meningkat menjadi USD 130 miliar pada tahun berikutnya. Salah satu inovasi andalan dalam sektor teknologi finansial adalah layanan *Buy Now Pay Later* (BNPL), yakni metode pembayaran digital yang memberikan fleksibilitas kepada konsumen untuk melakukan pembelian terlebih dahulu dan melunasi pembayaran secara mencicil di waktu berikutnya (Prastiwi & Fitria, 2021).

BNPL semakin diminati karena dianggap lebih praktis dibandingkan kartu kredit, dengan tingkat kemudahan akses yang tinggi (RISED, 2020). Hal ini berdampak pada meningkatnya aktivitas konsumsi masyarakat, termasuk perilaku *impulsive buying*. Konsumen terdorong membeli barang secara spontan tanpa perencanaan, yang dalam jangka panjang dapat menyebabkan konsumsi berlebihan dan menurunkan kesejahteraan (Pereira Heath & Chatzidakis, 2021). *Impulsive buying* sendiri dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti gaya hidup dan faktor internal seperti perilaku keuangan dan kontrol diri (Engel et al., 1973; Roberts & Manolis, 2012). Di Indonesia, fenomena ini tergolong tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh survei Populix yang mencatat bahwa 40%

masyarakat melakukan pembelian secara impulsif (Melina, 2023).

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa individu dengan perilaku manajemen keuangan yang baik cenderung lebih mampu mengontrol *impulsive buying* karena memiliki perencanaan dan tanggung jawab keuangan yang tinggi (Agabon & Bastida, 2022; Kamil et al., 2023). Gaya hidup juga berdampak pada dorongan perilaku konsumtif, akibat adanya kecenderungan individu untuk mempertahankan citra sosial dan memenuhi kebutuhan emosional (Itaqullah et al., 2023). Selain itu, *self-control* menjadi kunci penting dalam membatasi dorongan impulsif. Individu yang memiliki kemampuan mengendalikan diri akan mampu menahan keinginan sesaat demi tujuan jangka panjang, termasuk dalam hal pengelolaan keuangan (Tangney et al., 2004; Elnina, 2022; Sari & Wulandari, 2023).

Meskipun telah banyak studi yang membahas masing-masing variabel secara terpisah, masih sedikit penelitian yang menggabungkan ketiganya dalam satu model utuh, khususnya dalam konteks pengguna layanan BNPL di Indonesia. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh perilaku pengelolaan keuangan dan gaya hidup terhadap pembelian impulsif, dengan *self-control* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur mengenai perilaku keuangan konsumen digital dan memberikan masukan praktis bagi pengelola *fintech* dalam merancang strategi edukasi keuangan yang lebih efektif.

LANDASAN TEORI

Impulsive buying

Impulsive buying merupakan perilaku pembelian yang dilakukan secara spontan tanpa perencanaan sebelumnya, sering kali dipicu oleh dorongan emosional, promosi, atau pengaruh lingkungan saat berada di toko

(Cobb & Hoyer, 1986; Luh et al., 2020). Pembelian impulsif dapat dikategorikan ke dalam empat jenis, yaitu: *pure impulse* (pembelian tanpa rencana karena dorongan sesaat), *reminder impulse* (pembelian yang dilakukan setelah melihat iklan dan teringat kebutuhan), *suggestion impulse* (pembelian karena pengaruh promosi atau orang lain), dan *planned impulse* (pembelian pengganti dari produk yang direncanakan) (Utami, 2010). Rook (1987) menjelaskan bahwa *impulsive buying* dipengaruhi oleh aspek psikologis seperti spontanitas, dorongan kuat atau paksaan, keinginan yang muncul karena rangsangan, dan ketidakpedulian terhadap konsekuensi. Selain itu, faktor eksternal dan personal juga berpengaruh, antara lain kondisi emosi dan suasana hati, lingkungan sosial, strategi toko atau promosi penjual, serta kontrol diri individu (Loudon & Bitta, 1993). Untuk mengukur perilaku impulsif ini, Utami (2010) mengidentifikasi empat indikator utama, yaitu spontanitas, kekuatan dan intensitas dorongan, rasa senang dan stimulasi, serta sikap mengabaikan konsekuensi dari tindakan pembelian yang dilakukan.

Financial Management Behavior

Financial management behavior merujuk pada perilaku seseorang dalam mengelola keuangannya secara terencana dan bertanggung jawab, yang lahir dari integrasi antara teori psikologi dan ekonomi untuk menjelaskan keputusan keuangan yang tidak rasional (Hayes, 2021). Menurut Xiao (2008), perilaku ini mencakup aktivitas merencanakan, mengelola, mengendalikan, hingga menyimpan dana. Budiono (2020) menambahkan bahwa perilaku ini mencerminkan tanggung jawab dalam penggunaan aset secara efisien. Dew dan Xiao (2011) mengukur *financial management behavior* melalui empat indikator, yaitu *consumption* (kemampuan membedakan kebutuhan dan keinginan), *cash-flow*

(kemampuan mengatur pemasukan dan pengeluaran), *saving and investment* (menyisihkan dan mengelola dana untuk masa depan), serta *credit management* (mengelola utang secara bijak).

Lifestyle

Lifestyle atau gaya hidup merupakan pola hidup seseorang yang tercermin dari aktivitas, minat, kebiasaan dalam menggunakan uang, serta cara seseorang mengatur waktu (Pulungan & Febriaty, 2018; Herawati et al., 2019). Gunawan et al. (2020) menjelaskan bahwa *lifestyle* adalah pilihan hidup yang berkaitan dengan aktivitas, minat, sikap, pola konsumsi, dan harapan seseorang. *Lifestyle* juga merepresentasikan pola konsumsi yang menunjukkan preferensi seseorang dalam memilih aktivitas dan produk yang sesuai dengan cara hidupnya (Rahma et al., 2022; Desty et al., 2022). Untuk mengukur *lifestyle*, Engel et al. (1994) dalam Krisdayanti (2020) mengemukakan tiga indikator utama, yaitu: *activity* (aktivitas nyata yang dilakukan individu), *interest* (minat atau ketertarikan yang memberi perhatian khusus secara terus-menerus), dan *opinion* (pandangan atau tanggapan individu terhadap suatu rangsangan).

Self-Control

Self-control merupakan kemampuan individu dalam mengendalikan emosi, motivasi, dan perilaku agar dapat bertindak secara tepat dalam menghadapi tantangan atau godaan. Hurlock (2006) menjelaskan bahwa *self-control* menjadi pembeda dalam pengelolaan emosi, pemecahan masalah, dan pengembangan kompetensi. Diba (2013) menambahkan bahwa *self-control* mencakup keterampilan mengatur, mengarahkan, dan mengelola perilaku ke arah yang positif. Sementara itu, menurut Willems et al. (2019), *self-control* mengacu pada kemampuan menahan dorongan internal yang tidak

diperlukan, yang berkaitan dengan aspek fisiologis dan psikologis seseorang. Dalam mengukur *self-control*, digunakan tiga indikator dari Averill (1973) dalam Ghufon dan Risnawita (2018), yaitu: *behavior control* (kemampuan mengendalikan situasi melalui perilaku diri), *cognitive control* (kemampuan mengevaluasi dan memfilter informasi yang tidak diperlukan untuk mereduksi stres), dan *decisional control* (kemampuan dalam mengambil keputusan rasional atas situasi yang dihadapi).

Hubungan Financial Management Behavior dengan Impulsive buying (BNPL User)

Studi yang dilakukan oleh Agabon dan Bastida (2022) menunjukkan bahwa perilaku pengelolaan keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelian impulsif. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu dengan manajemen keuangan yang baik justru memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk melakukan pembelian secara impulsif. Hal ini diperkuat oleh temuan Bagozi (1994) dalam Agabon dan Bastida (2022) bahwa *impulsive buying* dipengaruhi oleh tiga faktor kepribadian umum, yaitu kurangnya kontrol diri, reaksi terhadap stres, dan rangsangan lingkungan. Wulandari dan Adiba (2018) juga menemukan bahwa aspek *financial attitude*, *financial practice*, dan *financial knowledge* secara signifikan memengaruhi *impulsive buying*. Selain itu, menurut Lusardi (2009) dalam Agabon dan Bastida (2022), individu dengan kondisi keuangan yang lebih stabil atau meningkat cenderung mengalami perubahan preferensi konsumsi yang mendorong peningkatan aktivitas belanja.

H₁: Diduga *financial management behavior* berpengaruh terhadap *impulsive buying*.

Hubungan Lifestyle dengan BNPL User Impulsive buying

Impulsive buying merupakan pembelian yang tidak terencana dan sering kali bersifat konsumtif, terutama dengan adanya layanan BNPL yang mendorong perilaku konsumsi untuk memenuhi gaya hidup. Sanoesi dan Setiawan (2022) menemukan bahwa gaya hidup modern pada pengguna Shopee PayLater berpengaruh positif dan signifikan terhadap *impulsive buying*. Hal serupa diungkapkan oleh Ittaqullah et al. (2020) yang menjelaskan bahwa minat terhadap hobi atau fashion dapat mendorong pembelian tidak terencana. Selain itu, Desty et al. (2022) juga menyatakan bahwa gaya hidup dalam berbelanja berkontribusi terhadap *impulsive buying*.

Hubungan Financial Management Behavior dan BNPL User Impulsive buying dengan moderasi Self Control

Self-control berperan penting sebagai moderator pada hubungan antara *financial management behavior* dan *impulsive buying*. Bagozi (1994) dalam Agabon dan Bastida (2022) menjelaskan bahwa kurangnya kontrol diri (*lack of control*) menjadi salah satu faktor yang mendorong perilaku konsumtif impulsif. Sari dan Wulandari (2023) juga menemukan bahwa individu dengan tingkat *self-control* tinggi memiliki kemampuan pengelolaan keuangan yang lebih baik. Sebaliknya, menurut Alemis dan Yap (2013), individu yang impulsif cenderung mengalami kesulitan dalam mengelola keuangan, yang menunjukkan bahwa *self-control* dapat memperkuat hubungan antara pengelolaan keuangan dan perilaku pembelian impulsif. H₂: Diduga *lifestyle* berpengaruh terhadap *impulsive buying*.

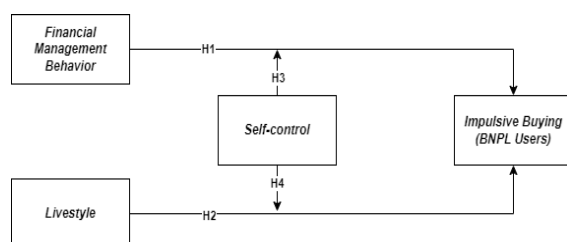
Hubungan Lifestyle dan BNPL User Impulsive buying dengan moderasi Self Control

Penelitian Apidana dan Kholifah (2022) menunjukkan bahwa *self-control*

berperan sebagai variabel moderasi yang mampu menekan pengaruh *lifestyle* terhadap *impulsive buying*. Individu dengan kontrol diri yang baik cenderung mampu mengendalikan dorongan untuk berbelanja secara impulsif, meskipun memiliki gaya hidup konsumtif. Hal ini diperkuat oleh Chusniasari (2015) dalam Apidana dan Kholifah (2022), yang menyatakan bahwa semakin tinggi gaya hidup seseorang, semakin besar dorongan untuk memenuhi keinginan tersebut, sehingga dibutuhkan kontrol diri yang kuat untuk menjaga perilaku keuangan yang sehat.

H₃: Diduga *self-control* berperan sebagai moderator pada hubungan antara *financial management behavior* dan *impulsive buying*.

H₄: Diduga *self-control* berperan sebagai moderator pada hubungan antara *life style* dan *impulsive buying*.



Gambar. 1
Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif primer dengan data yang dikumpulkan dalam rentang skala nominal hingga interval (Azwar, 2017). Subjek penelitian mencakup pengguna e-commerce di Indonesia yang memiliki pengalaman menggunakan layanan BNPL. Pengambilan sampel dilakukan melalui teknik *purposive sampling* non-probabilitas. Berdasarkan rumus Lemeshow, jumlah minimum responden yang dibutuhkan adalah 96,04 orang (Ferdinand, 2014), namun total partisipan yang sesuai dengan kriteria penelitian ini berjumlah 205 responden. Variabel yang digunakan terdiri dari *impulsive*

buying sebagai variabel dependen, financial management behavior dan lifestyle sebagai variabel independen, serta self-control sebagai variabel moderasi (Sugiyono, 2018). Definisi operasional variabel meliputi: financial management behavior yang diukur melalui indikator consumption, cash-flow, saving & investment, dan credit management (Dew & Xiao, 2011); lifestyle melalui indikator activity, interest, dan opinion (Engel et al., (1973) dalam Krisdayanti, 2020); self-control melalui kontrol perilaku, kontrol kognitif, dan kontrol keputusan (Averill dalam Ghuftron & Risnawita, 2018); serta *impulsive buying* yang dilihat dari spontanitas, intensitas, kegembiraan, dan ketidakpedulian terhadap konsekuensi (Utami, 2010). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online menggunakan Google Form yang diukur dengan skala Likert. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan melalui metode PLS-SEM dengan bantuan software SmartPLS, mencakup uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi, serta uji t-statistik (Ghozali, 2015; Tavakol & Dennick, 2011; Hair et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini, diketahui bahwa dari total 205 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 119 orang atau 58%, sedangkan laki-laki berjumlah 86 orang atau 42%. Mayoritas responden berada pada rentang usia 17–25 tahun, yaitu sebanyak 88 orang (43%), disusul oleh kelompok usia 26–35 tahun sebanyak 81 orang (40%). Berdasarkan pekerjaan, responden paling banyak berasal dari kalangan karyawan swasta sebanyak 64 orang (31%), disusul oleh pelajar sebanyak 48 orang (23%) dan wirausaha sebanyak 45 orang (22%).

Platform e-commerce paling sering digunakan adalah Shopee (64%), dengan kategori barang terbanyak yang dibeli adalah fashion (48%). Sebagian besar responden (31%) memiliki pengeluaran bulanan antara Rp500.001–Rp1.000.000. Temuan ini menunjukkan bahwa pengguna BNPL di e-commerce mayoritas adalah kelompok usia muda, berpenghasilan tetap, dan fokus pada pembelian fashion.

Evaluasi Outer Model

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Uji validitas dan reliabilitas merupakan langkah penting dalam evaluasi outer model. Uji validitas mengukur sejauh mana kuesioner mencerminkan konstruk yang diukur. Validitas konvergen tercapai jika indikator konstruk memiliki korelasi tinggi dan skor loading $> 0,7$ (Hair et al., 2020), dengan AVE $> 0,5$ menunjukkan validitas yang baik. Uji reliabilitas mengukur konsistensi jawaban responden, dengan Cronbach Alpha $> 0,6$ menunjukkan konsistensi yang baik (Tavakol & Dennick, 2011). Selain itu, Composite Reliability (CR) $> 0,8$ menunjukkan reliabilitas tinggi (Chin, 1998 dalam Latan dan Ghozali, 2012).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's	Composite reliability	Average Variance Extracted (AVE)
FMB	0,949	0,957	0,736
IBB	0,953	0,961	0,781
LS	0,940	0,954	0,806
SC	0,949	0,959	0,796

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel dalam penelitian ini—FMB, IB, LS, dan SC—memperoleh nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang

memadai (Tavakol & Dennick, 2011). Selain itu, nilai *composite reliability* tiap variabel melebihi angka 0,8, menunjukkan bahwa konstruk dalam model tergolong sangat andal sesuai kriteria yang diusulkan oleh Chin (1998 dalam Latan & Ghozali, 2012). Uji validitas konvergen dilakukan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), dan semua variabel mencatatkan nilai di atas 0,5, yang berarti telah memenuhi standar validitas konvergen (Hair et al., 2020). Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi kriteria valid dan reliabel.

Evaluasi Inner Model

Koefisien Determinasi (R^2)

Uji *R-square* dilakukan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel indepen terhadap variabel dependen semakin tinggi nilai *R-square* maka variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

Tabel 2. Hasil Uji R-square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Impulsive buying</i> (IBB)	0,936	0,934

Berdasarkan data tersebut, nilai R-Square sebesar 0,936 menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel dependen sebesar 93,6%, sementara 6,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Uji Hipotesis

Tabel 3 Uji Hipotesis

	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value
FMB -> IBB	0,083	10,167	0,000
LS -> IBB	0,050	6,882	0,001

FMB x SC ->IBB	0,034	3,361	0,001
LS x SC ->IBB	0,035	2,265	0,024

Pembahasan

Pengaruh *Financial management behavior* terhadap *impulsive buying* (BNPL user)

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pengelolaan keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelian impulsif pada pengguna BNPL, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan koefisien sebesar 0,843. Temuan ini sejalan dengan Agabon dan Bastida (2022) serta Wulandari dan Adiba (2018) yang menyatakan bahwa perilaku pengelolaan keuangan yang baik dapat meningkatkan kecenderungan pembelian impulsif. Menurut Lusardi (2009) dalam Agabon dan Bastida (2022), meningkatnya pendapatan dapat mengubah preferensi konsumsi seseorang.

Individu dengan perilaku manajemen keuangan yang baik biasanya memiliki kontrol atas pengeluaran, tabungan, dan pendapatan mereka. Oleh karena itu, mereka merasa lebih aman secara finansial dan tidak terlalu khawatir jika sesekali melakukan pembelian di luar rencana. Rasa aman ini bisa membuat mereka lebih permisif terhadap keinginan sesaat atau dorongan impulsif. Dengan demikian, H1 dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh *lifestyle* terhadap *impulsive buying* (BNPL user)

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya hidup memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pembelian impulsif di kalangan pengguna BNPL, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan koefisien sebesar 0,345. Temuan ini sejalan

dengan hasil penelitian Sanoesi dan Setiawan (2022) serta Desty et al. (2022), yang menyimpulkan bahwa gaya hidup turut mendorong kecenderungan konsumen untuk berbelanja secara impulsif. Ittaqullah et al. (2020) juga menambahkan bahwa individu dengan minat atau hobi tertentu cenderung melakukan pembelian tanpa perencanaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya hidup memengaruhi cara seseorang berbelanja, dan H2 diterima karena *lifestyle* memiliki pengaruh positif terhadap *impulsive buying behavior*.

Pengaruh *Financial Management Behavior* dan *BNPL User Impulsive buying* dengan *moderasi Self Control*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-control* secara signifikan memoderasi pengaruh *financial management behavior* terhadap *impulsive buying* pengguna BNPL, dengan nilai signifikansi 0,001 ($< 0,05$) dan koefisien -0,116 yang menunjukkan arah hubungan negatif. Artinya, semakin tinggi *self-control*, maka semakin rendah kecenderungan seseorang melakukan *impulsive buying* meskipun memiliki perilaku keuangan yang baik. Temuan ini sejalan dengan Sari dan Wulandari (2023) yang menyatakan bahwa *self-control* berpengaruh signifikan terhadap *financial management behavior*, serta Alemis dan Yap (2013) yang mengungkapkan bahwa individu impulsif cenderung bermasalah dalam pengelolaan keuangan. Dengan demikian, H3 diterima karena *self-control* terbukti memoderasi pengaruh *financial management behavior* terhadap *impulsive buying behavior*.

Pengaruh *Lifestyle* dan *BNPL User Impulsive buying* dengan *moderasi Self Control*

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa self-control secara signifikan memoderasi hubungan antara gaya hidup dan pembelian impulsif pada pengguna BNPL, dengan nilai P sebesar 0,024 ($< 0,05$) dan koefisien positif 0,080. Artinya, semakin tinggi tingkat pengendalian diri, semakin kuat pengaruh gaya hidup terhadap kecenderungan berbelanja impulsif. Temuan ini berbeda dengan penelitian Apidana dan Kholifah (2022), yang menemukan bahwa *self-control* berperan sebagai variabel intervening, serta bertentangan dengan Utami dalam Yordan et al. (2022) dan Hirschman dalam Jordan (2022), yang menekankan bahwa *self-control* dapat menekan pembelian impulsif. Namun, hasil ini sejalan dengan Kumala et al. (2024), yang menyatakan bahwa *self-control* tidak selalu mampu mengurangi perilaku impulsif, karena konsumen cenderung mengikuti ego dan terpengaruh oleh promosi. Dengan demikian, H4 diterima karena *self-control* dapat memoderasi pengaruh *lifestyle* terhadap *impulsive buying*.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa perilaku pengelolaan keuangan dan gaya hidup berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif pada pengguna layanan Buy Now Pay Later (BNPL). Selain itu, self-control terbukti secara signifikan memoderasi hubungan tersebut, yang mengindikasikan bahwa individu dengan kontrol diri yang tinggi cenderung lebih mampu meredam dorongan untuk melakukan pembelian yang tidak direncanakan. Hasil ini menegaskan pentingnya peningkatan kesadaran akan pengelolaan keuangan pribadi serta pengendalian diri sebagai upaya untuk

mengurangi kecenderungan konsumtif, terutama di tengah kemudahan bertransaksi yang ditawarkan oleh sistem BNPL dalam ekosistem digital saat ini.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan, yaitu terbatas pada variabel-variabel tertentu serta objek penelitian yang hanya mencakup pengguna *e-commerce* dengan sistem BNPL di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian berikutnya direkomendasikan untuk mempertimbangkan variabel lain seperti *financial education* guna melihat pengaruh pemahaman finansial terhadap perilaku impulsif. Selain itu, perluasan kriteria responden dan objek penelitian juga dianjurkan agar hasilnya lebih general dan mendalam. Bagi perusahaan *e-commerce*, temuan ini dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan promosi dan sistem BNPL yang lebih bertanggung jawab, seperti memperketat kriteria pendaftaran guna meminimalisir risiko gagal bayar akibat pembelian impulsif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agabon, M. B., & Bastida, G. (2022). Financial Management and Saving Behavior of DEPED Division Personnel As Mediated By Impulse Buying. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 03(03).
- Andriyani, P., & Sulistyowati, A. (2021). Analisis pengaruh Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan, dan Tingkat Pendidikan terhadap Perilaku Keuangan Pelaku Umkm Kedai/Warung Makanan di Desa Bahagia Kabupaten Bekasi. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 16(2), 61–70.
- Apidana, Y. H., & Kholifah, K. (2022). Peran self control dalam memoderasi pengaruh hedonic motives dan shopping lifestyle terhadap impulse buying. *Journal*

- of Digital Business and Management, 1(1), 26–40.
- Aulia, T. N., Suryadi, E., & Safitri, H. (2023). Pengaruh Penggunaan E-Wallet dan Literasi Keuangan Terhadap Perilaku Pembelian Impulsif. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 7(3), 2010–2020
- Azwar, S. (2017). Metode Penelitian Psikologi.
- Ayuningtyas, M. F., & Irawan, A. (2021). The influence of financial literacy on bandung generation z consumers impulsive buying behavior with self-control as mediating variable. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 3(9), 155–171.
- Bank Indonesia. (2020). Mengenal Financial Teknologi. <https://www.bi.go.id/id/edukasi/Pages/mengenal-Financial-Teknologi.aspx>
- Buidiono, Ei. (2020). Analisis Financial Knowledgei, Financial Attitudei, Incomei, Locus of Control , Financial Manageimeint Beihavior Masyarakat Kota Keidiri. *Juurnal Ilmui Manajeimein*, 8(1), 284–295.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Desty, I. D., Wijayanto, H., & Purwaningrum, T. (2022). Pengaruh shopping lifestyle, fashion involvement dan hedonic shopping value terhadap impulse buying pembelian hijab merek rabbani di kecamatan sawoo kabupaten ponorogo pada masa pandemi. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 2(2), 331–343.
- Di Leo, G.; Sardanelli, F. Statistical significance: P value, 0.05 threshold, and applications to radiomics—reasons for a conservative approach. *Eur. Radiol. Exp.* 2020, 4, 1
- DSInnovate, “Indonesia Paylater Ecosystem Report 2021,” 2021.
- Elnina, D. R. (2022). Kemampuan Self Control Mahasiswa Ditinjau dari Perilaku *Impulsive buying* Terhadap Produk Fashion. *Psikodinamika: Jurnal Literasi Psikologi*, 2(1), 001–019.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1973). *Consumer behavior* 2nd edition. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Ferdinand, A. (2014). Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Google, Temasek, and Bain&Co. (2022). Through the waves, towards a sea of opportunity.
- Ghufron, M. N, dan Risnawita. (2018). Teori-teori psikologi. *Ar-Ruzz Media*. Hal 29-31
- Halimatussakdiyah, H., Martono, S., & Sudarma, K. (2019). Influence of Life Style and Financial Literacy to Consumptive Behavior through Self-Control of Unisnu FEB College Students Jepara. *Journal of Economic Education*, 8(1), 75–80.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2020). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.

