



P-ISSN 2655 - 2922
E-ISSN 2656 - 632X



Volume 7 Nomor 1 Tahun 2025

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dalam Meminimalisir Kegagalan Program Kerja pada Himpunan Mahasiswa Manajemen
Deas Fazzirah Putri dan Eva Rachmawati

Pengaruh Manajemen Risiko terhadap Loyalitas Pelanggan Gojek
Farhan Setiawan dan Eva Rachmawati

Perilaku Konsumen Sekolah Dasar Negeri dan Sekolah Dasar Swasta Terhadap Bullying Anak
Baiq Dinna Widiyasti, Stevany Hanalya Dethan, dan Putri Amalia Wardi

Analisis Aspek Risiko Produk Gadai Emas pada PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah
Devita dan Zainarti

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Bukit Raya Sekawan
Yudhistira Anugerah Pratama, Farida Yuliaty, dan Kosasih

Objektivitas AI dalam Rekrutmen dan Seleksi: Solusi atau Tantangan?
Yudhistira Anugerah Pratama, Louisiani Mansoni Isnajati, dan Husnawati Djabbar

Pengaruh Work Engagement, Pelatihan dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja ASN
Aldi Satria, Zulfadil, dan Ahmad Rifqi

Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung



JEMPER
(Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP BANDUNG
Jalan PHH Mustofa No.68 Bandung 40124
Telp.022-7275489,7202841
Fax 022-7201756
E-mail : jurnal.m3p@gmail.com
www.jurnal.usbypkp.ac.id/index.php/jemper



9 772655 292000



JEMPER	Volume 7	Nomor 1	Halaman 1 - 80	Bandung Jan - Jun 2025	P-ISSN 2655 - 2922 E-ISSN 2656 - 632X
--------	----------	---------	----------------	---------------------------	--

JEMPER(Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan)

<http://jurnal.usbykp.ac.id/index.php/jemper>



EDITOR IN CHIEF

R. Aryanti Ratnawati

MANAGING EDITOR

Hadi Ahmad Sukardi

EDITOR BOARD

Bambang Susanto

Fitria Lilyana

Rusmin Nuryadin

Tahmat

Eva Rachmawati

REVIEWER

Prof.Dr.Muhardi,SE.,M.Si
Universitas Islam Bandung, Indonesia

Dr.Duddi Rudianto,SE.,M.Si
Universitas Bakrie, Indonesia

Dr.Hj.Erna Garnia,SE.,M.Si
Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, Indonesia

Dr.Nenny Hendajany,S.Si.,SE.,MT
Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, Indonesia

PRELIMINARY

JEMPER merupakan suatu jurnal yang menjadi kumpulan artikel ilmiah yang fokus pada bidang ekonomi, manajemen dan perbankan.

Volume ke-tujuh diterbitkan pada bulan Januari-Juni Tahun 2025. Tim Redaksi JEMPER telah menerima belasan artikel ilmiah dari para *author*, baik dari akademisi maupun praktisi.

Namun dalam proses review tidak semua artikel bisa dimuat sehingga pada edisi perdana ini hanya beberapa artikel yang layak diterbitkan yakni sebanyak 7 artikel ilmiah.



JEMPER (Jurnal Ekonomi
Manajemen Perbankan)
Volume 7
Nomor 1
Halaman 1 - 80
Bandung, Jan - Jun 2025

p-ISSN : 2655 – 2922
e-ISSN : 2656 – 632X

ALAMAT REDAKSI

*Program Studi S1 Manajemen & D3 Keuangan dan Perbankan
Fakultas Ekonomi
Universitas Sangga Buana YPKP Bandung
Gedung B Lantai 2
Jl.PHH Mustopa 68 Bandung 40125*

DAFTAR ISI

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi
dalam Meminimalisir Kegagalan Program Kerja
pada Himpunan Mahasiswa Manajemen
(1 - 10) Deas Fazzirah Putri dan Eva Rachmawati

Pengaruh Manajemen Risiko terhadap Loyalitas Pelanggan Gojek
(11 - 16) Farhan Setiawan dan Eva Rachmawati

Perilaku Konsumen Sekolah Dasar Negeri dan
Sekolah Dasar Swasta Terhadap Bullying Anak
**(17 - 30) Baiq Dinna Widiyasti, Stevany Hanalyna Dethan,
dan Putri Amalia Wardi**

Analisis Aspek Risiko Produk Gadai Emas
pada PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah
(31 - 36) Devita dan Zainarti

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan
di PT Bukit Raya Sekawan
**(37 - 53) Yudhistira Anugerah Pratama, Farida Yuliaty,
dan Kosasih**

Objektivitas AI dalam Rekrutmen dan Seleksi:
Solusi atau Tantangan?
**(54 - 72) Yudhistira Anugerah Pratama, Louisiani Mansoni
Isnajati, dan Husnawati Djabbar**

Pengaruh Work Engagement, Pelatihan dan
Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja ASN
(73 - 80) Aldi Satria, Zulfadil, dan Ahmad Rifqi



**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
TERINTEGRASI DALAM MEMINIMALISIR
KEGAGALAN PROGRAM KERJA HIMPUNAN
MAHASISWA MANAJEMEN**

Deas Fazzirah Putri¹

Universitas Sangga Buana

deasfzrh@gmail.com

Eva Rachmawati²

Universitas Sangga Buana

eva.rachmawati@usbykpk.ac.id

Abstract

Integrated risk management plays a crucial role in addressing challenges and failures in organizational work programs. Through in-depth analysis of factors contributing to work program failures, this research highlights the importance of holistic risk identification, evaluation, and management. Integrated risk management provides a foundation for informed decision-making, enabling organizations to design effective mitigation strategies and making them more adaptive to environmental changes. In conclusion, this study asserts that integrated risk management is not merely an administrative aspect but an essential strategic element in achieving the long-term success and resilience of an organization.

Keywords: risk management, integrated, work program, organization, association

Abstrak

Manajemen risiko terintegrasi memainkan peran krusial dalam mengatasi tantangan dan kegagalan program kerja di suatu organisasi. Dalam konteks ini, jurnal ini menyelidiki hubungan erat antara manajemen risiko yang terintegrasi dan