- Herawati, H., Prajanti, S. D. W., & Kardoyo, K. (2019). Predicted purchasing decisions from lifestyle, product quality and price through purchase motivation. *Journal of Economic Education*, 8(1), 1–11.
- Hersika, E. I., Nastasia, K., & Kurniawan, H. (2020). Hubungan antara Kontrol Diri dengan Gaya Hidup Hedonisme Remaja di Kafe. *Psyche 165 Journal*, 1–9.
- Hootsuite (Wearesocial). (2021). Indonesian Digital Report 2021. <https://andi.link/hootsuitewe-are-social-indonesian-digital-report-2021/>
- Ittaqullah, N., Madjid, R., & Suleman, N. R. (2020). The effects of mobile marketing, discount, and lifestyle on consumers' impulse buying behavior in online marketplace. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1569–1577.
- Juita, V., Pujani, V., Rahim, R., & Rahayu, R. (2023). Understanding Impulsive buying Behaviour Among Buy Now Pay Later (Bnpl) Users and Its Implication for Overconsumption and the Environment. *Management Analysis Journal*, 12(4), 433–440. <http://maj.unnes.ac.id>
- Kamil, I., Ariani, M., & Irawan, I. A. (2023). The Influence of Materialism, Self Control, and Financial Attitude on Financial Management Behavior in Online Marketplace with Impulsive buying as an Intervening Variable. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(1), 49. E-ISSN 2986-8645.
- Katauke, T., Fukuda, S., Khan, M. S. R., & Kadoya, Y. (2023). Financial Literacy and Impulsivity: Evidence from Japan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(9), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su15097267>
- Khairunnisa, S. A., Rahman, M. C., Apriyanti, C., Putri, D. O., & Fajrussalam, H. (2022). Perilaku Konsumtif Penggunaan Online Shopping Dan Sistem Pay Later Dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Fondatia*, 6(1), 130–147.
- Krisdayanti, M. (2020). Pengaruh Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan, Uang Saku, Teman Sebaya, Gaya Hidup, Dan Kontrol Diri Terhadap Minat Menabung Mahasiswa. *Prisma (Platform Riset Mahasiswa Akuntansi)*, 1(2), 79–91.
- Lahteenmaki, I., Nätti, S., & Saraniemi, S. (2022). Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*, 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mawardi, Akbar, A., Rukmini, P., & Wahyuni, R. N. (2023). Pengaruh Shopping Lifestyle Terhadap Impulse Buying dengan Positive Emotion sebagai Variabel Intervening. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 20(4), 534–548. <https://doi.org/10.22219/Kinerja.V20i4.18051>
- Melina (2023, Februari 2). *Belanja Spontan Alias Impulsive buying , Riset Ini Ungkap Kebiasaanmu Belanja!*.

- KlikFakta.
<https://klikfakta.com/2023/02/bela-nja-spontan-alias-impulsive-buying-riset-ini-ungkap-kebiasaanmu-belanja/>
- Novendra, B., & Aulianisa, S. S. (2020). Konsep Dan Perbandingan Buy Now, Pay Later Dengan Kredit Perbankan Di Indonesia: Sebuah Keniscayaan Di Era Digital Dan Teknologi. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 9(2), 183.
- Pereira Heath, M. T., & Chatzidakis, A. (2012). 'Blame it on marketing': consumers' views on unsustainable consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 36(6), 656-667.
- Prastiwi, I. E., & Fitria, T. N. (2021). Konsep Paylater Online Shopping dalam Pandangan Ekonomi Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 425.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1458>
- Prihatini, D., & Irianto, A. (2021). Pengaruh Literasi Keuangan dan Pengendalian Diri terhadap Perilaku Konsumtif Mahasiswa. *Jurnal Ecogen*, 4(1), 24–34.
- Putri, N. M. E., & Andarini, S. (2022). Pengaruh Self Control dan Financial Attitude terhadap Financial Management Behavior pengguna Layanan Buy Now Pay Later. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 21(1), 60–74.
- Ramadan, Z., Farah, M. F., & Bou Saada, R. (2021). Fooled in the relationship: How Amazon prime members' sense of self-control counter-intuitively reinforces impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(6), 1497–1507
- Rumayya et al. (2020). Persepsi Pasar Terhadap Pemanfaatan Fitur Pembayaran Paylater. Research Institute of Socio-Economic Development (RISED).
- Roberts, J. A., & Manolis, C. (2012). Cooking up a recipe for self-control: The three ingredients of self-control and its impact on impulse buying. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 173-188. doi: 10.2753/MTP1069- 6679200204
- Rook, D. W. (1987). The buying impulse. *Journal of Consumer Research*, 189-199. doi: 10.1086/209105
- Sanoesi, R. N. W. O., & Setiawan, H. (2022). Pengaruh Presepsi Kemudahan, Manfaat, Intensitas Penggunaan, Gaya Hidup terhadap Impulse Buying Pada Pengguna Shopee Paylater. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 4.
- Sari, D. F., & Wulandari, N. I. (2021). Financial Literacy, Kontrol Diri, Gaya Hidup, Materialistis Terhadap Personal Financial Manajemen. *Jurnal Riset Ekonomi*, 3(1), 131–141.
- Stern, H. (1962). The significance of impulse buying today. *Journal of Marketing*, 26, 59-62.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of personality*, 72(2), 271-324.
- Tavakol, M.; Dennick, R. Making sense of Cronbach's alpha. *Int. J. Med. Educ.* 2011, 2, 53–55.
- Utami, C. W. (2010). *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia*. Edisi 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Wang, Y., Pan, J., Xu, Y., Luo, J., & Wu,

- Y. (2022). The Determinants of *Impulsive buying* Behavior in Electronic Commerce. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12).
<https://doi.org/10.3390/su14127500>
- Widodo. (2017). Metodologi Penelitian Populer & Praktis. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wulandari, R. T., & Damayanti, S. M. (2022). The importance of digital financial literacy to anticipate *impulsive buying* behavior in buy-now-pay-later mode. *International Journal of Business and Economy*, 4(3), 170–182.
- Xiao JJ, Ford MW, Kim J. Consumer financial behavior: An interdisciplinary review of selected theories and research. *Fam Consum Sci Res J*. 2011;39(4):399–414.
- Xiao, J. J. (2008). Handbook of Consumer Finance Research (1st ed.). Springer-Verlag New York. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-75734-6>.

PENGARUH PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN

Amelia Ayu Riska Cahyani¹, Nurdina², R. Yudi Sidharta³, Sigit Prihanto Utomo⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya^{1,2,4}
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya³

Koresponden Penulis: nurdina@unipasby.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Corporate Social Responsibility (CSR) disclosure and intellectual capital on the financial performance of food and beverage companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) during the 2020–2023 period. The sample was selected using purposive sampling, resulting in 68 annual reports as observational units. Multiple linear regression analysis was employed, preceded by classical assumption tests. The results indicate that both CSR and intellectual capital have a significant positive effect on financial performance, measured by net profit, both simultaneously and partially. These findings support legitimacy theory and the resource-based view, suggesting that effective management of social responsibility and knowledge-based assets plays a strategic role in enhancing profitability and competitive advantage. Therefore, companies are encouraged to integrate CSR practices and intellectual capital development into their business strategies to generate sustainable economic value and build investor trust.

Keywords: *Intellectual Capital; Financial Performance; Corporate Social Responsibility Disclosure*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *intellectual capital* terhadap kinerja keuangan perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2023. Sampel ditentukan melalui metode purposive sampling dan diperoleh 68 laporan tahunan sebagai unit observasi. Pengujian dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan dukungan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR dan *intellectual capital* secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, yang diukur dengan laba bersih. Temuan ini mendukung teori legitimasi dan *resource-based view*, di mana pengelolaan tanggung jawab sosial serta aset berbasis pengetahuan berperan strategis dalam meningkatkan profitabilitas dan keunggulan bersaing perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengintegrasikan praktik CSR dan penguatan modal intelektual dalam strategi bisnis untuk menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan dan menarik kepercayaan investor.

Kata Kunci: *Intellectual Capital; Kinerja Keuangan; Pengungkapan Corporate Social Responsibility*

PENDAHULUAN

Para pelaku usaha dituntut untuk menyesuaikan strategi perusahaannya secara adaptif dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin intensif di lingkungan bisnis yang berkembang pesat. Setiap perusahaan diharapkan senantiasa meningkatkan kinerja serta membangun prospek keberlanjutan di masa mendatang. Kinerja perusahaan merepresentasikan hasil dari serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam rangka pengelolaan sumber daya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu aspek penting dalam mengevaluasi kinerja tersebut adalah kinerja keuangan, yang mencerminkan tingkat efisiensi penggunaan modal serta efektivitas operasional perusahaan. Aspek ini cenderung kompleks, karena melibatkan berbagai indikator keuangan yang saling berkaitan dan memerlukan analisis yang cermat (Dwi dan Haq, 2023).

Pada tahun 2020 dan 2022, PT Indofood Sukses Makmur Tbk mengalami penurunan laba usaha yang cukup signifikan. Salah satu faktor penyebab utama penurunan tersebut adalah tingginya biaya yang dialokasikan untuk pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). Program CSR tersebut memerlukan investasi yang signifikan, mencakup pengeluaran untuk kegiatan penelitian dan pengembangan, pelatihan sumber daya manusia, serta berbagai inisiatif yang mendukung keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang (Timorria, 2022). Kondisi

tersebut menggambarkan dilema yang dihadapi perusahaan dalam menyeimbangkan antara pemenuhan tanggung jawab sosial dan upaya mempertahankan kinerja keuangan yang stabil. Salah satu tantangan yang mencerminkan dilema tersebut berkaitan dengan permasalahan lingkungan yang dihadapi oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Berdasarkan laporan *Greenpeace* (2019), industri makanan dan minuman, termasuk PT Indofood Sukses Makmur Tbk, menjadi kontributor utama dalam menghasilkan limbah plastik. Akibatnya, volume sampah plastik terus mengalami peningkatan, yang menimbulkan tekanan tambahan terhadap perusahaan dalam menjalankan praktik bisnis yang berkelanjutan (Meryana, 2019). Pada tahun 2022, sekitar 80% emiten di Indonesia telah mengungkapkan informasi tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dengan mengacu pada standar *Global Reporting Initiative* (GRI). Namun demikian, masih terdapat sekitar 20% perusahaan yang belum melakukan pengungkapan CSR. Ketidakterlibatan sebagian perusahaan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain rendahnya tingkat kesadaran akan pentingnya pelaporan CSR, keterbatasan sumber daya yang dimiliki, serta adanya kendala dalam mengadopsi standar pelaporan yang relevan dan diakui secara global seperti GRI. (PWC, 2023).

Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) memiliki implikasi terhadap kinerja akhir perusahaan, khususnya dalam aspek keuangan.

Kinerja keuangan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba serta menjadi indikator penting untuk menilai efektivitas operasional yang dijalankan. (De Lavanda dan Meiden, 2022). Di antara berbagai indikator yang umum digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan adalah *Return on Assets* (ROA) dan *Current Ratio*. Ketidakstabilan laba yang terjadi dalam suatu perusahaan dapat berkontribusi pada penurunan nilai ROA, yang mencerminkan menurunnya efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimilikinya. Selain itu, fluktuasi laba juga dapat memengaruhi *Current Ratio*. Peningkatan nilai *Current Ratio* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya melalui aset lancar yang tersedia. Namun demikian, peningkatan rasio ini tidak selalu mencerminkan kinerja laba yang stabil, karena bisa saja disebabkan oleh pergeseran komposisi aset dan liabilitas jangka pendek (Indriani, 2021).

Faktor yang memengaruhi kinerja keuangan yakni CSR. Pengungkapan CSR yakni informasi non-keuangan yang sering digunakan oleh calon investor menjadi dasar untuk mempertimbangkan penanaman modal di suatu perusahaan (Harahap dan Septiani, 2019). Secara teoritis, pengungkapan CSR dapat dijelaskan melalui teori legitimasi dan teori pemangku kepentingan. Teori legitimasi menyatakan bahwa perusahaan harus memperoleh penerimaan dari masyarakat agar kegiatan operasionalnya dapat diterima secara sosial Harahap dan

Septiani (2019). Sementara itu, teori pemangku kepentingan menyoroti pentingnya membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dengan seluruh pihak yang berkepentingan, seperti masyarakat, karyawan, konsumen, dan pemerintah, guna memastikan keberlangsungan operasional perusahaan (Zulfa dan Marsono, 2023). Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mencerminkan komitmen terhadap keberlanjutan yang didasarkan pada tiga pilar utama, yaitu sosial, ekonomi, dan lingkungan. Faktor sosial memainkan peran penting dalam menjamin kelangsungan usaha, karena kepedulian terhadap aspek sosial dapat mendorong tercapainya pembangunan dan pengembangan berkelanjutan. Sebaliknya, pengabaian terhadap faktor sosial berpotensi menimbulkan resistensi dari masyarakat, yang pada akhirnya dapat menciptakan kondisi yang tidak kondusif bagi keberlangsungan aktivitas bisnis (Wijaya dkk., 2015).

Salah satu faktor yang turut memengaruhi kinerja keuangan perusahaan adalah *intellectual capital*. Modal intelektual merupakan aset tak berwujud yang mencakup informasi, pengetahuan, pengalaman, dan kekayaan intelektual yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan (Dumay, 2016). Secara teoritis, *intellectual capital* dapat dianalisis melalui pendekatan *Resource-Based View* (RBV), yang berpendapat bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola sumber daya internal yang khas, termasuk aset tidak berwujud seperti pengetahuan dan

keahlian karyawan (Zulfa dan Marsono, 2023). Dalam kerangka ini, *intellectual capital* dianggap sebagai sumber daya strategis yang memiliki karakteristik unik, sulit ditiru oleh pesaing, dan berpotensi memberikan nilai tambah jangka panjang bagi perusahaan. Keberadaan *intellectual capital* yang kuat dapat berdampak positif terhadap kinerja keuangan. Semakin banyak individu yang andal dan memiliki integritas dalam suatu perusahaan, maka pelaporan keuangan akan semakin akurat, sehingga mendorong peningkatan kinerja keuangan secara keseluruhan (Zulfa dan Marsono, 2023).

Sejumlah penelitian telah mengkaji pengaruh pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan *intellectual capital* terhadap kinerja keuangan. Avilya dan Ghozali, (2022), menemukan bahwa pengungkapan informasi CSR berpengaruh positif terhadap hasil keuangan perusahaan. Peningkatan kinerja lingkungan melalui implementasi program CSR yang tepat dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja finansial. Sementara itu Subiyanto dan Amanah (2020) menyatakan bahwa *intellectual capital* juga memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan. Pemanfaatan dan pengembangan pengetahuan secara optimal diyakini mampu mendorong pencapaian kinerja keuangan yang lebih baik, serta mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya berbasis pengetahuan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi simultan antara pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

dan *intellectual capital* dalam satu model analisis untuk menguji pengaruhnya terhadap kinerja keuangan, khususnya pada sektor makanan dan minuman di Indonesia pascapandemi COVID-19. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang umumnya membahas kedua variabel tersebut secara terpisah, studi ini menyoroti dinamika kompleks perusahaan dalam menyeimbangkan keberlanjutan sosial-lingkungan dengan pengelolaan aset tak berwujud. Dukungan data longitudinal selama empat tahun dan pengujian statistik yang memenuhi asumsi klasik turut memperkuat validitas temuan. Selain itu, fokus pada isu lingkungan, seperti limbah plastik dan pelaporan CSR berbasis GRI, memberikan kontribusi orisinal yang belum banyak dibahas dalam literatur terdahulu. Penelitian ini juga menyoroti dilema strategis yang dihadapi perusahaan dalam menyeimbangkan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan keuangan, khususnya dalam konteks industri makanan dan minuman di Indonesia yang menghadapi tekanan sosial dan lingkungan yang signifikan.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan yang komprehensif dan inovatif dengan mengkaji secara simultan pengaruh pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *intellectual capital* terhadap kinerja keuangan, yang sebelumnya lebih banyak diteliti secara terpisah. Inovasi penelitian tercermin dari fokus pada sektor makanan dan minuman pascapandemi (2020–2023), serta penggunaan data empiris yang dianalisis melalui model regresi yang telah lolos uji asumsi klasik,

sehingga memberikan hasil yang relevan dan dapat diandalkan. Hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur mengenai pengaruh faktor non-keuangan terhadap kinerja perusahaan, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang bernilai, seperti pentingnya integrasi CSR dalam strategi bisnis dan penguatan pengelolaan modal intelektual sebagai sumber keunggulan kompetitif. Temuan ini dapat dijadikan acuan oleh manajemen perusahaan, investor, dan regulator dalam pengambilan keputusan yang mendukung keberlanjutan kinerja keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *intellectual capital* terhadap kinerja keuangan, yang diukur melalui laba bersih, pada perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2023.

Populasi penelitian mencakup seluruh perusahaan sektor makanan dan minuman yang terdaftar di BEI selama tahun 2020–2023. Sampel ditentukan menggunakan metode purposive sampling dengan kriteria: (1) terdaftar di BEI pada periode pengamatan, (2) secara konsisten menerbitkan laporan tahunan, dan (3) mencatatkan laba bersih selama tahun 2020–2023. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 17 perusahaan sebagai sampel, dengan total 68 data observasi tahunan.

Data diperoleh melalui metode dokumentasi, dengan mengakses laporan

tahunan yang dipublikasikan di situs resmi BEI dan masing-masing perusahaan. Informasi yang dikumpulkan meliputi data pengungkapan CSR, modal intelektual, serta laporan laba rugi selama periode pengamatan.

Analisis data dilakukan melalui regresi linier berganda, didahului oleh pengujian asumsi klasik. Untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji-t (parsial) dan uji-F (simultan), serta koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja keuangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Statistik sebagai berikut:

Uji Asumsi Klasik

Tabel 1. Hasil Uji

Normalitas			
Uji	Hasil	Kriteria	Keterangan
Normalitas			
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200	> 0,05	Normal

Sumber: Data Diolah

Hasil uji normalitas yang disajikan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa data dalam model regresi memiliki distribusi normal. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,200 yang melebihi tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 2. Hasil Uji

Multikolinearitas			
	Colinearity Statistics		Keterangan
Variabel	Tolerance	VIF	
Pengungkapan CSR (X1)	0,954	1,049	Tidak terjadi multikolinearitas

<i>Intellectual Capital</i> (X2)	0,954	1,049	bahwa model regresi tidak mengandung gejala autokorelasi.
----------------------------------	-------	-------	---

Sumber : Data Diolah

Variabel pengungkapan CSR (X1) dan modal intelektual (X2) menunjukkan nilai toleransi sebesar 0,954, yang berada di atas ambang batas 0,10, serta nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,049, yang berada di bawah batas maksimal 10, berdasarkan hasil analisis. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan. Rincian nilai tersebut disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Kriteria
Pengungkapan CSR (X1)	0,083	> 0,05
<i>Intellectual Capital</i> (X2)	0,502	> 0,05

Sumber : Data Diolah

Model regresi pada penelitian ini terbebas dari gejala heteroskedastisitas, merujuk pada hasil yang disajikan dalam Tabel 3. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel pengungkapan CSR (X1) dan modal intelektual (X2) yang masing-masing melebihi ambang signifikansi 0,05, sehingga menunjukkan bahwa model memenuhi asumsi homoskedastisitas..

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1,994

Sumber : Data Diolah

Hasil uji autokorelasi pada Tabel 4 menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,994. Nilai tersebut berada di antara batas atas (dU = 1,6678) dan 4 - dU (2,3322), sehingga dapat disimpulkan

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized β	Coefficient Std. Error
(Constant)	-4,976	0,950
Pengungkapan CSR (X1)	20,594	2,523
<i>Intellectual Capital</i> (X2)	0,043	0,011

Keterangan
Sumber : Data Diolah
heteroskedastisitas

$$Y = -4,976 + 20,594X_1 + 0,043X_2 + e$$

Persamaan regresi menunjukkan bahwa pengungkapan CSR dan *intellectual capital* secara simultan berpengaruh positif terhadap laba bersih. Koefisien CSR sebesar 20,594 mengindikasikan bahwa peningkatan CSR berdampak signifikan terhadap kenaikan laba. Sementara itu, koefisien IC sebesar 0,043 menunjukkan pengaruh positif meskipun relatif kecil. Nilai konstanta -4,976 mengisyaratkan bahwa tanpa kontribusi CSR dan IC, laba bersih perusahaan diperkirakan berada pada nilai negatif.

Uji Hipotesis

1. Uji F (Simultan)

Tabel 6. Hasil Uji F

Model	Sig.	Kriteria	Keterangan
1	0,000	0,05	Berpengaruh

Sumber : Data Diolah

Hasil uji F yang tercantum dalam Tabel 6 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima, yang mengindikasikan bahwa pengungkapan CSR dan modal intelektual berpengaruh secara simultan terhadap kinerja keuangan.

2. Uji t (Parsial)

Tabel 7. Hasil Uji t

(Parsial)				
Variabel	t	Sig.	Kriteria	Keterangan
Pengungkapan CSR (X1)	8,161	0,000	0,05	Berpengaruh
<i>Intellectual Capital</i> (X2)	3,922	0,000	0,05	Berpengaruh

Sumber : Data Diolah

Berikut adalah ringkasan hasil uji t untuk setiap hipotesis yang disajikan dalam Tabel 7:

Pembuktian Hipotesis 1

Hasil uji t untuk H1 menunjukkan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan t hitung sebesar 8,161 yang lebih besar dari t tabel 1,997. Dengan demikian, H0 ditolak dan H1 diterima, yang berarti bahwa pengungkapan CSR memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan

Pembuktian Hipotesis 2

Uji t untuk H2 menunjukkan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan t hitung sebesar 3,922 yang lebih besar dari t tabel 1,997. Oleh karena itu, H0 ditolak dan H2 diterima, yang mengindikasikan bahwa modal intelektual

berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 8. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square
1	0,779	0,607

Sumber : Data Diolah (Output SPSS Ver. 25.0)

Tabel 8 menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,607 atau 60,7%, yang mengindikasikan bahwa 60,7% variasi dalam kinerja keuangan dapat dijelaskan oleh pengungkapan CSR dan modal intelektual yang dianalisis dalam penelitian ini. Adapun sisanya, yaitu 39,3%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam studi ini.

Penelitian ini menemukan bahwa pengungkapan CSR berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, sejalan dengan studi Avilya dan Ghazali (2022). CSR berperan penting dalam menarik investor dan mendukung pertumbuhan perusahaan melalui penyediaan sumber daya yang diperlukan. Pengungkapan CSR yang optimal juga berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan, terutama bagi perusahaan sektor makanan dan minuman yang memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan. Temuan ini selaras dengan teori pemangku kepentingan yang dikemukakan oleh Prasetyo dan Meiranto (2017).

Hasil penelitian ini mendukung temuan Subiyanto dan Amanah, (2020), yang menyatakan bahwa pengelolaan modal intelektual secara optimal dapat meningkatkan penciptaan nilai dan berdampak positif terhadap laba bersih

perusahaan. Semakin efektif pemanfaatan sumber daya intelektual, semakin besar kontribusinya terhadap kinerja keuangan dan keuntungan bagi pemegang saham. Hasil ini sejalan dengan pandangan Zulfa dan Marsono (2023) dalam *Resource-Based View Theory*, yang menekankan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja finansial perusahaan.

Peningkatan pengungkapan CSR yang diiringi dengan pengelolaan modal intelektual secara optimal terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Pengelolaan yang efektif terhadap kedua aspek tersebut mencerminkan komitmen perusahaan dalam mewujudkan keberlanjutan bisnis sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif di pasar. CSR yang terintegrasi dalam strategi perusahaan mampu membangun kepercayaan pemangku kepentingan, sementara modal intelektual seperti pengetahuan, keahlian, dan inovasi mendorong efisiensi serta penciptaan nilai. Kondisi ini memberikan sinyal positif kepada investor bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada aspek profitabilitas jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan jangka panjang, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan nilai perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Avilya dan Ghozali (2022), yang menunjukkan bahwa CSR berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan melalui peningkatan reputasi dan dukungan pemangku kepentingan. Selain itu, Subiyanto dan Amanah (2020) juga

menemukan bahwa pengelolaan modal intelektual yang efektif berkontribusi terhadap pencapaian laba yang lebih tinggi serta memperkuat posisi keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan pengelolaan *intellectual capital* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan, khususnya pada sektor makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2023. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut, baik secara simultan maupun parsial, memiliki pengaruh positif terhadap laba bersih perusahaan. Temuan ini menguatkan argumen bahwa faktor-faktor non-keuangan, seperti keberlanjutan sosial dan aset tak berwujud berbasis pengetahuan, memainkan peran strategis dalam membentuk daya saing dan profitabilitas jangka panjang.

Oleh karena itu, integrasi CSR dan modal intelektual ke dalam strategi perusahaan perlu dioptimalkan, tidak hanya sebagai alat pemenuhan tanggung jawab sosial, tetapi juga sebagai instrumen untuk menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur terkait determinan non-keuangan terhadap kinerja perusahaan, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen, investor, dan pembuat

kebijakan dalam merancang strategi penguatan kinerja korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Avilya, L. T., & Ghozali, I. (2022). Pengaruh Intellectual Capital, Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Manajemen Laba Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Tahun 2018-2020). *Diponegoro Journal Of Accounting*, 11(4), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Brigham, E. ., & Houston, J. . (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (15th ed.). samudra biru.
- De Lavanda, S. A., & Meiden, C. (2022). Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial dan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi Dan Governance*, 2(2), 94. <https://doi.org/10.24853/jago.2.2.94-109>
- Dewi, I. (2023). Pengaruh Intellectual Capital Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sub Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2019. *Repository FEB UNPAK*, 1(20), 20–21.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168–184. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2015-0072>
- Dwi, A., & Haq, A. (2023). Pengaruh Green Accounting, Good Corporate Governance Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 663–676. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.154>
- Febriany, N. (2019). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(9), 9826–9832. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i9.5882>
- Fitriani, Suriyanti, L. H., & Ramashar, W. (2022). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *Accounting*, 2(1), 27–40. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7556065> <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=PMC394507> <http://dx.doi.org/10.1016/j.humpath.2017.05.005> <https://doi.org/10.1007/s00401-018-1825-z> <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27157931>
- Harahap, T. I. P., & Septiani, A. (2019). Pengaruh Pengungkapan CSR Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Tahun 2013,2015 dan 2017). *Diponegoro Journal of Accounting*, Vol.8(No.3), p1-11.
- Indriani, R. (2021). Pengaruh Current Ratio Dan Return On Assets Terhadap Laba Bersih PT . Trimitra Swadaya Medan. *Repository.Uma.Ac.Id*, 1(1), 1–11.
- Meryana, E. (2019). *Sampah Kemasan Makanan dan Minuman Mendominasi - Greenpeace Indonesia - Greenpeace Indonesia*. Greenpeace Indonesia. <https://www.greenpeace.org/indonesia/cerita/4238/sampah-kemasan-makanan-dan-minuman-mendominasi/>
- Mufattiroh, W. M. (2022). Profitabilitas dan reputasi perusahaan pada perusahaan Perbankan yang terdaftar

- di BEI periode 2018–2020. *Core.Ac.Uk*, 4(12), 1–19. <https://core.ac.uk/download/pdf/148614396.pdf>
- Pasaribu, S. N. (2024). Pengaruh Modal Intelektual, Ukuran Perusahaan Dan Umur Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Perusahaan Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2019-2021. *Repository.Uma.Ac.Id*, 1(1), 12–15.
- Prasetyo, A., & Meiranto, W. (2017). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bei Tahun 2013-2015. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(1), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Purnaningsih, D. (2016). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Dspace.Uii.Ac.Id*, 3(2), 3–11.
- PWC. (2023). *Tren dan Arah Sustainability Report Indonesia di Masa Mendatang*. *Pwc.Com*. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/tren-dan-arrah-sustainability-report-indonesia-di-masa-mendatang.html>
- Subiyanto, T. S., & Amanah, L. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance, Intellectual Capital dan Leverage Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 1(1), 1–22.
- Sudibya, D. C. N. A., & Restuti, M. M. D. (2014). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening. *BENEFIT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 14–29.
- Sutanto, N., & Siswantaya, I. G. (2014). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.30596/jrab.v20i1.4951>
- Timorria, lim fathimah. (2022). *Ini Penyebab Laba Bersih Grup Indofood INDF dan ICBP Ambles di Kuartal III/2022*. *Bisnis.Com*. <https://market.bisnis.com/read/20221201/192/1604103/ini-penyebab-laba-bersih-grup-indofood-indf-dan-icbp-ambles-di-kuartal-iii2022>
- Wijaya, H. F., Yulianto, E., & Abdillah, Y. (2015). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Citra Perusahaan (Survei pada Masyarakat Penerima Program CSR PT. PINDAD (Persero) di Kelurahan Sedayu, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 1–7.
- Yudharma, A. S., Nugrahanti, Y. W., & Kristano, A. B. (2016). Pengaruh Biaya Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan [Influence of Cost against Corporate Social Responsibility, Financial Performance, and Value]. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 11(2), 171–190. <https://doi.org/10.19166/derema.v11i2.206>
- Zulfa, & Marsono. (2023). Pengaruh Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility, Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Empiris pada Perusahaan Pertambangan yang

Terdaftar di BEI Tahun 2016-2020).

Diponegoro Journal of Accounting,

12(2 : 2337-3806), 1–13.

STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS *CLOUD ACCOUNTING*

Difa Annisa Aressa

Program doktor Manajemen Pendidikan Islam, Universitas muhammadiyah jakarta

Koresponden Penulis : 24110100030@student.umj.ac.id

ABSTRACT

Efficient, transparent, and accountable financial management is a fundamental pillar in ensuring the sustainability and credibility of Islamic educational institutions. In the digital era, the adoption of cloud accounting emerges as an innovative solution that supports the integration of technology-based accounting information systems, enabling real-time operational efficiency and financial reporting. This study aims to examine the implementation strategy of cloud accounting in Islamic educational institutions using a SWOT analysis approach. Through the development of a SWOT matrix, the study formulates targeted and applicable strategies by identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to digital infrastructure readiness, human resource competencies, and adherence to Sharia principles. The findings reveal that cloud accounting offers strategic benefits such as cost savings, ease of access, and enhanced accountability and public trust. However, its implementation also faces significant challenges, including technological limitations, resistance to change, and data security risks. By thoroughly understanding internal and external factors, Islamic educational institutions can formulate effective, sustainable, and Sharia-compliant technology-based financial management strategies.

Keywords: *Cloud accounting*; Islamic educational institutions; financial management; SWOT analysis; accounting information systems.

ABSTRAK

Pengelolaan keuangan yang efisien, transparan, dan akuntabel merupakan fondasi utama dalam menjaga keberlangsungan serta meningkatkan kredibilitas lembaga pendidikan Islam. Di era digital, penerapan Cloud accounting menjadi solusi inovatif untuk mendukung integrasi sistem informasi akuntansi berbasis teknologi, memungkinkan efisiensi operasional dan pelaporan keuangan secara waktu nyata. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi implementasi Cloud accounting di lembaga pendidikan Islam dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Melalui penyusunan matriks SWOT, penelitian ini menghasilkan strategi yang terarah dan aplikatif berdasarkan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berkaitan dengan kesiapan infrastruktur digital, kompetensi sumber daya manusia, serta kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Hasil kajian menunjukkan bahwa Cloud accounting memberikan nilai strategis berupa penghematan biaya, kemudahan akses, serta peningkatan akuntabilitas dan kepercayaan publik. Namun, penerapannya juga dihadapkan pada kendala seperti keterbatasan teknologi, resistensi terhadap inovasi, dan risiko keamanan data. Dengan memahami faktor internal dan eksternal secara menyeluruh, lembaga pendidikan Islam dapat merumuskan kebijakan pengelolaan keuangan berbasis teknologi yang efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan nilai-nilai keislaman.

Kata Kunci : *Cloud accounting*; lembaga pendidikan Islam; pengelolaan keuangan; analisis SWOT; sistem informasi akuntansi

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam memegang peranan vital dalam membentuk generasi unggul yang beriman, berakhlak mulia, dan berdaya saing tinggi. Sebagai institusi yang mengemban misi dakwah dan pendidikan, keberlangsungan dan kredibilitas lembaga sangat ditentukan oleh efektivitas manajemen, khususnya dalam aspek pengelolaan keuangan. Nilai-nilai keislaman seperti amanah, keadilan, dan kejujuran menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan aktivitas keuangan yang tidak hanya bersifat administratif tetapi juga spiritual. Di tengah perkembangan zaman, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk menerapkan sistem manajemen keuangan yang modern dan akuntabel guna menjawab tantangan transparansi dan pertanggungjawaban publik.

Era revolusi industri 4.0 telah menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi sektor pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam. Digitalisasi dalam pengelolaan keuangan menjadi keniscayaan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan keterbukaan informasi keuangan. Sayangnya, masih banyak lembaga pendidikan yang bergantung pada sistem manual seperti penggunaan spreadsheet yang rentan terhadap kesalahan dan keterlambatan.

Ketidakefisienan ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan dari para pemangku kepentingan seperti pemerintah, donatur, dan masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem informasi keuangan yang terintegrasi, fleksibel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) telah menjadi fondasi dalam mendukung fungsi-fungsi akuntansi dan keuangan organisasi. Dalam perkembangannya, SIA bertransformasi ke dalam bentuk yang lebih canggih melalui pemanfaatan teknologi *cloud computing*, yang dikenal sebagai *Cloud*

accounting. *Cloud accounting* memungkinkan pencatatan transaksi dan pelaporan keuangan secara real-time, otomatis, dan dapat diakses dari berbagai perangkat. Kelebihan ini menawarkan efisiensi, penghematan biaya, serta peningkatan akuntabilitas dan kolaborasi antarpemangku kepentingan. Dalam konteks pendidikan Islam, *Cloud accounting* mendukung pengelolaan dana pendidikan sesuai prinsip syariah dan kebutuhan modernisasi tata kelola.

Meski menawarkan berbagai keunggulan, implementasi *Cloud accounting* tidak lepas dari tantangan. Keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi digital di kalangan pengelola, resistensi terhadap perubahan, serta kekhawatiran akan keamanan data menjadi isu yang harus diantisipasi. Terlebih, lembaga pendidikan Islam yang umumnya berskala kecil hingga menengah sering kali mengalami hambatan dalam hal anggaran, pelatihan SDM, dan migrasi dari sistem manual ke digital.

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan pendekatan strategis berbasis analisis mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi lembaga. Pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi metode yang relevan untuk memetakan kesiapan serta menyusun strategi implementasi *Cloud accounting* secara efektif dan kontekstual. Berdasarkan survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), tingkat penetrasi internet di Indonesia mencapai 79,5% pada tahun 2023, dengan jumlah pengguna internet sekitar 221,5 juta dari total populasi 278,6 juta jiwa.

Namun, survei oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun yang sama menunjukkan bahwa indeks literasi keuangan syariah masyarakat Indonesia masih berada pada angka 39,11%, dengan indeks inklusi

keuangan syariah sebesar 12,88% . Disparitas ini mengindikasikan perlunya strategi adaptif berbasis analisis SWOT untuk memastikan kesiapan infrastruktur, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta menjaga kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam implementasi teknologi keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan lembaga pendidikan Islam dalam mengadopsi Cloud accounting melalui pendekatan SWOT. Dengan memahami kondisi internal dan eksternal lembaga, hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam membangun sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan, dan sesuai dengan prinsip syariah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mendorong transformasi digital di sektor pendidikan Islam secara berkelanjutan di era digital.

Data empiris menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga pendidikan Islam di Indonesia masih mengelola keuangan secara manual. Sebagai contoh, pengelolaan keuangan di Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliak masih dilakukan secara konvensional, dengan tantangan seperti keterbatasan dana, belum terintegrasinya sistem informasi manajemen keuangan, serta rendahnya literasi keuangan digital di kalangan pengelola lembaga pendidikan (Rijal, 2023).

Sementara itu, penerapan sistem informasi keuangan digital seperti aplikasi Ibad Pay di beberapa lembaga telah menunjukkan peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan (Rahmatullah & Nugraha, 2024). Disparitas ini mengindikasikan pentingnya strategi berbasis analisis SWOT dalam mengantisipasi tantangan serta mengoptimalkan peluang adopsi teknologi akuntansi berbasis cloud yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif berbasis kajian literatur (library research) yang dipadukan dengan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Kajian pustaka dilakukan melalui telaah terhadap berbagai sumber literatur yang relevan dan terkini, mencakup buku akademik, artikel jurnal ilmiah terindeks nasional maupun internasional, laporan hasil penelitian, serta dokumen institusional dari lembaga pendidikan Islam dan instansi pemerintah, seperti Kementerian Agama. Kriteria seleksi literatur meliputi kesesuaian topik dengan tema pengelolaan keuangan lembaga pendidikan Islam, relevansi terhadap penerapan sistem Cloud accounting, serta keterkaitan dengan konteks digitalisasi dan prinsip syariah. Literatur yang dipilih juga difokuskan pada publikasi dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2019–2024) untuk menjaga kebaruan data dan relevansi kontekstual.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan Islam di Indonesia, khususnya madrasah dan pesantren, yang menjadi representasi entitas pengelola dana publik dengan prinsip akuntabilitas syariah. Beberapa studi kasus atau dokumentasi implementasi sistem keuangan digital, seperti penggunaan Accurate Online dan Jurnal.id Syariah di beberapa madrasah, digunakan sebagai locus pendukung dalam mengilustrasikan kondisi aktual. Pemilihan metode ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman konseptual dan kontekstual yang mendalam mengenai kesiapan internal dan eksternal lembaga dalam menghadapi transformasi digital, serta untuk merumuskan strategi implementasi Cloud accounting yang tidak hanya efisien dan akuntabel, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Pendekatan deskriptif analitis digunakan dalam penelitian ini untuk mengkaji fenomena secara sistematis, mulai

dari identifikasi isu, penggalan informasi teoretis, hingga perumusan strategi berdasarkan temuan analisis. Metode ini memungkinkan peneliti mengevaluasi kondisi internal dan eksternal lembaga pendidikan Islam melalui kerangka SWOT, sehingga menghasilkan strategi yang aplikatif dan kontekstual dalam mendukung transformasi digital pengelolaan keuangan. Sebagai contoh studi lapangan, penerapan sistem Cloud accounting di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Bandung menggunakan platform Accurate Online menunjukkan peningkatan signifikan dalam transparansi laporan keuangan dan kemudahan pelacakan transaksi secara real-time (Sari & Widodo, 2023). Pengalaman tersebut menjadi pembanding penting dalam menerjemahkan teori dan analisis SWOT ke praktik yang efektif. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya wawasan akademik, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam mempercepat proses digitalisasi yang berkelanjutan dan sesuai dengan prinsip syariah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prinsip Pengelolaan Keuangan dalam Islam

Prinsip amanah dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan ditegaskan dalam QS An-Nisa: 58, yang menekankan keadilan dan tanggung jawab. Hadis Nabi juga menegaskan pentingnya menjaga amanah. Sejarah manajemen keuangan Islam menunjukkan bahwa sejak masa Nabi dan Khalifah Umar bin Khattab, prinsip transparansi dan tanggung jawab telah menjadi landasan dalam pengelolaan dana umat.

وَإِذَا أَهْلُهَا إِلَى الْأَمْنِ تَوَدُّوا أَنْ يَأْمُرَهُمُ اللَّهُ أَنْ
إِنْ بِهِ يَعْظُمُ نِعْمًا اللَّهُ أَنْ بِالْعَدْلِ تَحْكُمُوا أَنْ النَّاسُ بَيْنَ حَكْمَتِهِمْ
بَصِيرًا سَمِيعًا كَانَ اللَّهُ

Arti: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Meskipun ayat tersebut tidak secara spesifik membahas pengelolaan keuangan, namun secara implisit mengisyaratkan untuk berbuat adil dan amanah dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam hal keuangan. Dalam konteks pengelolaan keuangan, amanah berarti kepercayaan yang diberikan kepada seseorang untuk mengelola sumber daya atau kekayaan dengan cara yang benar dan bertanggung jawab. Sebagai contoh, dalam konteks pendidikan, penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi sangat penting untuk mengoptimalkan penggunaan dana bantuan operasional. Para pengelola harus bertindak dengan penuh tanggung jawab, menyampaikan hak orang lain, dan tidak menyalahgunakan amanah yang diberikan.

Selain itu, dalam hal menetapkan hukum atau aturan terkait keuangan, seperti dalam transaksi atau perjanjian, prinsip keadilan harus diterapkan agar tidak ada pihak yang dirugikan, dan setiap transaksi dilakukan sesuai dengan aturan yang benar, baik dari segi agama maupun hukum yang berlaku. Ayat ini mengingatkan bahwa pengelolaan yang adil dan amanah adalah ajaran yang diperintahkan oleh Allah.

Dalam Hadis juga disebutkan secara implisit tentang tanggung jawab sebuah pekerjaan, yang dapat juga diterapkan pada pengelolaan keuangan. Salah satu Hadis yang mengisyaratkan hal tersebut adalah:

خَانَكَ مَنْ تَخُنْ وَلَا اتَّعَمَّنَكَ مَنْ إِلَى الْأَمَانَةِ إِذَا

“Tunaikanlah amanah kepada orang yang mempercayaimu dan jangan engkau mengkhianati orang yang mengkhianatimu!”
(HR. Tirmidzi)

Hadis tersebut memiliki makna bahwa uang atau dana yang dikelola dalam lembaga pendidikan adalah amanah dan harus dikelola dengan jujur dan bertanggung jawab. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pengelolaan keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan bagian dari nilai-nilai spiritual dan etika Islam. Setiap rupiah yang dikelola harus dipertanggungjawabkan, baik secara duniawi melalui laporan keuangan yang transparan, dan juga kelak di akhirat di hadapan Allah SWT.

Manajemen keuangan dalam Islam telah dipraktikkan sejak masa Nabi Muhammad SAW. Seiring perkembangannya, pada era Khalifah Umar bin al-Khattab (636-645 M), telah dibentuk lembaga keuangan negara yang memiliki pegawai khusus untuk mengelola keuangan sesuai dengan alokasi yang telah ditetapkan. Jika terdapat surplus dana, maka dana tersebut dikumpulkan dan disimpan di rumah khalifah sebelum akhirnya dimasukkan ke dalam Baitul Maal untuk kepentingan umat Islam. Dengan demikian, konsep serta penerapan manajemen keuangan dalam Islam telah berlangsung sejak masa Nabi Muhammad SAW dan terus berkembang pada era setelahnya, menunjukkan adanya evolusi dalam sistem keuangan Islam dari waktu ke waktu.

Prinsip kejujuran dan tanggung jawab ini juga menjadi dasar dalam membangun kepercayaan publik terhadap lembaga. Ketika lembaga mampu menunjukkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana, maka hal itu akan memperkuat legitimasi serta mendukung keberlanjutan program-program

pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu mengintegrasikan prinsip syariah dalam tata kelola keuangan, termasuk dalam hal perencanaan, penggunaan, dan pelaporan anggaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem keuangan yang dapat memperlancar transparansi dan meminimalisir kesempatan untuk curang sejalan dengan prinsip Islam. Penerapan sistem yang terbuka dan akuntabel bukan hanya mencerminkan profesionalisme kelembagaan, tetapi juga merupakan bentuk nyata dari pengamalan nilai-nilai keislaman dalam menjaga amanah dan meraih keberkahan dalam setiap aktivitas pengelolaan keuangan.

Konsep dan Karakteristik *Cloud accounting*

Perkembangan teknologi terkini telah mengubah cara kerja sistem akuntansi dalam perusahaan (Brandas, Megan, & Didraga, 2015). Profesi akuntan sangat dipengaruhi oleh meningkatnya kompleksitas lingkungan lembaga, yang juga secara tidak langsung dipengaruhi oleh persaingan yang dihadapi oleh lembaga. Akuntan kini dituntut untuk mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi terbaru. Di era globalisasi ini, kemudahan untuk mengakses data dari berbagai lokasi dan waktu menjadi sebuah keharusan.

Peralihan dari sistem akuntansi desktop ke *Cloud accounting* merupakan perkembangan penting yang perlu disikapi serius oleh para akuntan. Dalam menghadapi tantangan era globalisasi dan digitalisasi, akuntan yang tidak menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi akan mengalami lebih banyak hambatan dalam menjalankan perannya dibandingkan dengan mereka yang telah siap menghadapi transisi ini. Oleh karena itu, akuntan perlu dibekali dengan keterampilan teknis seperti penggunaan SQL Query, Tableau, dan Power BI agar mampu

menganalisis data dalam jumlah besar secara efektif.

Sistem *Cloud accounting* secara otomatis menangani seluruh tahapan siklus akuntansi penjualan: mulai dari pencatatan transaksi, jurnal, buku besar, neraca saldo, jurnal penyesuaian, neraca setelah penyesuaian, hingga laporan keuangan seperti laba rugi, neraca, dan arus kas. Sistem cloud ini memungkinkan pencatatan secara real-time, akses data dari mana saja, serta efisiensi dan akurasi yang lebih tinggi dibandingkan sistem manual. Namun, implementasi perangkat lunak akuntansi seperti *Cloud accounting* ini harus diiringi dengan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas dan sesuai.

Cloud accounting, sebagai bagian dari sistem informasi akuntansi berbasis teknologi, memungkinkan pencatatan transaksi, pembuatan laporan, serta integrasi sistem secara efisien. Model layanan cloud meliputi IaaS, PaaS, dan SaaS, yang menawarkan fleksibilitas dan efisiensi biaya. Namun, tantangan utama mencakup keamanan data, ketergantungan pada koneksi internet, dan kesiapan pengguna.

Cloud computing adalah sebuah model yang memungkinkan akses berkelanjutan dan praktis terhadap kumpulan sumber daya komputasi, seperti jaringan, server, penyimpanan, aplikasi, dan layanan lainnya, yang dapat digunakan secara bersama (shared). Seluruh sumber daya tersebut dapat disediakan dengan cepat dan efisien, tanpa perlu upaya besar dari pihak pengguna maupun interaksi intensif dengan penyedia layanan. Model desain cloud computing bervariasi tergantung pada jenis dan teknik ketersediaannya. Model-model ini biasanya diklasifikasikan ke dalam kategori yang bertujuan menyediakan layanan komputasi awan kepada pengguna. Salah satu model yang umum digunakan dalam pengembangan dan penerapan layanan ini adalah public cloud,

yakni model awan yang biasanya dioperasikan dalam lingkungan milik organisasi tertentu.

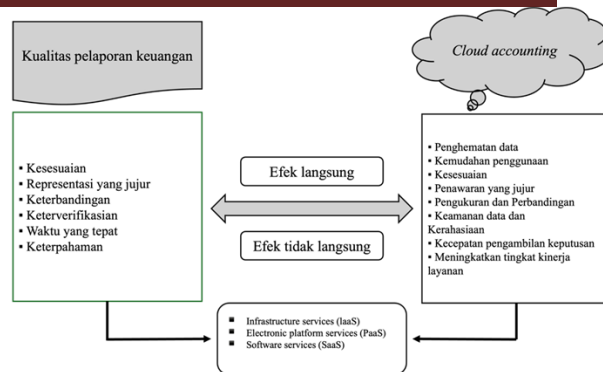
Akuntansi cloud dianggap sebagai model bisnis berupa layanan, dan sering disebut juga sebagai 'akuntansi online'. Esensinya, akuntansi cloud adalah pemanfaatan komputasi awan di internet untuk membangun sistem informasi akuntansi virtual, yang merupakan penggabungan antara komputasi awan dan akuntansi. Dengan demikian, akuntansi cloud memberikan akses yang lebih besar ke data real-time bagi bisnis di mana pun, asalkan terdapat akses internet. Akuntansi cloud merupakan kombinasi antara komputasi awan dan akuntansi dengan memanfaatkan server web untuk membangun sistem informasi akuntansi virtual. Layanan akuntansi cloud terdiri dari tiga model utama, yaitu Infrastruktur sebagai Layanan (IAAS), Platform sebagai Layanan (PAAS), dan Perangkat Lunak sebagai Layanan (SAAS). IAAS umumnya menyediakan akses ke fitur jaringan, komputer virtual dan perangkat keras khusus, serta ruang penyimpanan data. PAAS berfokus pada penerapan dan pengelolaan aplikasi, tanpa memerlukan pengelolaan infrastruktur seperti perangkat keras dan sistem operasi, sehingga lebih efisien. SAAS merupakan bentuk layanan komputasi awan lengkap yang dijalankan dan dikelola oleh penyedia layanan pihak ketiga, baik untuk layanan maupun infrastrukturnya.

Teknologi cloud memiliki empat jenis model penyebaran, yang dibedakan berdasarkan jenis implementasi, jenis hosting, dan otorisasi akses, yaitu public cloud, private cloud, hybrid cloud, dan community cloud. Public cloud berlokasi di infrastruktur Penyedia Layanan Cloud (CSP) yang menawarkan layanan cloud melalui internet, dengan sumber daya yang dibagi antar banyak pengguna (multitenant). Private cloud tidak dibagi dengan individu atau organisasi lain, menawarkan tingkat keamanan dan kontrol tertinggi, terutama saat menggunakan jaringan

pribadi (Internal Cloud). Hybrid cloud menggabungkan karakteristik Public Cloud dan Private Cloud, memungkinkan berbagi data dan aplikasi antara kedua lingkungan tersebut. Terakhir, community cloud digunakan bersama oleh pengguna dari industri yang sama atau mereka yang memiliki tujuan serupa, dibangun berdasarkan kebutuhan komputasi komunitas terkait kepatuhan dan kebijakan keamanan.

Sistem informasi akuntansi berbasis cloud menawarkan berbagai keunggulan, seperti keakuratan data, kecepatan input, data yang selalu diperbarui, sistem yang terintegrasi dan terpusat, kemudahan akses melalui perangkat seluler, efisiensi sumber daya manusia, serta penghematan biaya operasional. Data pada *Cloud accounting* ini kemudian dapat diakses dengan mudah melalui berbagai perangkat digital yang terhubung ke jaringan web, seperti komputer, laptop, dan smartphone. Contoh umum pemanfaatan layanan cloud termasuk e-mail, Google Drive, dan media sosial. Data yang diunggah oleh pengguna disimpan oleh perusahaan penyedia layanan, baik secara gratis maupun berbayar.

Namun, sistem ini juga menghadapi tantangan serius, terutama dalam aspek keamanan. Beberapa risiko yang mungkin terjadi antara lain pembajakan akun, peretasan API dan antarmuka, otentikasi yang lemah, kredensial yang bocor, hingga kebocoran data. Selain itu, keberhasilan penerapan sistem ini juga sangat bergantung pada kestabilan koneksi internet.



Gambar 1. *Cloud accounting* dan Kualitas Pelaporan Keuangan

Biaya *Cloud accounting*

Salah satu aspek penting dalam penerapan *Cloud accounting* adalah model penetapan harga layanan. Terdapat dua pendekatan utama dalam biaya penerapan ini, yaitu tiered pricing dan value-based pricing. Tiered pricing adalah sistem harga bertingkat, dimana pengguna dapat memilih layanan berdasarkan kebutuhan atau kapasitas, seperti paket dasar, menengah, dan premium. Model ini memberi fleksibilitas bagi organisasi, terutama yang memiliki anggaran terbatas. Sementara itu, value-based pricing menetapkan harga berdasarkan nilai atau manfaat yang diperoleh pengguna dari sistem cloud. Dengan kata lain, harga bukan hanya ditentukan oleh jumlah fitur, tetapi oleh seberapa besar efisiensi atau efektivitas yang dirasakan pengguna dari penggunaan layanan tersebut.

Beberapa platform *Cloud accounting* yang telah banyak digunakan di Indonesia antara lain Jurnal.id, Accurate Online, dan Beecloud. Platform-platform ini menawarkan fitur pencatatan transaksi, laporan keuangan otomatis, hingga integrasi pajak secara real-time, yang sangat membantu lembaga pendidikan dalam mengelola keuangannya secara efisien dan transparan. Selain biaya langganan aplikasi, biaya implementasi *Cloud accounting* juga mencakup kebutuhan

infrastruktur, seperti koneksi internet yang stabil, perangkat keras yang memadai, serta pelatihan bagi sumber daya manusia (SDM) agar mampu mengoperasikan sistem dengan baik. Dengan mempertimbangkan aspek harga, infrastruktur, dan kesiapan SDM, lembaga pendidikan Islam perlu memilih penyedia layanan *Cloud accounting* yang sesuai dengan skala operasional dan nilai-nilai kelembagaannya. Hal ini akan mendukung kelancaran transisi dari sistem manual menuju sistem digital yang lebih amanah dan berkelanjutan.

Pembahasan

SWOT dan Strategi Implementasi *Cloud accounting*

Penerapan *Cloud accounting* di lembaga pendidikan Islam membutuhkan analisis strategis yang mencerminkan kondisi aktual serta tantangan sektoral. Analisis SWOT menjadi pendekatan yang relevan untuk memetakan kesiapan tersebut, sekaligus merumuskan strategi implementasi yang tepat sasaran. Secara internal, kekuatan utama lembaga pendidikan Islam adalah komitmennya terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan yang dilandasi oleh nilai-nilai syariah. Prinsip amanah dan kejujuran yang melekat dalam tata kelola keuangan syariah menjadi fondasi etis yang kuat dalam mendukung penerapan sistem keuangan berbasis teknologi. Di sisi lain, sejumlah kelemahan masih menjadi hambatan, seperti rendahnya literasi teknologi akuntansi, terbatasnya akses infrastruktur digital terutama di daerah terpencil, serta ketiadaan prosedur operasional standar dalam pengelolaan keuangan berbasis digital (Rohmana & Maulida, 2022).

Dari sisi eksternal, peluang adopsi *Cloud accounting* semakin terbuka lebar seiring dengan dorongan pemerintah, khususnya Kementerian Agama, dalam mendigitalisasi

layanan pendidikan keagamaan melalui program Madrasah Reform dan bantuan transformasi digital. Selain itu, semakin berkembangnya aplikasi keuangan berbasis cloud seperti Jurnal.id Syariah dan Accurate Online memberikan alternatif sistem yang kompatibel dengan prinsip syariah dan kebutuhan operasional lembaga (Kementerian Agama RI, 2023). Meski demikian, ancaman tetap perlu diantisipasi, terutama terkait dengan risiko kebocoran data, serangan siber, serta resistensi terhadap perubahan dari para pengelola yang telah terbiasa dengan sistem manual (Yusriadi et al., 2021).

Strategi implementasi *Cloud accounting* dapat dirancang melalui empat pendekatan strategis turunan dari analisis SWOT. Strategi SO dapat dijalankan dengan memanfaatkan nilai-nilai syariah dan komitmen terhadap akuntabilitas sebagai dasar untuk mendorong adopsi teknologi keuangan digital berbasis syariah, terutama di tengah momentum program digitalisasi dari Kementerian Agama. Strategi ST difokuskan pada penggunaan kekuatan etika organisasi untuk mengantisipasi resistensi internal serta membangun sistem pengamanan digital yang kredibel. Strategi WO diarahkan pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan intensif akuntansi digital, bekerja sama dengan penyedia aplikasi *Cloud accounting* syariah, serta menjalin kolaborasi dengan sektor swasta dan lembaga zakat atau wakaf untuk mendukung pembiayaan infrastruktur. Sementara itu, strategi WT dilakukan dengan menyusun SOP baku dan sistem audit internal sebagai langkah preventif terhadap ketergantungan teknologi dan risiko keamanan data.

Pengalaman dari lembaga pendidikan yang telah lebih dulu mengadopsi sistem ini menunjukkan dampak positif yang signifikan. Misalnya, SMK Ibnu Sina di Jawa Tengah yang menerapkan Accurate Online berhasil

meningkatkan efisiensi pencatatan keuangan dan memudahkan proses audit internal secara real-time. Sementara itu, Madrasah Aliyah di Jakarta yang menggunakan Jurnal.id Syariah mampu mengotomatisasi laporan donasi masyarakat dan dana BOS secara transparan, mengurangi beban kerja administrasi hingga 30% per bulan (Rahmatullah & Nugraha, 2024). Temuan ini mengonfirmasi bahwa pendekatan berbasis SWOT tidak hanya berguna dalam pemetaan strategi, tetapi juga mampu menjembatani kebutuhan etis, operasional, dan digitalisasi lembaga pendidikan Islam di era modern.

Berikut merupakan hasil SWOT dari penerapan *Cloud accounting* yang disesuaikan lagi dengan kondisi lembaga pendidikan Islam untuk analisa kesiapan dan strategi implementasi.

Kekuatan (Strengths)

1. Skalabilitas dan efisiensi operasional: penggunaan *Cloud accounting* memungkinkan lembaga menyesuaikan kapasitas sistem keuangan sesuai kebutuhan tanpa harus investasi besar dalam infrastruktur IT. Misalnya, saat jumlah siswa meningkat, sistem bisa dengan mudah disesuaikan.
2. Efisiensi biaya: lembaga pendidikan Islam yang sering menghadapi keterbatasan anggaran bisa menghemat biaya hardware, lisensi software, dan tenaga IT melalui layanan cloud berbasis sewa (pay-per-use).
3. Kolaborasi dan akses fleksibel: para stakeholders seperti yayasan, bendahara, guru, dan wali murid bisa mengakses informasi keuangan (seperti pembayaran SPP dan infaq) dari mana saja dan kapan saja, termasuk lewat perangkat mobile.
4. Keamanan data dan backup otomatis: lembaga dapat merasa lebih aman karena data penting seperti laporan keuangan atau data siswa dicadangkan secara otomatis

dan terlindungi dari kehilangan akibat kerusakan fisik.

Kelemahan (Weaknesses)

1. Ketergantungan pada internet: *Cloud accounting* merupakan sistem yang bergantung pada internet. Kelancaran pekerjaan sangat bergantung pada jaringan internet.
2. Kurangnya SDM dengan skill IT: tidak semua lembaga memiliki staff yang menguasai teknologi cloud. Selain itu, perbedaan standar antara penyedia layanan bisa membingungkan bagi lembaga kecil atau menengah.
3. Migrasi dan integrasi sistem lama: lembaga yang sebelumnya masih manual (buku besar, kwitansi) mungkin kesulitan dalam memindahkan data ke sistem digital berbasis cloud.

Kesempatan (Opportunities)

1. Digitalisasi lembaga: *Cloud accounting* bisa mendorong profesionalisasi tata kelola operasional lembaga pendidikan Islam. Dengan melihat hasil positif dari menggunakan sistem cloud, dapat menggerakkan digitalisasi di area fungsional manajemen lainnya.
2. Pelayanan ke orang tua/wali lebih baik: orang tua bisa memantau pembayaran SPP, donasi, dan laporan keuangan langsung lewat aplikasi, meningkatkan kepercayaan pada lembaga.
3. Kemudahan dalam pelaporan dana: Lembaga Pendidikan Islam biasanya juga menyalurkan dana ZIS (Zakat, Infak, Sedekah). Dengan sistem yang baik pengelolaan dana sosial tersebut dapat dilakukan lebih transparan dan terdokumentasi, mendukung prinsip amanah dalam pengelolaan keuangan berbasis syariah.

Ancaman (Threats)

1. Keamanan dan privasi data: jika sistem cloud disusupi, bisa terjadi kebocoran data siswa atau informasi keuangan, yang berisiko secara etis dan hukum.
2. Keterbatasan anggaran berkelanjutan: meski biaya awal rendah, langganan tahunan cloud bisa menjadi beban jika dana operasional lembaga terbatas atau tidak tetap.
3. Ketidakcocokan dengan nilai atau budaya lembaga: beberapa lembaga mungkin merasa khawatir terhadap kontrol data oleh pihak luar (vendor cloud) karena ingin menjaga independensi dan nilai-nilai islami.
4. Regulasi dan kepatuhan: lembaga perlu memastikan bahwa penggunaan cloud sesuai dengan regulasi pendidikan dan perlindungan data di Indonesia, terutama jika melibatkan data anak-anak.

Dari penjabaran SWOT di atas, dapat dilakukan analisa matriks SWOT secara kualitatif sebagai berikut:

Tabel 1. Analisa matriks SWOT

	Internal	Strengths:	Weaknesses:
		1. Skalabilitas dan Efisiensi Operasional 2. Efisiensi Biaya 3. Kolaborasi dan Akses Fleksibel 4. Keamanan Data dan Backup Otomatis	1. Ketergantungan pada Internet 2. Kurangnya SDM dengan Skill IT dan Standar Teknologi 3. Migrasi dan Integrasi Sistem Lama
Eksternal			
Opportunities:		Strategi SO:	Strategi WO:
1. Digitalisasi Keuangan Lembaga 2. Pelayanan ke Orang Tua/Wali Lebih Baik 3. Kemudahan dalam Pelaporan Dana ZIS (Zakat, Infaq, Shadaqah)		1. Terapkan digitalisasi keuangan secara menyeluruh, termasuk untuk pelaporan dana ZIS. 2. Tingkatkan transparansi keuangan dan memperkuat kepercayaan publik/orang tua. 3. Tingkatkan profesionalisasi laporan keuangan agar siap diaudit dan lebih akuntabel. 4. Tawarkan layanan mandiri (<i>self-service</i>) bagi wali murid untuk memantau SPP/donasi melalui platform mobile sebagai bentuk inovasi pelayanan lembaga.	1. Adakan pelatihan SDM dan pendampingan teknis digital sebagai bagian dari program digitalisasi keuangan berbasis <i>cloud</i> . 2. Buat panduan migrasi sistem manual ke digital (misalnya konversi data buku besar ke digital) agar proses transisi lebih mudah dan terstandar. 3. Manfaatkan dukungan dari vendor cloud untuk membantu integrasi sistem serta menyediakan layanan <i>after-sales</i> yang ramah bagi lembaga berbasis Islam. 4. Jalin kerja sama dengan komunitas pendidikan Islam yang sudah lebih dahulu menerapkan <i>cloud accounting</i> untuk berbagi pengalaman praktik (<i>benchmarking</i>).
Threats:		Strategi ST:	Strategi WT:
1. Keamanan dan Privasi Data Santri dan Keuangan 2. Keterbatasan Anggaran Berkelanjutan 3. Ketidakcocokan dengan Nilai atau Budaya Lembaga 4. Regulasi dan Kepatuhan		1. Perkuat sistem keamanan internal dan kontrol akses berbasis cloud untuk mengantisipasi risiko kebocoran data dan menjaga etika serta nilai syariah. 2. Optimalkan fitur backup otomatis dan audit trail untuk menghadapi kemungkinan gangguan privasi dan tuntutan regulasi perlindungan data. 3. Gunakan model biaya fleksibel (misalnya paket dasar) untuk menghadapi ancaman keterbatasan anggaran berkelanjutan, terutama di lembaga kecil. 4. Sosialisasikan nilai amanah dan syariah melalui sistem untuk menjaga kesesuaian budaya lembaga dengan teknologi digital yang digunakan.	1. Mulai implementasi secara bertahap , seperti penggunaan fitur pencatatan transaksi sederhana terlebih dahulu sebelum migrasi penuh. 2. Lakukan evaluasi berkala terhadap biaya dan manfaat langganan cloud agar lembaga tetap dapat menyesuaikan dengan kondisi keuangan aktual. 3. Bangun tim kecil khusus IT/accounting internal yang bertugas mengelola sistem cloud dan menjaga keberlanjutan teknis. 4. Pastikan penyedia cloud accounting sudah sesuai dengan standar perlindungan data dan etika syariah , serta palanami kontrak layanan secara jelas.

SWOT ini sejalan dengan penelitian tentang penerapan *Cloud accounting* untuk menunjang efektivitas laporan neraca pada perguruan tinggi. Dimana kekuatan nya berupa laporan real-time dan efisiensi, kelemahan berupa ketergantungan pada koneksi internet, peluang berupa pengembangan teknologi, dan ancaman berupa risiko keamanan data. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Cloud accounting* sangat membantu akuntan dalam menyusun laporan secara cepat dan tepat, serta mendukung pengambilan keputusan oleh pimpinan kampus. Artikel ini juga merekomendasikan bahwa sistem serupa dapat diadopsi oleh institusi pendidikan lainnya untuk meningkatkan transparansi dan manajemen keuangan. Sehingga, meskipun *Cloud accounting* memiliki banyak kekuatan dan kesempatan, terdapat pula sejumlah kekurangan dan ancaman. Oleh karena itu, penulis menekankan pentingnya perusahaan mempertimbangkan aspek teknis, biaya, kesiapan SDM, dan keamanan sebelum mengadopsi loud accounting.

Maka dari itu, penting untuk memperhatikan kesiapan organisasi sebelum mengadopsi *Cloud accounting*. Kesiapan ini mencakup beberapa aspek utama, antara lain kesiapan infrastruktur teknologi, keamanan data, kompetensi sumber daya manusia, dan dukungan manajerial. Organisasi harus memiliki jaringan internet yang stabil dan perangkat teknologi yang memadai untuk mendukung sistem cloud. Dalam hal keamanan, dibutuhkan kebijakan yang kuat untuk melindungi data sensitif, seperti sistem enkripsi, kontrol akses, dan cadangan data. Di sisi lain, sumber daya manusia perlu dibekali dengan pelatihan agar mampu beradaptasi dengan teknologi baru. Terakhir, dukungan dari pimpinan organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa transisi ke sistem cloud dilakukan secara menyeluruh, termasuk dari sisi kebijakan, pembiayaan, dan budaya kerja.

Kesiapan yang matang dalam keempat aspek tersebut akan menentukan keberhasilan implementasi *Cloud accounting* secara optimal.

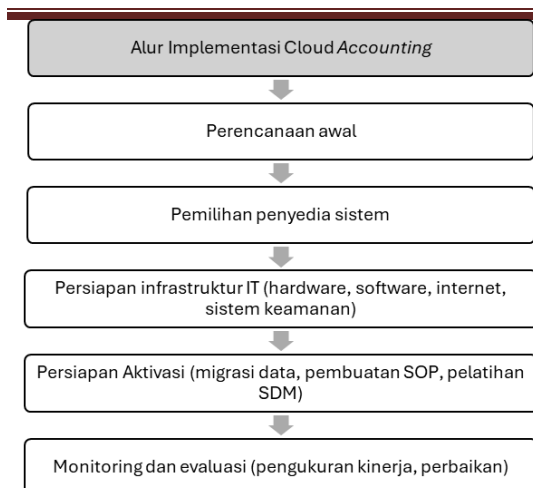
Tahapan Implementasi *Cloud accounting* di Lembaga Pendidikan Islam

Dalam menerapkan sistem *Cloud accounting* di sebuah lembaga, diperlukan sejumlah tahapan implementasi yang dirancang secara sistematis untuk meminimalkan potensi hambatan dan memastikan transisi berjalan efektif. Tahapan-tahapan tersebut antara lain:

1. Perencanaan awal: tahap ini melibatkan identifikasi kebutuhan sistem keuangan digital, analisis kesiapan lembaga (dari sisi SDM, anggaran, dan budaya organisasi), serta penetapan tujuan implementasi. Pada tahap ini, pihak manajemen juga perlu menentukan cakupan sistem yang akan digunakan—apakah hanya untuk pencatatan transaksi atau mencakup pelaporan, analisis, integrasi pembayaran BPJS, dan lain-lain.
2. Pemilihan layanan *Cloud accounting*: setelah kebutuhan ditentukan, lembaga perlu memilih penyedia layanan *Cloud accounting* yang sesuai dengan karakteristik dan anggaran. Pemilihan dapat mempertimbangkan beberapa aspek seperti kemudahan penggunaan, fitur yang tersedia, dukungan layanan pelanggan, sertifikasi keamanan data, serta kesesuaian dengan prinsip syariah. Beberapa platform populer di Indonesia antara lain Jurnal.id, Accurate Online, Beecloud, dan lain-lain.
3. Persiapan infrastruktur IT: tahapan ini mencakup penyediaan perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), koneksi internet yang stabil, serta sistem keamanan data seperti firewall dan pengelolaan hak akses. Persiapan ini penting agar sistem berjalan dengan

optimal dan tidak menimbulkan gangguan teknis saat digunakan.

4. Persiapan aktivasi: setelah infrastruktur siap, lembaga mulai mempersiapkan pengaktifan sistem melalui penginputan data keuangan, migrasi data dari sistem manual, serta pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mendukung proses kerja baru. Pada tahap ini juga dilakukan pelatihan intensif bagi SDM yang terlibat, termasuk bendahara, staf administrasi, dan pimpinan lembaga, agar mereka memahami dan mampu menggunakan sistem dengan benar.
5. Aktivasi sistem: setelah semua persiapan selesai, lembaga memulai operasional sistem *Cloud accounting* dengan mengaktifkan akun secara resmi pada platform yang dipilih, mengintegrasikan data awal, dan menjalankan proses pencatatan transaksi secara langsung menggunakan sistem baru. Pada tahap ini, semua pengguna yang telah dilatih mulai menggunakan sistem untuk keperluan sehari-hari, seperti pencatatan keuangan, pembuatan laporan, hingga pemantauan arus kas secara real-time.
6. Monitoring dan evaluasi: pada masa awal penggunaan, wajar terjadi fase adaptasi dan pembiasaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan monitoring secara berkala oleh tim supervisi untuk mengamati kendala teknis maupun non-teknis. Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas sistem, sejauh mana tujuan organisasi tercapai, dan apakah perlu dilakukan penyempurnaan atau penyesuaian pada SOP atau dukungan teknis.



Gambar 2 . Tahapan Implementasi *Cloud accounting*

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Dalam perspektif Islam, prinsip amanah menuntut adanya kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dalam pengelolaan harta dan sumber daya. Penerapan sistem *Cloud accounting* sejalan dengan prinsip ini karena mampu meningkatkan transparansi, akurasi, dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan lembaga pendidikan Islam. Sistem ini mendukung pengawasan keuangan yang lebih efektif dan memperkuat integritas lembaga dalam mengelola dana secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.

Cloud accounting menawarkan solusi modern berbasis teknologi informasi untuk menjawab tantangan pengelolaan keuangan secara efisien, real-time, dan kolaboratif. Berbagai keunggulan seperti penghematan biaya, akses data yang fleksibel, serta integrasi laporan keuangan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing lembaga pendidikan Islam, khususnya yang memiliki keterbatasan sumber daya. Dengan dukungan infrastruktur yang memadai dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, teknologi ini dapat menjadi instrumen strategis dalam membangun tata kelola keuangan yang profesional dan berlandaskan nilai-nilai syariah.

Namun demikian, sejumlah tantangan perlu diantisipasi, seperti ketergantungan pada koneksi internet, keterbatasan kemampuan teknis sumber daya manusia, serta risiko keamanan data. Oleh karena itu, strategi implementasi *Cloud accounting* harus dirancang secara adaptif melalui pendekatan analisis SWOT, yang mencakup persiapan infrastruktur, pemilihan penyedia layanan yang kredibel, penyusunan prosedur operasional standar, serta pelatihan intensif bagi para pengelola keuangan madrasah. Dalam konteks operasional, proses adopsi dapat dimulai dengan melakukan penilaian awal terhadap kesiapan digital lembaga, termasuk ketersediaan perangkat dan pemahaman SDM. Langkah selanjutnya meliputi penguatan infrastruktur seperti koneksi internet dan perangkat keras yang memadai, disusul dengan seleksi penyedia layanan *Cloud accounting* yang memenuhi prinsip syariah dan mendukung interoperabilitas sistem pendidikan nasional. Setelah itu, lembaga dapat melaksanakan pelatihan terstruktur bagi bendahara dan staf administrasi, serta melakukan uji coba terbatas sebagai dasar evaluasi awal sebelum penerapan menyeluruh. Evaluasi berkala juga penting untuk menyesuaikan sistem dengan kebutuhan dan dinamika operasional lembaga pendidikan.

Selain itu, dukungan dari regulator atau pemerintah memiliki peran strategis dalam mendorong keberhasilan transformasi ini. Pemerintah, khususnya Kementerian Agama dan Kementerian Komunikasi dan Informatika, disarankan untuk memberikan subsidi atau insentif pelatihan literasi keuangan digital bagi bendahara dan pengelola keuangan madrasah. Bentuk dukungan tersebut dapat berupa pelatihan daring bersertifikat, penyediaan modul edukasi, hingga bantuan teknis dalam penggunaan aplikasi keuangan berbasis cloud. Pemerintah juga dapat menjalin kemitraan

dengan sektor swasta guna menjamin keamanan data serta memastikan bahwa sistem yang digunakan sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Dengan pendekatan komprehensif dan kolaboratif tersebut, Cloud accounting tidak hanya menjadi inovasi digital, melainkan juga bagian integral dari proses transformasi kelembagaan yang menjunjung tinggi nilai amanah, efisiensi, dan keberlanjutan dalam pendidikan Islam di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Maisah, and Lukman Hakim. "Analisis SWOT Dan Pemetaan Strategi Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmu Sosial & Hukum Al-Zayn*, December 2023.
- Brandas, Claudiu, Ovidiu Megan, and Otniel Didraga. "Global Perspectives on Accounting Information Systems: Mobile and Cloud Approach." *Procedia Economics and Finance* 20 (2015): 88–93. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00051-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00051-9).
- Chang, Younghoon, Siew Fan Wong, Uchenna Eze, and Hwansoo Lee. "The Effect of IT Ambidexterity and Cloud Computing Absorptive Capacity on Competitive Advantage." *Industrial Management and Data Systems* 119, no. 3 (March 29, 2019): 613–38. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2018-0196>.
- Faizah, Soemaryono, and Ari Kamayanti. "STUDI INSTITUSIONALISASI SISTEM INFORMASI AKUNTANSI BERBASIS SERVER." *Studi Institusionalisasi ...* Faizah, 2021.
- Juliana, and Heriyanto. "Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Cloud Computing Siklus Akuntansi Penjualan PT. Cerebrum Edukanesia Nusantara." *Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2024.
- Lu, Yiwen. "The Characteristics and Its Application of *Cloud accounting* under the Background of Big Data," 2017.
- Moudud-Ul-Huq, Syed, Md Asaduzzaman, and Tanmay Biswas. "Role of Cloud Computing in Global Accounting Information Systems." *Bottom Line*. Emerald Group Holdings Ltd., August 20, 2020. <https://doi.org/10.1108/BL-01-2020-0010>.
- Mulia Wibawa, Berto, Imam Baihaqi, Syarifa Hanoum, Dewie Saktia Ardiantono, Aang Kunaifi, Satria Fadil Persada, Puti Sinansari, and Ninditya Nareswari. "Model Pelatihan Dan Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Berbasis Cloud Bagi Pelaku UMKM." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat-LPPM ITS*. Vol. 3, 2019.
- Najihah, Iffatun, and Suaib H. Muhammad. "Konsep Manajemen Keuangan Dalam Lembaga Pendidikan Islam Perspektif Al-Quran Dan Hadis." *Jurnal Idaarah*, 2021.
- Ritchi, H, B Yahya, R Dwiokta, and M Sugianto. "Driving Factors of *Cloud accounting* Implementation in Small and Medium Enterprises (SMEs): Evidence from Indonesia." *Indonesian Journal of Information Systems (IJIS)*. Vol. 6, 2024.
- Salem, Sumini, Nurdayadi Nurdayadi, and Alfiandri Alfiandri. "*Cloud accounting*: The Development of Accounting Information System in Industry 4.0 in Indonesia." *Conference Series* 3, no. 2 (December 16, 2021): 282–94. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.597>.
- Setiawan, Andy, Praptiningsih Praptiningsih, and Nurhafifah Matondang. "Studi Literatur Tentang *Cloud accounting*." *EQUITY* 23, no. 2 (December 6,

-
- 2020): 189–200.
<https://doi.org/10.34209/equ.v23i2.2236>.
- Siregar, Nisa, Sovan Liza, Rully Hidayatullah, Adani Asri, and Nur Ainun Nisa Siregar. “Pengembangan Sistem Keuangan Sekolah Berbasis Teknologi Untuk Mendukung Transformasi Society 5.0.” *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 2024. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>.
- Subagyo, Ahmad. “Manajemen Strategik Dan Kebijakan Pendidikan Islam,” 2025. www.mitrawacanamedia.com.
- Syah, Ronian Roniansyah. “Penerapan Prinsip Pengelolaan Keuangan Dalam Mengoptimalkan BOSP PAUD Geen Gen Violet Tangerang.” *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin* 7, no. 2 (September 30, 2023): 60–67. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v7i2.1779>.
- Wahhab, Asaad, Bashaer Khudhair Abbas Alkhafaji, and Safa Mahdi Raji. “The Significance Of *Cloud accounting* Implementing And Its Influence On Enhancing The Quality Of Financial Reporting: Evidence From Emerging Markets.” *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice* 1, no. 54 (2024): 146–59. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4293>.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2024). *Indonesia Internet Users Attain 221.5 Million People*. Heaptalk. Diakses dari: <https://heaptalk.com/insight/apjii-indonesia-internet-users-attain-221-5-million-people/>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK) & Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *OJK and Statistics Indonesia Present National Survey on Financial Literacy and Inclusion 2024 Findings*. Diakses dari: <https://ojk.go.id/en/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/OJK-And-Statistics-Indonesia-Present-National-Survey-On-Financial-Literacy-And-Inclusion-2024-Findings.aspx>
- Rijal, F. (2023). *Manajemen pengembangan dan pengelolaan keuangan lembaga pendidikan Islam Dayah Jami’ah Al-Aziziyah Batee Iliek*. *Jurnal Al-Mizan*, 11(1). <https://ejournal.unisai.ac.id/index.php/jiam/article/view/918>
- Rahmatullah, I., & Nugraha, M. S. (2024). *Sistem Informasi Manajemen (SIM) Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam*. *Journal of Education Research*, 5(4), 5858–5867. <https://jer.or.id/index.php/jer/article/view/1859>

PENGARUH MODAL SENDIRI DAN LOKASI USAHA TERHADAP PENDAPATAN UMKM DENGAN MODAL PINJAMAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SIWALANKERTO SELATAN KOTA SURABAYA

Umiyah Yayang Komang Utari¹, Fauziyah², Taudlikhul Afkar³

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Akuntansi^{1,2,3}

Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Koresponden Penulis: basta.fauziyah@unipasby.ac.id

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia are one of the priorities in the development of the national economy. MSMEs are still faced with various challenges and obstacles in facing competition. Capital is one of the initial problems faced by MSMEs, with limited access to financing sources from banking financial institutions. The purpose of this study was to determine the effect of own capital and business location on MSME income with loan capital as an intervening variable in South Siwalankerto RW 06, Surabaya City. This research was conducted by distributing questionnaires directly to respondents. The data used in this study is primary data, while the data analysis methods used are instrument test, classical assumption test, and path analysis, as well as hypothesis testing with t test and Sobel test. The sample in this study was 60 respondents from SMEs in Siwalankerto Selatan RW 06, which was obtained by calculating using the Slovin formula and using incidental sampling sampling techniques. The results of this study indicate that loan capital does not act as an intervening variable on the effect of own capital and business location on income.

Keywords : Own Capital, Business Location, Loan Capital, Income

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu prioritas dalam pengembangan ekonomi nasional. UMKM masih dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan dalam menghadapi persaingan. Permodalan merupakan salah satu permasalahan awal yang dihadapi bagi UMKM, dengan terbatasnya akses terhadap sumber-sumber pembiayaan dari lembaga keuangan perbankan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh modal sendiri dan lokasi usaha terhadap pendapatan UMKM dengan modal pinjaman sebagai variabel intervening di Siwalankerto Selatan RW 06, Kota Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sedangkan metode analisis data yang digunakan yaitu uji instrument, uji asumsi klasik, dan analisis jalur (path analysis), serta pengujian hipotesis dengan uji t dan uji sobel. Sampel pada penelitian ini adalah 60 responden UMKM di Siwalankerto Selatan RW 06, yang didapatkan dengan perhitungan menggunakan rumus slovin dan menggunakan teknik pengambilan sampel incidental sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal pinjaman

tidak berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh modal sendiri dan lokasi usaha terhadap pendapatan.

Kata Kunci : Modal Sendiri, Lokasi Usaha, Modal Pinjaman, Pendapatan

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu prioritas dalam pengembangan ekonomi nasional (Munizu, 2020). UMKM masih dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan dalam menghadapi persaingan. Permodalan merupakan salah satu permasalahan awal yang dihadapi bagi UMKM, dengan terbatasnya akses terhadap sumber-sumber pembiayaan dari lembaga keuangan perbankan (Lestari, 2020).

Penggunaan modal sendiri bagi pelaku UMKM mempunyai peran cukup penting untuk pembuatan produksi. Tanpa adanya modal yang mencukupi maka akan mempunyai pengaruh untuk kelancaran usaha, sehingga dapat berpengaruh terhadap pendapatan yang diperoleh (Utari dan Putu, 2014). Dalam sebuah usaha tidak hanya diperlukan modal sendiri tapi juga dibantu dengan modal pinjaman. Dengan adanya modal pinjaman akan mempengaruhi peningkatan pendapatan dan produktivitas usahanya (Pratiwi dan Sudirman, 2014). Dengan modal yang tinggi pengusaha mampu memproduksi hasil usahanya lebih banyak, sehingga akan meningkatkan pendapatan (Khoirun, 2012).

Selanjutnya lokasi usaha juga menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam mendirikan sebuah usaha. Lokasi usaha merupakan faktor yang sangat penting dalam bauran eceran, pemilihan lokasi usaha yang tepat dan strategis pada sebuah gerai atau toko akan lebih sukses dibandingkan

dengan gerai lainnya yang berlokasi kurang strategis (Breman dan Evans, 2014).

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Modal Sendiri dan Lokasi Usaha Terhadap Pendapatan UMKM dengan Modal Pinjaman Sebagai Variabel Intervening di Siwalankerto Selatan RW 06, Kota Surabaya".

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data dan penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2017). Lokasi penelitian ini dilakukan pada UMKM di Siwalankerto Selatan RW 06, Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah 70 UMKM yang ada di Siwalankerto Selatan RW 06, Kota Surabaya. Sampel pada penelitian ini adalah 60 responden UMKM di Siwalankerto Selatan RW 06, yang didapatkan dengan perhitungan menggunakan rumus slovin dan menggunakan teknik pengambilan sampel Accidental Sampling. Accidental Sampling adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2017). Data dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono,

2017). Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membagikan kuesioner secara langsung kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah Uji Instrumen yang terdiri dari Uji Validitas dan Reliabilitas, kemudian Uji Asumsi Klasik yang terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Autokorelasi, serta Analisis Jalur (path analysis) dan Uji hipotesis menggunakan Uji t dan Uji Sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh modal sendiri dan lokasi usaha terhadap pendapatan UMKM dengan modal pinjaman sebagai variabel intervening di Siwalankerto Selatan RW 06, Kota Surabaya.

Uji Instrumen

Uji instrumen yang digunakan yaitu Validitas dan Reliabilitas. Uji validitas yang didapat untuk keempat variabel memiliki nilai antara 0,651 s/d 0,947, nilai tersebut lebih besar dari r_{tabel} yaitu 0,254 maka ditetapkan bahwa seluruh item pernyataan tersebut valid. Sedangkan hasil Uji reliabilitas variabel modal sendiri, lokasi usaha, modal pinjaman dan pendapatan dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Kriteria	Cronbach's Alpha	Keterangan
Modal Sendiri	0,6	0,835	Reliabel
Lokasi Usaha		0,874	Reliabel
Modal Pinjaman		0,851	Reliabel
Pendapatan		0,814	Reliabel

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari keempat variabel penelitian lebih dari 0,6 sehingga seluruh variabel reliabel. Dari hasil uji validitas tersebut yang telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sehingga dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Uji Asumsi Klasik

Dalam uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

Tabel 2. Uji Asumsi Klasik

Model	Variabel	Normalitas	Multikolinieritas		Heteroskedastisitas	Autokorelasi		
		Unstandardized Residual	Tolerance	VIF	Sig	DW	dU	4-dU
Model I	Modal Sendiri	0,132	0,57	1,754	0,347	1,902	1,651	2,349
	Lokasi Usaha		0,57	1,754	0,74			
	Modal Sendiri		0,503	1,987	0,268			
	Lokasi Usaha		0,497	2,012	0,189			
Model II	Modal Pinjaman	0,081	0,551	1,815	0,101	1,698	1,651	2,349
	Pendapatan							

- Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa Asymp. Sig model I sebesar 0,132 dan Asymp. Sig model II sebesar 0,081 lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui nilai tolerance model I dan model II diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 sehingga dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.
- Berdasarkan tabel 2 menjelaskan bahwa tingkat signifikansi dari kedua model lebih besar dari 0,05 maka uji heteroskedastisitas terpenuhi.
- Berdasarkan hasil tabel 2 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson model I adalah $1,651 < 1,902 < 2,349$ dan model II adalah $1,651 < 1,698 < 2,349$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi.

Analisis Jalur (Path Analysis)

1. Analisis Jalur Model I

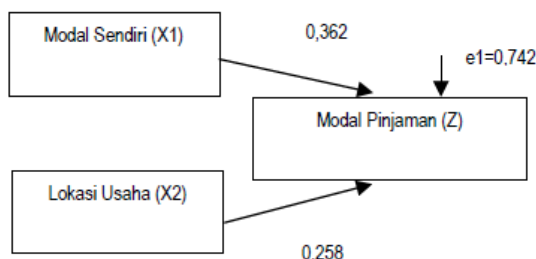
Analisis jalur model pertama digunakan untuk menguji pengaruh modal sendiri dan lokasi usaha terhadap modal pinjaman, terdapat persamaan strukturnya yaitu sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur Model I

Model I	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R	R Square
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,683	2,302		0,670	0,449
Modal Sendiri	0,362	0,131	0,359		
Lokasi Usaha	0,258	0,089	0,378		

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa besarnya nilai R square sebesar 0,449. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh X1 (Modal Sendiri) dan X2 (Lokasi Usaha) terhadap Z (Modal Pinjaman) sebesar 44,9%, sementara sisanya 51% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk mencari nilai $e1$ dapat dicari dengan rumus : $e1 = \sqrt{(1 - 0,449)} = 0,742$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Model I

Berdasarkan hasil analisis jalur pertama menunjukkan fungsi persamaan regresi sebagai berikut.

$$Z = a + pzx1X1 + pzx2X2 + e1$$

$$\text{Modal pinjaman} = 2,683 + 0,362 X1 + 0,258 X2 + e1, e1 = 0,742$$

Artinya bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 2,683 menunjukkan bahwa jika variabel modal sendiri dan lokasi usaha bernilai 0, maka modal pinjaman sebesar 2,683.
- Nilai koefisien modal sendiri didapat sebesar 0,362 yang berarti jika modal sendiri mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka nilai modal pinjaman akan mengalami kenaikan sebesar 0,362.
- Nilai koefisien lokasi usaha didapat sebesar 0,258 yang berarti jika lokasi usaha mengalami kenaikan 1 satuan, maka nilai modal pinjaman akan mengalami kenaikan sebesar 0,258.

2. Analisis Jalur Model II

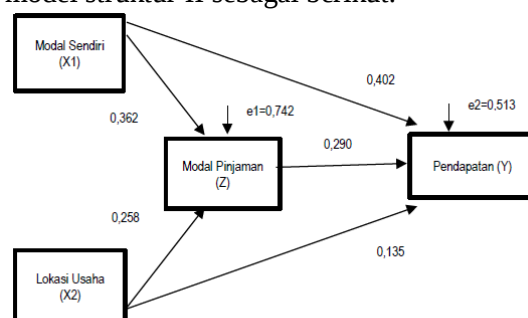
Analisis jalur model kedua untuk menguji pengaruh modal sendiri, lokasi usaha, dan modal pinjaman terhadap pendapatan, terdapat persamaan struktural yaitu sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Model II

Model II	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	10,202	1,463		
Modal Sendiri	0,402	0,88	0,443	0,858
Lokasi Usaha	0,135	0,60	0,219	
Modal Pinjaman	0,290	0,83	0,322	

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa besarnya R square sebesar 0,736. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi X1 (Modal Sendiri), X2 (Lokasi Usaha) dan Z (Modal Pinjaman) terhadap Y (Pendapatan) adalah sebesar 73,6%, sementara sisanya 26,4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti. Sementara itu, untuk nilai e2 dapat dicari dengan $e2 = \sqrt{(1 - 0,736)} = 0,513$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagai berikut.



Gambar 2. Diagram Jalur Model II

Berdasarkan hasil analisis jalur kedua menunjukkan fungsi persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = a + pyx1 X1 + pyx2 X2 + pyz Z + e2$$

$$Y = 10,202 + 0,402 X1 + 0,135 X2 + 0,290 Z + e2$$

$$e2 = 0,513$$

Artinya bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 10,202 menunjukkan bahwa jika variabel modal sendiri, lokasi usaha, dan modal pinjaman bernilai 0, maka pendapatan sebesar 10,202.
- Nilai modal sendiri didapat sebesar 0,402 yang berarti jika modal sendiri mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka nilai pendapatan akan mengalami kenaikan sebesar 0,402.
- Nilai lokasi usaha didapat sebesar 0,135 yang berarti jika lokasi usaha mengalami kenaikan 1 satuan, maka nilai pendapatan akan mengalami kenaikan sebesar 0,135.

Nilai modal pinjaman didapat sebesar 0,290 yang berarti jika modal pinjaman mengalami kenaikan 1 satuan, maka nilai pendapatan akan mengalami kenaikan sebesar 0,290.

Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan uji t dan uji sobel dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

	Model	t	Sig
Model I	(Constant)	1,165	0,249
	Modal Sendiri	2,775	0,008
	Lokasi Usaha	2,901	0,005
Model II	(Constant)	6,974	0,000
	Modal Sendiri	4,582	0,000
	Lokasi Usaha	2,253	0,028
	Modal Pinjaman	3,481	0,001

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui hasil hipotesis secara parsial (Uji t) sebagai berikut.

1. Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui nilai t signifikan sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 2,775 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,671 maka modal sendiri berpengaruh terhadap modal pinjaman.
2. Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui nilai t signifikan sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 2,901 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,671 maka lokasi usaha berpengaruh terhadap modal pinjaman.
3. Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui nilai t signifikan sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,481 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,671 maka modal pinjaman berpengaruh terhadap pendapatan.
4. Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui nilai t signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 4,582 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,671 maka modal sendiri berpengaruh terhadap pendapatan.
5. Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui nilai t signifikan sebesar 0,028 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 2,253 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,671 maka lokasi usaha berpengaruh terhadap pendapatan.
6. Berdasarkan tabel 5 dapat dihitung uji sobel sebagai berikut.

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{(0,362)(0,290)}{0,3220} = 0,3260$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai t_{hitung} sebesar 0,3260 lebih kecil dari t_{tabel} sebesar 1,671 maka tidak terjadi pengaruh mediasi, artinya modal pinjaman tidak

berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh modal sendiri terhadap pendapatan.

7. Berdasarkan tabel 5 dapat dihitung uji sobel sebagai berikut.

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{(0,258)(0,290)}{0,2280} = 0,3282$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai t_{hitung} sebesar 0,3282 lebih kecil dari t_{tabel} sebesar 1,671 maka tidak terjadi mediasi, artinya modal pinjaman tidak berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh lokasi usaha terhadap pendapatan.

Pembahasan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sendiri berpengaruh terhadap modal pinjaman. Hal ini menjelaskan bahwa para pelaku UMKM untuk mendapatkan modal tambahan yang berasal dari pinjaman itu sangat ditentukan oleh berapa besar modal sendiri yang dimiliki. Karena secara teori modal sendiri merupakan modal yang diperlukan dalam memulai suatu bisnis dan merupakan salah satu hal terpenting yang harus dimiliki oleh setiap pengusaha dalam memulai suatu usaha. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alit Semara Putra (2013) serta Ni made dan I Made (2016) bahwa modal sendiri berpengaruh terhadap modal pinjaman.

Lokasi usaha berpengaruh terhadap modal pinjaman. Dengan lokasi usaha yang strategis maka konsumen dan pemasok akan lebih mudah untuk melakukan transaksi dan jika transaksi terjadi, akan membuat perputaran uang semakin meningkat. Secara teori lokasi usaha merupakan faktor yang sangat penting dalam bauran eceran, pemilihan lokasi usaha yang tepat dan strategis pada sebuah gerai atau toko akan lebih sukses dibandingkan gerai lainnya yang berlokasi kurang strategis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firmila Wamaliya (2014) bahwa lokasi usaha

menentukan layak tidaknya seseorang diberikan pinjaman yang akan mempengaruhi keberlangsungan dari usahanya yang berarti bahwa, pihak dari lembaga keuangan akan memberikan pinjaman sesuai dengan syarat dan ketentuan masing-masing lembaga keuangan itu sendiri. Serta penelitian dari Ni Made dan I Made (2016) bahwa lokasi usaha memiliki pengaruh terhadap modal pinjaman.

Modal pinjaman berpengaruh terhadap pendapatan. Hal ini menjelaskan faktor modal pinjaman dapat memperkuat modal pelaku UMKM dalam menjalankan usahanya. Secara teori dalam sebuah usaha tidak hanya diperlukan modal sendiri tapi juga dibantu dengan modal pinjaman. Dengan adanya modal pinjaman akan mempengaruhi peningkatan pendapatan dan produktivitas usahanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Atun (2016) bahwa dengan meningkatkan jumlah modal yang digunakan akan meningkatkan pendapatan, karena semakin tinggi modal juga menentukan pendapatan yang diperoleh, sebab usaha yang akan dirintis akan luas dengan adanya modal yang besar. Serta hasil penelitian dari Yana Ameliana Yunus (2021) bahwa modal pinjaman mempunyai pengaruh terhadap tingkat pendapatan usaha mikro kecil dan menengah.

Modal sendiri berpengaruh terhadap pendapatan. Hal ini menjelaskan bahwa modal sendiri memiliki peran dalam mendukung usaha pelaku UMKM. Secara teori modal sendiri adalah modal yang berasal dari pemilik perusahaan dan tertanam di dalam perusahaan untuk waktu yang tidak tertentu lamanya. Karena suatu usaha dapat dikatakan mengalami peningkatan atau berkembang dikarenakan salah satunya adalah modal sehingga peningkatan modal dapat mempengaruhi pendapatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riawan dan Wawan (2018) bahwa pengaruh modal sendiri terhadap

peningkatan pendapatan usaha sangat tinggi. Serta penelitian dari Ni Rai dkk (2019) bahwa modal sendiri berpengaruh positif terhadap pendapatan UMKM di Kabupaten Tabanan.

Lokasi usaha berpengaruh terhadap pendapatan. Dengan lokasi usaha yang strategis dan mudah diakses, serta memiliki kenyamanan tempat, maka usaha UMKM akan berjalan dengan baik. Lokasi UMKM di Siwalankerto ini sangat ideal untuk membuka usaha karena letaknya dekat dengan area sekolah, kampus, apartement dan hotel, serta menjadi jalan raya utama bagi banyak orang. Hal ini akan berdampak dengan meningkatnya perolehan penjualan dan pendapatan UMKM. Secara teori lokasi mengacu pada berbagai aktivitas pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian atau penyaluran barang dan jasa dari produsen kepada konsumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti dan Sri (2019) bahwa semakin baik atau strategis lokasi usaha maka pendapatan akan semakin tinggi. Serta penelitian dari Novemy dan Indah (2020) bahwa lokasi usaha berpengaruh positif terhadap pendapatan pedagang di Pasar Kartasura Kabupaten Sukoharjo.

Modal pinjaman tidak berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh modal sendiri terhadap pendapatan. Hal ini menjelaskan bahwa faktor utama yang mempengaruhi secara langsung pendapatan adalah modal sendiri. Karena secara teoritis modal sendiri merupakan modal yang diperlukan dalam memulai suatu bisnis dan merupakan salah satu hal terpenting yang harus dimiliki oleh setiap pengusaha dalam memulai suatu usahanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Rai dkk (2019) yang menyatakan bahwa perolehan pendapatan sangat dipengaruhi oleh modal sendiri. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made dan I Made (2016)

bahwa modal sendiri berpengaruh terhadap pendapatan melalui modal pinjaman sebagai variabel intervening.

Modal pinjaman tidak berperan sebagai variabel intervening pada pengaruh lokasi usaha terhadap pendapatan. Hal ini menjelaskan bahwa faktor utama yang mempengaruhi secara langsung pendapatan adalah lokasi usaha. Karena lokasi usaha yang tepat akan sangat menunjang perkembangan usaha begitu juga dengan pendapatan yang akan diperoleh. Secara teori lokasi usaha merupakan faktor yang sangat penting dalam bauran eceran, pemilihan lokasi usaha yang tepat dan strategis pada sebuah gerai atau toko akan lebih sukses dibandingkan gerai lainnya yang berlokasi kurang strategis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khasan dan Ana (2018) bahwa lokasi usaha berpengaruh positif terhadap pendapatan pedagang. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dari Ni Made dan I Made (2016) yang menyatakan bahwa lokasi usaha berpengaruh terhadap pendapatan melalui modal pinjaman sebagai variabel intervening.

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, maka simpulannya adalah 1) modal sendiri dan lokasi usaha berpengaruh terhadap modal pinjaman. 2) Modal sendiri, lokasi usaha, dan modal pinjaman berpengaruh terhadap pendapatan. 3) Modal pinjaman tidak berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh modal sendiri dan lokasi usaha terhadap pendapatan. Karena modal pinjaman hanya sebagai faktor pelengkap dari modal sendiri untuk menjalankan usaha dan lokasi usaha merupakan faktor utama yang mempengaruhi secara langsung pendapatan.

DAFTAR PUSTAKA

Artini, N. R., Aryawan, I. M. G., dan Astawa, I. N. W. (2019). Pengaruh Modal Sendiri

dan Lokasi Usaha Terhadap Pendapatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Di Kabupaten Tabanan. *Majalah Ilmiah Untab*. Vol. 16. No. 1. Hlm. 35-39.

Atun, N. I. (2016). Pengaruh Modal, Lokasi, dan Jenis Dagangan terhadap Pendapatan Pedagang Pasar Prambanan Kabupaten Sleman. *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi*. Vol.5 No. 4. Hlm. 324. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Berman dan Evans. (2014). *Retail Management*. Dialih bahasakan oleh Lina Salim, 12 th. Edition. Jakarta: Pearson.

Firmila, W., dan Wirawan, I. G. P. N. (2014). Perbandingan Faktor-Faktor Yang Menentukan Pemilihan Lokasi Pedagang Perak dan Emas Di Pasar Semi Celuk dan Ubud. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 6. Hlm. 227-236.

Khoirun, N. (2012). Pengaruh Pinjaman Modal Terhadap Pendapatan Usaha Mikro Mikro, Kecil dan Menengah di Kota.

Lestari, D. A. (2020). Pengaruh Kredit Usaha Rakyat (KUR), Modal Sendiri, Lama Usaha dan Jumlah Tenaga Kerja Terhadap Pendapatan UMKM di Kabupaten Tegal. Skripsi. Universitas Pancasakti Tegal.

Marfuah, S. T., dan Hartiyah, S. (2019). Pengaruh Modal Sendiri, Kredit Usaha Rakyat (KUR), Teknologi, Lama Usaha dan Lokasi Usaha Terhadap Pendapatan Usaha (Studi Kasus Pada UMKM di Kabupaten Wonosobo). *Journal of Economic, Business, and Engineering*. Vol. 1. No. 1. Hlm. 183-195.

Munizu, M. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 12. No. 1, Hlm. 33-41.

Ni Made, D. M. P., dan I Made. (2016). Pengaruh Modal Sendiri dan Lokasi Usaha Terhadap Pendapatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kabupaten Tabanan (Modal Pinjaman sebagai Variabel Intervening). *Jurnal*

-
- Ekonomi Kuantitatif Terapan. Vol. 9 No. 2. Hlm. 142-150.
- Nugroho, N. T., dan Utami, I. W. (2020). Pengaruh Modal, Lokasi Usaha, dan Kondisi Tempat Berdagang Terhadap Pendapatan Pedagang (Studi Kasus Pada Pasar Kartasura Kabupaten Sukoharjo). *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Pendidikan*. Vol. 7. No. 1. Hlm. 69-75.
- Pratiwi, I. A. M., dan Sudirman, I. W. (2014). Variabel-Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Penyaluran Kredit Modal Kerja UMKM di Bali Periode 2002.I-2013.I. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 3. Hlm. 97-105.
- Putra, A. S., Agung, I. G., dan Saskara, I. A. N. (2013). Efektivitas dan Dampak Program Bantuan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Terhadap Pendapatan dan Kesempatan Kerja UMKM di Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*. Vol. 2. No. 10. Hlm. 247-268.
- Riawan., dan Kusnawan, W. (2018). Pengaruh Modal Sendiri dan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Terhadap Pendapatan Usaha (Studi Pada UMKM di Desa Platihan Kidul Kec. Siman). *Jurnal Akuntansi dan Pajak*. Vol. 19. No. 1. Hlm. 31-37.
- Setiaji, K., Fatuniah, A. L. (2018). Pengaruh Modal, Lama Usaha dan Lokasi Terhadap Pendapatan Pedagang Pasar Pasca Relokasi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 6. No. 1. Hlm. 1-14.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Utari, T. dan Putu, M. D. (2014). Pengaruh Modal, Tingkat Pendidikan dan Teknologi Terhadap Pendapatan UMKM di Kawasan Imam Bonjol Denpasar Barat. *E-jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*. Vo. 3. NO. 12. Hlm. 576-585.
- Yunus, Y. A. (2021). Pengaruh Modal Sendiri dan Modal Pinjaman Terhadap Peningkatan Pendapatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah. *Journal of Management*. Vol. 4. No. 1. Hlm. 231-238.

PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KEPEMIMPINAN MANAJERIAL TERHADAP EFISIENSI BIAYA PADA PERUSAHAAN JASA RUMAH SAKIT DAN PUSKESMAS DI SURABAYA

Yuliana Numbung¹, Gusti Dian Prayogi²

Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan Surabaya, Indonesia^{1,2}

Koresponden Penulis: dian@stieyapan.ac.id

ABSTRACT (Bahasa Inggris)

The increasing operational costs in hospitals and community health centers in Surabaya including expenditures for medical supplies, equipment, and healthcare personnel salaries are often not balanced with the revenues generated from healthcare services. Additionally, disparities in the quality of healthcare services between hospitals and community health centers remain a significant issue, primarily due to challenges in managing high operational expenses, infrastructure inequalities, patient surges, and inefficient financial management. These conditions hinder efforts to maintain and improve service quality. This study aims to examine the influence of and community health centers in Surabaya. A descriptive and causal quantitative approach was employed. The population consisted of managers, unit heads, and accounting staff involved in financial and operational activities across various healthcare facilities. Purposive sampling was used to select respondents, and the Slovin formula was applied to determine a total of 192 participants. Data were collected through structured questionnaires. The findings indicate that both Responsibility Accounting and Managerial Leadership have a positive and significant impact on Cost Efficiency in hospitals and community health centers in Surabaya.

Keywords : *Responsibility Accounting; Manajerial Leadership; Cost Efficiency; Health Management*

ABSTRAK (Bahasa Indonesia)

Tingginya biaya operasional di rumah sakit dan puskesmas di Surabaya, yang mencakup pengadaan obat, alat medis, dan gaji tenaga kesehatan sering kali tidak sebanding dengan pendapatan layanan yang diterima. Selain itu ketidakmerataan layanan kesehatan antara rumah sakit dan puskesmas juga menjadi masalah karena kesulitan mengelola biaya operasional yang tinggi, terutama ditengah ketimpangan infrastruktur, lonjakan jumlah pasien, dan pengelolaan keuangan yang belum efisien, jadi hal ini menyebabkan kesulitan dalam menjaga kualitas layanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kepemimpinan Manajerial terhadap Efisiensi Biaya pada rumah sakit dan puskesmas di Surabaya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dan kausal. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh manajer, kepala unit dan staf akuntansi yang menjalankan peran mereka di berbagai rumah sakit dan puskesmas di Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik purposive

sampling untuk seleksi responden dan menerapkan metode slovin untuk penentuan jumlah sampel yaitu sekitar 192 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kepemimpinan Manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efisiensi Biaya pada rumah sakit dan puskesmas di Surabaya.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban; Kepemimpinan Manajerial; Efisiensi Biaya, Kesehatan Manajemen

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi kesehatan yang pesat, efisiensi pengelolaan biaya di sektor pelayanan kesehatan menjadi isu strategis yang tidak dapat diabaikan. Hal ini khususnya dirasakan di kota-kota besar seperti Surabaya, yang merupakan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi dan populasi di Indonesia. Dengan jumlah penduduk yang mencapai lebih dari tiga juta jiwa, kebutuhan terhadap layanan kesehatan yang berkualitas, merata, dan terjangkau semakin meningkat. Rumah sakit dan puskesmas sebagai penyedia layanan kesehatan utama di daerah ini dihadapkan pada tekanan besar untuk memenuhi permintaan tersebut, di tengah keterbatasan anggaran dan sumber daya yang tersedia. Tantangan utama yang dihadapi adalah tingginya biaya operasional, terutama dalam pengadaan obat-obatan, alat medis, pembayaran gaji tenaga kesehatan, serta perawatan fasilitas dan infrastruktur kesehatan. Menurut data Badan Pusat Statistik (2023), rata-rata pengeluaran operasional rumah sakit dan puskesmas di Surabaya terus mengalami peningkatan setiap tahun, namun peningkatan tersebut tidak selalu sejalan dengan pendapatan yang dihasilkan dari layanan kesehatan. Ketidakseimbangan antara biaya dan pendapatan ini memunculkan risiko

penurunan kualitas layanan, keterbatasan akses bagi masyarakat berpenghasilan rendah, serta kesenjangan antar fasilitas kesehatan—terutama antara rumah sakit besar dengan teknologi canggih dan puskesmas atau rumah sakit kecil dengan fasilitas yang lebih sederhana. Ketimpangan infrastruktur dan distribusi sumber daya yang tidak merata juga memperburuk kondisi ini, menciptakan disparitas pelayanan yang signifikan antar wilayah dalam satu kota. Selain itu, lonjakan jumlah pasien akibat urbanisasi, migrasi penduduk, dan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan menyebabkan tekanan tambahan pada sistem layanan kesehatan. Kondisi ini semakin memburuk saat terjadi wabah penyakit menular, seperti influenza musiman atau penyakit endemik lainnya, yang mengakibatkan kelebihan kapasitas pada fasilitas kesehatan. Dalam situasi seperti ini, efisiensi biaya menjadi sangat penting agar institusi kesehatan mampu mempertahankan kualitas layanan tanpa membebani masyarakat dengan biaya yang tidak wajar.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan pendekatan yang terstruktur dan sistematis dalam pengelolaan biaya. Salah satu pendekatan yang telah banyak digunakan di sektor publik maupun swasta adalah Akuntansi Pertanggungjawaban. Akuntansi

pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi manajerial yang mengelompokkan biaya berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, seperti pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Sistem ini bertujuan untuk mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab atas penggunaan sumber daya dan hasil yang dicapai dalam unit tertentu. Dalam konteks rumah sakit dan puskesmas, penerapan akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan manajemen untuk memantau kinerja keuangan setiap departemen atau unit layanan, serta mengendalikan biaya berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan. Penelitian oleh Wahyudi (2020) menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban secara signifikan dapat meningkatkan efisiensi biaya dengan mengurangi pemborosan, meningkatkan akurasi pelaporan keuangan, serta mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Hal ini diperkuat oleh temuan Gunawan (2021) yang menyatakan bahwa integrasi akuntansi pertanggungjawaban dengan sistem informasi manajemen yang efektif memungkinkan rumah sakit untuk memantau alokasi anggaran secara real-time, sehingga meminimalkan risiko kelebihan biaya yang tidak terkontrol.

Namun, penerapan sistem yang efektif tidak hanya bergantung pada instrumen teknis, tetapi juga pada faktor manusia, terutama peran kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan Manajerial memegang peran strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan efisiensi biaya. Pemimpin yang memiliki kapasitas manajerial yang baik akan mampu mengelola sumber daya dengan optimal, memotivasi staf untuk bekerja secara produktif, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang fokus pada hasil dan efisiensi. Lussier dan Achua (2015) menyebutkan bahwa pemimpin manajerial

yang efektif tidak hanya mengelola operasional, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong organisasi beradaptasi terhadap dinamika eksternal, termasuk tekanan biaya dan tuntutan kualitas layanan yang semakin tinggi. Sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh Siahaan (2021), Lestari & Indrayani (2020), serta Rizki & Anwar (2022), mengonfirmasi bahwa kepemimpinan manajerial yang kuat berkontribusi terhadap efisiensi biaya dengan cara meningkatkan kinerja tim, mempercepat pengambilan keputusan strategis, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Di sektor kesehatan, pemimpin yang mampu menyeimbangkan pendekatan berbasis data dan empati terhadap pasien serta staf akan lebih berhasil dalam menekan biaya tanpa mengorbankan mutu layanan. Meskipun berbagai studi telah mengkaji hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban, kepemimpinan manajerial, dan efisiensi biaya, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks industri atau sektor kesehatan secara umum. Masih terbatas penelitian yang secara spesifik meneliti dampak kedua faktor tersebut terhadap efisiensi biaya dalam konteks rumah sakit dan puskesmas di daerah urban seperti Surabaya. Padahal, kondisi sosial-ekonomi dan struktur organisasi pelayanan kesehatan di kota besar memiliki karakteristik yang unik, seperti tingginya volume pasien, kompleksitas layanan, serta tantangan administratif yang berbeda dibandingkan dengan daerah lain.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi secara empiris pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kepemimpinan Manajerial terhadap Efisiensi Biaya pada rumah sakit dan puskesmas di Surabaya. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan data primer dari responden yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan fasilitas

kesehatan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas sistem kesehatan. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan, baik di tingkat manajemen rumah sakit, dinas kesehatan, maupun pemerintah daerah, untuk merancang strategi pengelolaan biaya yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Efisiensi biaya dalam pelayanan kesehatan tidak hanya penting dari sisi manajemen internal, tetapi juga berdampak langsung pada aksesibilitas dan kualitas layanan bagi masyarakat luas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dan penting sebagai bagian dari upaya membangun sistem kesehatan yang lebih kuat, responsif, dan inklusif di tengah tantangan ekonomi dan sosial yang terus berkembang.

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap efisiensi biaya di Rumah Sakit dan Puskesmas di Surabaya? (2) Apakah Kepemimpinan Manajerial berpengaruh terhadap efisiensi biaya di Rumah Sakit dan Puskesmas di Surabaya? (3) Apakah Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kepemimpinan Manajerial secara bersamaan berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi biaya di Rumah Sakit dan Puskesmas di Surabaya?. Berdasarkan penelitian dari Dwi Yuni Endah Sari (2021), dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial” menunjukkan bahwa Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan berdasarkan penelitian dari Timotius M. et al (2021), dalam jurnal yang berjudul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Pusat Biaya dan Kinerja Manajemen” menunjukkan bahwa Akuntansi

pertanggungjawaban efektif dalam pengendalian pusat biaya dan meningkatkan kinerja manajemen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal. Sebagaimana diungkapkan oleh Sugiyono (2019:8), pendekatan kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme, yakni suatu paradigma sistematis yang berorientasi pada pengujian hipotesis dengan bersandar pada data empiris yang diperoleh dari observasi langsung serta pengalaman nyata. Pendekatan ini bertujuan untuk melakukan validasi hipotesis secara objektif melalui analisis kuantitatif berbasis populasi atau sampel yang menjadi objek penelitian. Dalam perspektif Sugiyono (2019:147), penelitian deskriptif dikarakterisasi sebagai metode yang memanfaatkan teknik analisis statistik guna menginterpretasikan serta menyajikan data yang telah dikumpulkan tanpa bermaksud melakukan generalisasi atau menarik kesimpulan universal. Sementara itu, Sugiyono (2019:37) merinci bahwa penelitian kausal berfokus pada eksplorasi hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang berperan, di mana variabel independen berfungsi sebagai elemen yang memberikan pengaruh, sedangkan variabel dependen merupakan aspek yang menerima dampak dari variabel tersebut. Dalam kajian ini, entitas data dihimpun dari sumber primer melalui instrumen survei terstruktur yaitu penyebaran kuesioner kepada responden. Perangkat pengukuran ini mengadopsi skala Likert dengan rentang numerik 1 hingga 5, yang bertujuan untuk mengukur intensitas persetujuan responden terhadap konstruksi pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

- Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas, semua indikator dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0.7, yang menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid. Artinya, setiap indikator dalam variabel penelitian ini mampu mengukur konsep yang ingin diukur secara akurat. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.7 dan nilai Composite Reliability di atas 0.8. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan reliabel, yang berarti instrumen penelitian ini memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel Akuntansi Pertanggungjawaban, Kepemimpinan Manajerial, dan Efisiensi Biaya memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang akurat dan dapat diandalkan dalam analisis lebih lanjut.

- Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov Test)

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov, seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0.05, yang berarti data berdistribusi normal. Distribusi data yang normal menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan dengan asumsi yang tidak melanggar prinsip statistik.

- Uji Multikolinearitas (Variance Inflation Factor & Tolerance Test)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas terlihat bahwa nilai VIF untuk semua variabel < 10 dan nilai Tolerance > 0.10 , yang berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model. Dengan demikian, variabel independen dalam model regresi tidak memiliki hubungan linier yang terlalu kuat satu sama lain, sehingga masing-masing variabel dapat berdiri sendiri dalam

memprediksi variabel dependen. Tidak ada masalah multikolinearitas dalam model regresi, sehingga hasil regresi dapat dipercaya dan digunakan dalam analisis lebih lanjut.

- Uji Heteroskedastisitas (Glejser Test)

Hasil uji Glejser menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi > 0.05 , yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model. Dengan demikian, varians residual dalam model regresi bersifat homogen dan model dapat digunakan tanpa bias dalam estimasi parameter regresi.

- Uji Autokorelasi (Durbin -Watson Test)

Nilai Durbin-Watson yang diperoleh adalah 1.945, yang berada dalam rentang $dU < DW < (4-dU)$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi.

- Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Regresi Linier

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Audit Internal, Kebijakan Pengendalian, dan Pelatihan Staf memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Frekuensi Kecurangan dalam organisasi. Audit Internal memiliki koefisien regresi sebesar -0,472 dengan p-value 0,000, yang berarti semakin tinggi efektivitas audit internal, semakin rendah frekuensi kecurangan yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang ketat melalui audit internal mampu mendeteksi dan mencegah praktik kecurangan dalam organisasi. Selanjutnya, Kebijakan Pengendalian memiliki koefisien regresi -0,395 dengan p-value 0,001, yang menunjukkan bahwa semakin ketat dan terstruktur kebijakan pengendalian yang diterapkan, semakin rendah pula kemungkinan terjadinya kecurangan. Kebijakan pengendalian yang baik menciptakan sistem pengawasan yang lebih efektif, sehingga celah untuk melakukan kecurangan dapat diminimalisir. Selain itu, Pelatihan Staf juga berpengaruh signifikan terhadap

penurunan Frekuensi Kecurangan, dengan koefisien regresi -0,312 dan p-value 0,002, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan bagi staf, terutama dalam memahami prosedur akuntansi dan kebijakan pengendalian, mampu mengurangi kemungkinan tindakan kecurangan. Secara keseluruhan, model regresi ini memiliki nilai $R^2=0,719$, yang berarti 71,9% variasi dalam Frekuensi Kecurangan dapat dijelaskan oleh variabel Audit Internal, Kebijakan Pengendalian, dan Pelatihan Staf, sedangkan sisanya sebesar 28,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Selain itu, hasil uji F menunjukkan bahwa model ini signifikan secara keseluruhan (F-hitung = 41,892, p-value = 0,000), sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang kuat terhadap Frekuensi Kecurangan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan audit internal yang efektif, kebijakan pengendalian yang baik, serta pelatihan staf yang berkualitas merupakan strategi yang efektif dalam mengurangi risiko kecurangan di dalam organisasi.

b. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menilai apakah secara bersama-sama variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F-hitung sebesar 15.672, yang lebih besar dari nilai F-tabel sebesar 2.76. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa secara simultan, variabel Audit Internal, Kebijakan Pengendalian, dan Pelatihan Staf berpengaruh secara signifikan terhadap Frekuensi Kecurangan.

c. Uji T (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa:

a) Audit Internal

Hasil menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 3.245, lebih besar dari nilai t-tabel 2.011, dengan nilai signifikansi 0.002 (< 0.05). Hal ini berarti bahwa secara parsial, Audit Internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Frekuensi Kecurangan. Ini menunjukkan bahwa semakin kuat sistem audit internal dalam suatu organisasi, semakin kecil kemungkinan terjadinya kecurangan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arens et al. (2019), yang menyatakan bahwa audit internal yang independen dan efektif dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan karena adanya kontrol dan pemantauan yang lebih baik.

b) Kebijakan Pengendalian

Variabel Kebijakan Pengendalian juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Frekuensi Kecurangan dengan nilai t-hitung 2.812 (> 2.011) dan nilai signifikansi 0.005 (< 0.05). Ini berarti bahwa semakin ketat kebijakan pengendalian yang diterapkan dalam suatu organisasi, semakin rendah tingkat kecurangan yang terjadi. Kebijakan pengendalian yang baik memastikan bahwa setiap prosedur operasional berjalan sesuai standar, sehingga mengurangi risiko penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang.

c) Pelatihan Staf

Variabel Pelatihan Staf memiliki nilai t-hitung 1.472, lebih kecil dari t-tabel 2.011, dengan nilai signifikansi 0.146 (> 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa

secara parsial, pelatihan staf tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Frekuensi Kecurangan. Dengan kata lain, meskipun pelatihan staf dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang kebijakan pengendalian, efeknya terhadap pengurangan kecurangan tidak cukup besar jika tidak didukung oleh sistem pengawasan internal dan kebijakan pengendalian yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa hanya mengandalkan pelatihan saja tidak cukup untuk mencegah kecurangan di lingkungan kerja.

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai R^2 sebesar 0.612, yang berarti bahwa 61.2% variasi dalam Frekuensi Kecurangan dapat dijelaskan oleh variabel Audit Internal, Kebijakan Pengendalian, dan Pelatihan Staf. Sementara itu, 38.8% variasi dalam Frekuensi Kecurangan dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti tekanan eksternal, budaya organisasi, atau efektivitas sistem whistleblowing.

PEMBAHASAN / DISCUSSION

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kepemimpinan Manajerial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efisiensi Biaya pada perusahaan jasa di sektor kesehatan, khususnya rumah sakit dan puskesmas di wilayah Surabaya. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa dalam lingkungan organisasi pelayanan publik seperti fasilitas kesehatan, pengelolaan biaya yang efisien sangat tergantung pada

mekanisme akuntansi yang diterapkan serta kualitas kepemimpinan dalam organisasi.

Secara parsial, Akuntansi Pertanggungjawaban terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efisiensi biaya. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang didasarkan pada pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban (seperti pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi) memungkinkan adanya pembagian tanggung jawab yang lebih terstruktur pada setiap unit kerja atau departemen dalam organisasi. Dengan demikian, setiap unit memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas atas pengeluaran serta kinerjanya masing-masing. Hal ini sangat memudahkan dalam proses monitoring, evaluasi, serta pengambilan keputusan berbasis data biaya yang relevan.

Dukungan teoritis terhadap temuan ini merujuk pada Anthony & Govindarajan (2007) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat manajerial penting untuk menyediakan informasi biaya yang terfokus dan dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja unit serta merancang strategi efisiensi yang tepat sasaran. Sistem ini juga memungkinkan terjadinya transparansi dalam pelaporan keuangan internal dan menciptakan kontrol yang lebih kuat terhadap pengeluaran operasional.

Di sisi lain, variabel Kepemimpinan Manajerial juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap efisiensi biaya. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan yang baik mencerminkan kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan operasional secara efektif dan efisien. Pemimpin yang memiliki visi strategis, mampu memberikan arahan yang jelas, serta membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan dan

efisiensi akan mampu menekan biaya tanpa menurunkan kualitas layanan.

Temuan ini selaras dengan pandangan Robbins & Coulter (2016) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif sangat menentukan kinerja organisasi. Dalam konteks efisiensi biaya, pemimpin yang mampu menetapkan prioritas pengeluaran, mengelola konflik, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan efisiensi, akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mengelola biaya operasional secara optimal.

Secara simultan, kedua variabel tersebut Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kepemimpinan Manajerial menjelaskan sebesar 61,2% variasi dalam efisiensi biaya. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang kuat dan gaya kepemimpinan yang profesional merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi efisiensi biaya dalam organisasi layanan kesehatan. Sisanya, sebesar 38,8%, kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain seperti inovasi teknologi, kebijakan pemerintah, budaya organisasi, kualitas SDM, serta sistem insentif dan motivasi yang belum dikaji dalam penelitian ini.

Implikasi dari temuan ini sangat penting bagi sektor kesehatan, khususnya dalam menghadapi tantangan peningkatan biaya operasional, keterbatasan anggaran, dan tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik yang tinggi. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan sistem pengendalian internal melalui akuntansi pertanggungjawaban, serta peningkatan kapasitas kepemimpinan manajerial, merupakan langkah strategis untuk mencapai efisiensi biaya tanpa mengorbankan mutu layanan.

Bagi para pengelola rumah sakit dan puskesmas, hasil ini dapat menjadi dasar untuk menyusun kebijakan internal yang mendorong akuntabilitas, efisiensi, dan pengambilan

keputusan yang lebih rasional. Sementara bagi pemerintah dan regulator sektor kesehatan, temuan ini dapat menjadi referensi dalam merumuskan kebijakan dan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kualitas tata kelola dan kepemimpinan di sektor pelayanan kesehatan publik.

KESIMPULAN / CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan kepemimpinan manajerial berpengaruh signifikan terhadap efisiensi biaya pada rumah sakit dan puskesmas di Surabaya. Akuntansi pertanggungjawaban membantu mengendalikan biaya operasional, sementara kepemimpinan manajerial membentuk budaya efisiensi. Dengan sistem akuntansi yang baik dan kepemimpinan efektif, fasilitas kesehatan dapat meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas layanan.

Saran

- Rumah sakit dan puskesmas disarankan menerapkan sistem ini secara menyeluruh untuk mendukung pengendalian biaya dan transparansi anggaran.
- Manajer perlu mengikuti pelatihan kepemimpinan berbasis data dan pengelolaan SDM untuk menunjang efisiensi.
- Adopsi teknologi seperti sistem informasi manajerial dan telemedicine dapat mengurangi biaya dan meningkatkan akses serta kualitas layanan.
- Penelitian Lanjutan, dibutuhkan studi lanjutan khususnya di puskesmas dengan sumber daya terbatas guna menggali strategi pengelolaan biaya yang lebih efektif.
- Bagi pemerintah, diharapkan mendukung kebijakan yang mendorong penerapan sistem akuntansi dan kepemimpinan yang efisien di sektor kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andara, A. (2023). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan teknologi informasi terhadap pengendalian biaya pada PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 15(1), 45–60.
<https://doi.org/10.1234/jam.v15i1.12345>
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2022). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam lembaga kesehatan di Indonesia. Surabaya: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Surabaya dalam angka 2023. Surabaya: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur.
- Baker, S. L. (2019). *Health economics: Principles, methods and applications*. Boston: Wiley-Blackwell.
- Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Claxton, K., Stoddart, G. L., & Torrance, G. W. (2015). *Methods for the economic evaluation of health care programmes* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Garman, A. N. (2006). *Leading change in healthcare: Transforming organizations using complexity, positive psychology, and appreciative inquiry*. Chicago, IL: Health Administration Press.
- Gunawan, T. (2021). Integrating responsibility accounting with information systems for better cost control in healthcare institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 450–460.
- Kumar, S., & Singh, P. (2020). The role of digital transformation in hospital management efficiency. *International Journal of Healthcare Economics*, 12(4), 199–214.
- Martianti, D., & Sari, L. (2020). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya di perusahaan jasa. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 15(2), 210–220.
- Mulyadi. (2012). *Sistem akuntansi* (Edisi ke-7). Jakarta: Salemba Empat.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Prayogi, G. D. (2021). Faktor yang mempengaruhi perilaku tidak etis pada pengelolaan keuangan daerah: Studi kasus pada SKPD di Kota Surabaya, Kabupaten Malang dan Bojonegoro. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(2), 36–48.
<https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v14i2.1887>
- Prayogi, G. D. (2022). Impact of internal audit by an adequate internal oversight unit on PDAM Bondowoso Regency with good governance. *Majalah Ekonomi*, 27(2), 96–104.
<https://doi.org/10.36456/majeko.vol27.no2.a6630>
- Prayogi, G. D. (2023). Pengaruh Fraud Heptagon terhadap tingkat fraud dalam pengelolaan keuangan daerah: Peran whistleblowing system di DPPKAD Jawa Timur. *Behavioral Accounting Journal*, 6(2), 1–16.
<https://doi.org/10.33005/baj.v6i2.368>
- Prayogi, G. D. (2023). Pengaruh sosialisasi pelayanan pajak, kualitas pelayanan pajak dan kesadaran pajak terhadap kepatuhan wajib pajak badan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 18(1),

- 116–134.
<https://doi.org/10.30630/jam.v18i1.214>
- Prayogi, G. D. (2024). Analisis pengaruh gender, tekanan ketaatan, religiusitas dan faktor lingkungan terhadap keputusan dalam laporan hasil audit pada Inspektorat di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 655–672. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4496>
- Prayogi, G. D. (2024). Pengaruh persepsi pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), kualitas SDM, ukuran usaha, terhadap tingkat pemahaman UMKM di Surabaya dalam implementasi Standar Akuntansi untuk Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah (SAK EMKM). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 717–733. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4491>
- Prayogi, G. D. (2024). Penerapan sistem pengendalian internal pemerintah sesuai PP No. 60 tahun 2008 dan sistem informasi akuntansi berbasis artificial intelligence terhadap kecenderungan fraudulent financial reporting: Studi kasus pada organisasi sektor publik di Kabupaten Gresik. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(1), 174–184. <https://doi.org/10.53494/jira.v10i1.346>
- Rizki, F., & Rahmawati, D. (2022). Managerial leadership based on data for cost efficiency in hospitals. *Journal of Management Science and Health*, 6(1), 15–27.
- Samryn, L. (2001). *Akuntansi pertanggungjawaban: Teori dan aplikasinya dalam pengelolaan biaya* (Edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Siahaan, P. M. (2021). The impact of managerial leadership on cost efficiency in health care organizations. *Journal of Health Management*, 9(2), 123–134.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, A. W. (2021). JKN and healthcare cost efficiency in Indonesia: A systematic review. *Journal of Public Health Policy*, 35(2), 187–205.
- Wahyudi, S. (2020). The role of responsibility accounting in cost control in public health organizations. *Journal of Public Sector Management*, 8(2), 143–155.
- World Health Organization. (2021). *Healthcare workforce management and its impact on efficiency*. Geneva: WHO Health Economics Report.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Asn Kejaksaan Negeri Tanjung Balai

Tom Kelvin Jose Ginting¹, M. Chaerul Rizky²

^{1,2)} Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi

iamtomkelv@gmail.com

ABSTRACT

The State Civil Apparatus (ASN) has a strategic role in the administration of Indonesian government and national development. The development of public demands for quality service makes the work performance of civil servants a crucial factor in realizing good governance. Optimizing the performance of ASN is a priority to ensure the implementation of fair, effective, and integrity judicial functions. This study aims to analyze the factors that affect the work performance of ASN at the Tanjung Balai District Attorney's Office. This study uses a quantitative method with a causal associative approach to examine the influence of leadership, compensation, work stress, and work motivation on the work performance of ASN. Data collection was carried out through a questionnaire of 51 respondents who were ASN at the Tanjung Balai District Attorney's Office, with saturated sampling techniques. Data analysis uses multiple linear regression with the help of SPSS applications. The results of the t-test (partial) showed that the Leadership variable did not have a significant effect on Work Performance ($t_{count} -1.588 < t_{table} 2.00856$, sig. $0.119 > 0.05$), while the variable Compensation ($t_{count} 3.202$, sig. 0.002), Work Stress ($t_{count} 6.210$, sig. <0.001), and Work Motivation ($t_{count} 3.605$, sig. <0.001) had a significant effect on Work Performance. The results of the F test (simultaneous) with an F value of $158.744 > F_{table} 2.57$ and a significance of <0.001 showed that the four independent variables together had a significant effect on Work Performance. The value of the determination coefficient (R^2) of 0.692 shows that the research model is able to explain 69.2% of the variation in ASN Work Performance, while 30.8% is explained by other factors that were not studied.

Keywords : Job performance, leadership, compensation, work stress, work motivation

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional Indonesia. Perkembangan tuntutan publik terhadap pelayanan yang berkualitas menjadikan prestasi kerja ASN sebagai faktor krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Optimalisasi kinerja ASN menjadi prioritas untuk memastikan penyelenggaraan fungsi peradilan yang adil, efektif, dan berintegritas. Penelitian ini bertujuan

menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja ASN pada Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal untuk menguji pengaruh kepemimpinan, kompensasi, stress kerja, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja ASN. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terhadap 51 responden yang merupakan ASN di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai, dengan teknik sampling jenuh. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SPSS. Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja (t hitung $-1,588 < t$ tabel $2,00856$, sig. $0,119 > 0,05$), sedangkan variabel Kompensasi (t hitung $3,202$, sig. $0,002$), Stress Kerja (t hitung $6,210$, sig. $<0,001$), dan Motivasi Kerja (t hitung $3,605$, sig. $<0,001$) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Hasil uji F (simultan) dengan nilai F hitung $158,744 > F$ tabel $2,57$ dan signifikansi $<0,001$ menunjukkan bahwa keempat variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,692$ menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan $69,2\%$ variasi Prestasi Kerja ASN, sedangkan $30,8\%$ dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kata Kunci : prestasi kerja, kepemimpinan, kompensasi, stress kerja, motivasi kerja

PENDAHULUAN

Kejaksaan Negeri Tanjung Balai, sebagai bagian dari institusi penegak hukum, dituntut untuk memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkinerja tinggi dan profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya melayani masyarakat. Prestasi kerja ASN menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Menurut (Mangkunegara, 2019) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu mengolah prestasinya, dan prestasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung pada tujuan masing-masing

organisasi (misalnya untuk profit ataukah untuk *costumer statisfaction*) dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik, swasta, bisnis, sosial, ataukah kelembagaan pendidikan) (Refnita, 2017). Pengukuran prestasi kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kejaksaan Negeri Tanjung Balai dilakukan dengan mendasarkan pada nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta penilaian perilaku kinerja ASN. Sebagai pelayan publik, ASN memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat dan mendukung tercapainya tujuan organisasi pemerintah. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan prestasi kerja ASN menjadi salah satu prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

Namun, pencapaian prestasi kerja yang optimal dipengaruhi oleh berbagai

faktor yang saling berkaitan. Keberhasilan suatu organisasi juga tidak terlepas dari kualitas pemimpinnya, sebab pemimpin yang berkualitas itu mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dalam perusahaan, memiliki kemampuan untuk mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya, mengantisipasi segala perubahan yang terjadi secara tiba-tiba dapat mengoreksi segala kelemahan-kelemahan yang ada, sanggup membawa organisasi kepada tujuan yang telah disepakati dalam jangka waktu yang telah ditetapkan (Suhanta et al., 2022) dalam (Nasution & Rizky, 2024). Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau mengikuti pemimpin dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Daulay, et al., 2017). Seorang pemimpin harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan, kelemahan sumber daya manusianya dan mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan pegawai dalam bekerja sehingga diperoleh pegawai yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Selanjutnya menurut (Sutrisno, 2017) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)”. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja (Jumaedi et al., 2016). Menurut (Hasibuan, 2017) kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut (M. F. Akbar et al., 2021) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong ASN untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Dalam menjalankan tugasnya, ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai tidak terlepas dari tekanan dan tantangan yang dapat menimbulkan stres kerja. Stres merupakan respon saat seseorang mengalami berbagai tuntutan, ancaman, atau tekanan yang dapat merubah perilaku dan kondisi berpikir seseorang. (Fahmi, 2017) mendefinisikan bahwa “Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres dapat menyebabkan perubahan baik secara fisik maupun emosional (mental/psikis). Beban kerja yang tinggi, tuntutan penyelesaian kasus yang kompleks, serta deadline yang ketat dapat mempengaruhi kondisi psikologis pegawai. Pengelolaan stres kerja yang tidak efektif dapat berdampak negatif pada kualitas kerja dan prestasi ASN.

Motivasi kerja juga memegang peranan vital dalam mendorong ASN untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Menurut (Hasibuan, 2017) motivasi merupakan sebuah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka tertarik untuk bekerja sama dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi

yang tinggi akan mendorong ASN untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan prestasi kerja.

Ada ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian oleh (D. et al., 2014; Nasrul, 2021; Oetama, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Namun, penelitian oleh (A. Akbar, 2017) (A. Akbar, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja. Penelitian oleh (D. et al., 2014; Nasrul, 2021) menyatakan bahwa kompensasi yang layak berpengaruh positif terhadap kinerja, namun penelitian oleh (Ekawati et al., 2023) menemukan bahwa kompensasi melalui motivasi tidak memberikan pengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil yang kontradiktif mengenai dampak stres kerja terhadap prestasi menandakan perlunya kajian lebih mendalam pada konteks ASN. Penelitian oleh (Savira & Atmajawati, 2022) menemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja, namun penelitian yang dilakukan oleh (Aldi & Susanti, 2019) memiliki

dampak negatif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Perbedaan pendapat mengenai seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja di lingkungan instansi pemerintahan. Menurut (A. Akbar, 2017; Aldi & Susanti, 2019; Nasrul, 2021) motivasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap prestasi kerja. Namun, (Khafid, 2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan pendapat mengenai pengaruh variabel-variabel seperti kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja ASN. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, sementara yang lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau pengaruhnya lebih kecil. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam pada konteks Kejaksaan Negeri Tanjung Balai untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap prestasi kerja ASN di sana.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan kausal untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, stress kerja, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai dengan jumlah 51 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan

adalah sampling jenuh (sensus), dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian karena jumlah populasi yang relatif kecil.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert 1-5 untuk mengukur variabel kepemimpinan, kompensasi, stress kerja, motivasi kerja, dan prestasi kerja. Kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan *Pearson Product Moment* dan *Cronbach's Alpha*. Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan metode wawancara terbatas dan dokumentasi untuk memperkaya data yang diperoleh.

Analisis data dilakukan menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan gambaran umum variabel penelitian. Sementara analisis inferensial menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum melakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Seluruh proses analisis data dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 29.0.

Adapun persamaan model regresi berganda tersebut yaitu sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Keterangan:

Y	= Prestasi Kerja
a	= Konstanta
b ₁	= Koefisien Regresi X ₁
b ₂	= Koefisien Regresi X ₂
b ₃	= Koefisien Regresi X ₃
b ₄	= Koefisien Regresi X ₄
X ₁	= Kepemimpinan
X ₂	= Kompensasi
X ₃	= Stress Kerja
X ₄	= Motivasi Kerja
E	= Standard Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Kejaksaan Negeri Tanjung Balai merupakan lembaga penegak hukum yang berada di bawah naungan Kejaksaan Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam proses penuntutan, penyidikan tindak pidana tertentu, serta pelaksanaan putusan pengadilan di wilayah hukum Kota Tanjung Balai. Sebagai instansi vertikal, Kejaksaan Negeri Tanjung Balai juga menjalankan fungsi preventif dan represif terhadap pelanggaran hukum, serta aktif dalam kegiatan penyuluhan hukum guna meningkatkan kesadaran hukum masyarakat. Dengan struktur organisasi yang terdiri dari beberapa bidang seperti pidana umum, pidana khusus, intelijen, dan perdata serta tata usaha negara, lembaga ini memainkan peran penting dalam menjaga tegaknya supremasi hukum dan keadilan di tingkat daerah.

1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Statistik Deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan karakteristik data dalam suatu penelitian secara ringkas dan sistematis. Analisis ini mencakup pengukuran seperti rata-rata (mean), median, modus, standar deviasi, varians, maksimum, minimum.

Tabel 1. Analisis Statistik Deskriptif

	N	Descriptive Statistics		Mean	Std. Deviation
		Minimum	Maximum		
Kepemimpinan	51	10	25	20.82	4.24
Kompensasi	51	11	25	20.45	3.21
Stress Kerja	51	16	30	24.39	2.50
Motivasi Kerja	51	9	20	16.14	2.50
Prestasi Kerja	51	16	30	24.69	2.50
Valid N (listwise)	51				

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Hasil analisis pada tabel 1. dari 51 responden menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada prestasi kerja (24,69) dan stres kerja (24,39), sedangkan yang terendah pada motivasi kerja (16,14). Nilai rata-rata kepemimpinan dan kompensasi juga cukup tinggi, masing-masing 20,82 dan 20,45. Artinya, sebagian besar responden menilai kepemimpinan, kompensasi, dan prestasi kerja sudah baik, meskipun masih ada tingkat stres dan motivasi kerja yang perlu diperhatikan.

1.3 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik adalah serangkaian pengujian yang dilakukan untuk memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi asumsi-asumsi dasar sehingga hasil estimasi menjadi valid dan tidak bias. Uji ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan melalui metode statistik seperti uji Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, atau dengan melihat grafik histogram dan normal probability plot (P-P Plot). Penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, jika nilai signifikansi dari uji statistik lebih besar dari 0,05, maka data dianggap berdistribusi normal, dan asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
Parameters ^{a,b}	Mean		51
	Std. Deviation		.0000000
Normal Differences	Absolute		.91593857
	Positive		.117
	Negative		.117
Statistic			.117
Sig. (2-tailed) ^c			.081
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.080
99% Confidence Interval		Lower Bound	.073
		Upper Bound	.087

a. Distribution is Normal.

b. Mean is computed from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Monte Carlo method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Berdasarkan tabel 2. hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai Asymp. Sig. sebesar 0,081 yang lebih besar dari 0,05, sehingga data residual terdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat atau korelasi tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Uji ini biasanya dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan

Tolerance. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 atau nilai Tolerance kurang dari 0,10, maka dapat dikatakan terjadi multikolinearitas.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	.385	3.730
	Kompensasi	.262	4.022
	Stress Kerja	.346	2.887
	Motivasi Kerja	.274	5.735

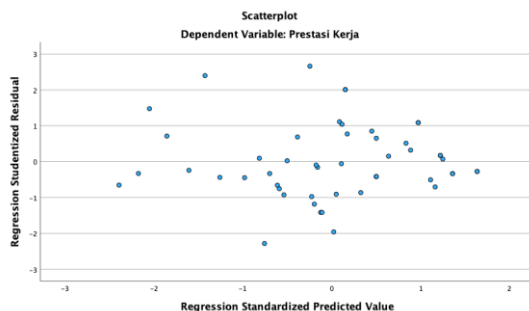
a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Berdasarkan tabel 3. hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai Tolerance > 0,1 dan VIF < 10, artinya tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah varians dari residual atau galat dalam model regresi bersifat konstan (homoskedastisitas) atau tidak konstan (heteroskedastisitas). Uji ini dapat dilakukan dengan beberapa metode seperti Uji Glejser, Uji Park, Uji White, atau dengan melihat pola pada grafik scatterplot antara residual dan nilai prediksi. Dalam penelitian ini menggunakan grafik scatterplot.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Berdasarkan gambar scatterplot, dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mengalami masalah heteroskedastisitas karena pola titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu (seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit) di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

1.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah metode statistik yang digunakan untuk mengukur pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen, serta untuk membangun model prediktif.

Tabel 3. Analisis Regresi Linear Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.936	1.121		.835	.408
Kepemimpinan	-.172	.109	-.208	-1.588	.119
Kompensasi	.444	.139	.491	3.202	.002
Stress Kerja	.470	.076	.404	6.210	<.001
Motivasi Kerja	.422	.117	.331	3.605	<.001

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 4, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,936 - 0,172X_1 + 0,444X_2 + 0,470X_3 + 0,422X_4.$$

Hasil ini menunjukkan bahwa konstanta sebesar 0,936 menyatakan bahwa jika variabel kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, dan motivasi kerja bernilai 0, maka prestasi kerja diperkirakan sebesar 0,936. Koefisien regresi kepemimpinan sebesar -

0,172 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan akan menurunkan prestasi kerja sebesar 0,172. Koefisien kompensasi sebesar 0,444 berarti setiap peningkatan satu satuan kompensasi akan meningkatkan prestasi kerja sebesar 0,444. Koefisien stres kerja sebesar 0,470 menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja justru meningkatkan prestasi kerja sebesar 0,470. Sementara itu, motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0,422, yang berarti setiap peningkatan motivasi kerja satu satuan akan meningkatkan prestasi kerja sebesar 0,422.

1.5 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis adalah prosedur dalam analisis statistik yang digunakan untuk menguji kebenaran asumsi atau dugaan awal (hipotesis) mengenai parameter populasi berdasarkan data sampel. Dalam konteks regresi linear berganda, uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (uji F) atau secara individual (uji t) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

a. Uji t (Parsial)

Uji t (Parsial) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel atau melihat nilai signifikansi (p-value). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan (0,05), maka hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti variabel independen tersebut berpengaruh

signifikan secara parsial terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. Hasil Uji t (Parsial)
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.936	1.121		.835	.408
	Kepemimpinan	-.172	.109	-.208	-1.588	.119
	Kompensasi	.444	.139	.491	3.202	.002
	Stress Kerja	.470	.076	.404	6.210	<.001
	Motivasi Kerja	.422	.117	.331	3.605	<.001

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Nilai t tabel 2,01290 diperoleh dari tabel distribusi t dengan signifikansi 0,05 untuk uji dua arah dan derajat kebebasan (df) yang dihitung menggunakan rumus $df = n - k$, di mana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel independen.

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada Tabel 5, dapat dianalisis bahwa variabel Kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar -1,588 dengan signifikansi 0,119. Nilai t hitung tersebut lebih kecil dari t tabel (2,01290) dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Sementara itu, variabel Kompensasi memiliki nilai t hitung 3,202 dengan signifikansi 0,002, variabel Stress Kerja memiliki nilai t hitung 6,210 dengan signifikansi <0,001, dan variabel Motivasi Kerja memiliki nilai t hitung 3,605 dengan signifikansi <0,001. Ketiga variabel tersebut memiliki nilai t hitung lebih besar dari t tabel (2,00856) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel Kompensasi, Stress Kerja, dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh

signifikan terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai.

b. Uji F (Simultan)

Uji F (Simultan) digunakan untuk menguji pengaruh bersama-sama semua variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel pada derajat kebebasan tertentu, atau dengan melihat p-value, dapat menentukan apakah model secara keseluruhan signifikan. Jika $p\text{-value} < \alpha (0,05)$, maka hipotesis nol ditolak.

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	579.033	4	144.758	158.744	<.001 ^b
	Residual	41.947	46	.912		
	Total	620.980	50			

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Stress Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Nilai F tabel 2,57 diperoleh dari tabel distribusi F dengan tingkat signifikansi 0,05, derajat kebebasan pembilang (df1) sebesar 4 (jumlah variabel independen) dan derajat kebebasan penyebut (df2) sebesar 46 (jumlah sampel dikurangi jumlah variabel independen dikurangi 1 atau $n-k-1$).

Berdasarkan hasil uji F (simultan) pada Tabel 6, diperoleh nilai F hitung sebesar 158,744 dengan nilai signifikansi <0,001. Nilai F hitung ini jauh lebih besar dari nilai F tabel (2,57) dan nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti bahwa variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Stress Kerja, dan Motivasi Kerja secara simultan

atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran yang menunjukkan proporsi variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh semua variabel independen dalam model regresi. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana angka yang mendekati 1 mengindikasikan model mampu menjelaskan hampir semua variasi data, sedangkan nilai mendekati 0 berarti model kurang mampu menjelaskan variasi tersebut.

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 ^a	.692	.527	.955

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Stress Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber: Olah Data SPSS versi 29.0, 2025

Berdasarkan pada Tabel 7, hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai R sebesar 0,696 yang menunjukkan korelasi yang cukup kuat antara variabel independen dengan variabel dependen. Nilai R Square (R^2) sebesar 0,692 atau 69,2% menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Stress Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 69,2% variasi dari Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,527 atau 52,7% merupakan nilai koefisien determinasi yang telah disesuaikan dengan jumlah variabel dan ukuran sampel. Sisanya sebesar 47,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan

dalam model penelitian ini. Dengan nilai standard error of estimate sebesar 0,955, model regresi ini memiliki tingkat akurasi yang cukup baik dalam memprediksi variabel Prestasi Kerja.

2. Pembahasan

2.1 Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai

Hasil uji menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di institusi tersebut tidak menjadi faktor penentu dalam peningkatan atau penurunan capaian kinerja para Aparatur Sipil Negara.

Ketidakterpengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi kejaksaan yang memiliki hierarki dan prosedur kerja yang sudah terstandarisasi dengan jelas. Dalam lingkungan ASN, kinerja sering kali lebih ditentukan oleh regulasi, standar operasional prosedur (SOP), serta beban kerja yang diatur oleh undang-undang dan kebijakan internal sehingga ASN bekerja sesuai dengan protokol dan aturan yang telah ditetapkan tanpa terlalu bergantung pada arahan pemimpin. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anut & Suslilowati, 2024) dan (Salju, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

2.2 Kompensasi Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai

Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem imbalan, baik finansial maupun non-finansial, yang diterima oleh para Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu faktor penentu penting dalam mendorong kinerja optimal mereka. Pengaruh signifikan kompensasi terhadap prestasi kerja ini menggarisbawahi pentingnya kebijakan penggajian dan sistem reward yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Pola hubungan ini mencerminkan bahwa para ASN merespons positif terhadap penghargaan materiil dan non-materiil, sehingga ketika mereka merasa dihargai melalui kompensasi yang memadai, mereka cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas.

(Ekawati et al., 2023) dan (Erianto & Mahanani, 2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Seseorang bekerja dalam suatu perusahaan untuk memperoleh imbalan atau balas jasa untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, perusahaan memberikan penghargaan dengan jalan memberikan kompensasi bagi karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan, menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Erianto & Mahanani, 2022).

2.3 Stress Kerja Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai

Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Hubungan ini menggambarkan bahwa fluktuasi dalam tingkat stres kerja yang dialami ASN berbanding lurus dengan perubahan pada capaian prestasi kerja mereka, yang menegaskan pentingnya manajemen stres dalam konteks optimalisasi kinerja institusi. Sebagai lembaga penegak hukum dengan tuntutan profesionalitas tinggi, ASN kejaksaan rentan mengalami stres akibat kompleksitas perkara, target penyelesaian kasus, dan tanggung jawab hukum yang diemban. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Savira & Atmajawati, 2022), (Asyaukani & Solehudin, 2023), (Erianto & Mahanani, 2022) dan (Sampouw et al., 2024) dimana hasil penelitian mereka menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. (Sampouw et al., 2024) mengatakan apabila semakin rendah Stress Kerja pegawai ASN yang bekerja di RSUD Kaimana maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

2.4 Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai

Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Pengaruh positif motivasi kerja terhadap prestasi kerja ini menekankan pentingnya strategi penguatan motivasi di lingkungan Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Sebagai institusi penegak hukum dengan tanggung jawab publik yang besar, ASN yang

termotivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi lebih dalam menangani perkara, ketelitian dalam proses hukum, dan komitmen terhadap pencapaian target institusi. Oleh karena itu, pimpinan kejaksaan perlu mempertahankan dan mengembangkan mekanisme pengembangan motivasi melalui sistem penghargaan yang adil, jalur karier yang jelas, pelatihan berkala, dan penciptaan budaya organisasi yang menghargai integritas dan profesionalisme. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang didukung oleh (Fitrianto et al., 2023) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja aparatur sipil negara pada Kantor Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap. Artinya jika motivasi ditingkatkan, maka prestasi kerja aparatur sipil negara pada Kantor Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap akan meningkat pula. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (A. Akbar, 2017; Aldi & Susanti, 2019; Nasrul, 2021) dimana hasil penelitian mereka mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

2.5 Kepemimpinan, Kompensasi, Stress Kerja, dan Motivasi Kerja Secara Simultan Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai

Hasil uji F (simultan) dengan nilai F hitung sebesar 158,744 yang jauh melampaui nilai F tabel (2,57) dan tingkat signifikansi $<0,001$ membuktikan bahwa

kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN di Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara individual kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, namun ketika berinteraksi dengan faktor-faktor lainnya dalam satu kesatuan sistem organisasi, keempat variabel ini membentuk sinergi yang kuat dalam menentukan tingkat pencapaian kinerja para Aparatur Sipil Negara. Kekuatan pengaruh simultan ini tercermin dari nilai R Square sebesar 0,692, yang mengindikasikan bahwa 69,2% variasi prestasi kerja ASN di institusi tersebut dapat dijelaskan oleh dinamika interaksi keempat variabel independen yang diteliti. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,527 mengonfirmasi bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan prediktif yang substansial dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai, dengan standard error of estimate sebesar 0,955 yang menunjukkan akurasi prediksi yang cukup baik. Hasil ini memberikan gambaran bahwa peningkatan prestasi kerja di lingkungan kejaksaan membutuhkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan yang efektif, sistem kompensasi yang adil, manajemen stres kerja yang tepat, dan strategi motivasi kerja yang baik. Dengan 47,3% variasi prestasi kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian, pimpinan institusi juga perlu mempertimbangkan aspek-aspek lain seperti budaya organisasi, kompetensi individu, dan sistem evaluasi kinerja untuk

mengoptimalkan prestasi kerja ASN dalam mendukung terwujudnya visi dan misi Kejaksaan Negeri Tanjung Balai.

KESIMPULAN / CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis data yang disajikan sebelumnya maka dapat disimpulkan:

Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai dengan nilai signifikansi 0,119 ($>0,05$).

Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai dengan nilai signifikansi 0,002 ($<0,05$) dan koefisien regresi 0,444.

Stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai dengan nilai signifikansi $<0,001$ ($<0,05$) dan koefisien regresi 0,470.

Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai dengan nilai signifikansi $<0,001$ ($<0,05$) dan koefisien regresi 0,422.

Secara simultan, variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja ASN Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 158,744 dengan signifikansi $< 0,001$. Keempat variabel tersebut mampu menjelaskan 69,2% variasi dari Prestasi Kerja ASN, sementara sisanya sebesar 30,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Akbar, M. F., Prasada, D., Safiih, A. R., & Nuryani, Y. (2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendekia Mandiri.
- Aldi, Y., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stress Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang. In *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "KBP"* (Vol. 2). <https://doi.org/10.31227/osf.io/et4rn>
- Anut, F. R., & Suslilowati, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Graha Resik di Surabaya. *Soetomo Management Review*, 2(4), 443–457. <https://doi.org/10.25139/smr.v2i4.8022>
- Asyaukani, N. U., & Solehudin. (2023). The Influence Of Work Stress On The Job And Work Stress Of The Job On Work Achievement Of State Civil Apparatus (Asn) Office Of The Ministry Of Religion, Karawang District. *Gorontalo Management Research*, 6(2), 66–78.
- D., E. R., Hadi, S. P., & Suryoko, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT PELINDO III Cabang Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1–7.
- Ekawati, I. S., Sutrisna, A., & Pauzy, D. M. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Tasikmalaya. *EBISMAN : EBisnis Manajemen*, 1(3), 49–63.
- Erianto, W., & Mahanani, E. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai RSUD Suradadi Kabupaten Tegal. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JUPE)*, 10(2), 96–107.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi)*. Cetakan Kedua. Alfabeta.
- Fitrianto, H. D., Darna, N., & Sukmara, A. R. (2023). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 1(1), 65–76.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jumaedi, H., Wasita, S., & Kurniawati, N. (2016). Potret Kompensasi Menurut Persepsi Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada PT SHAFCO – SHAFIRA BANDUNG. *Jurnal Study and Management Research*, 13(1), 1–7. <https://doi.org/10.55916/smart.v13i1.41>
- Khafid, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada CV Pratama Lamongan. *Jurnal Ekonomi Mahasiswa (JEKMA)*, 1(2), 1–5.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasrul, H. W. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Organisasi, Dan Bisnis*, 2(1), 53–68.

-
- Nasution, M. I. K., & Rizky, M. , C. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.736>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Oetama, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai RSUD Dr Murjani di Sampit. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 38–43.
- Refnita, R. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Pengendalian Intern dan Kecerdasan Emosional terhadap Prestasi Kerja pada SKPD di Kabupaten Pasaman*. Universitas Islam Riau.
- Salju. (2023). Peran Motivasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Kerja Karyawan. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 20(1), 94–103.
- Sampouw, Y., Sayidah, N., & Ady, S. U. (2024). Pengaruh Stress Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada RSUD Kaimana. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2907–2916.
- Savira, A. A. W., & Atmajawati, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Baiturrahman Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen* , 11(5), 1–17.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya*, 5(2), 1396–1412.

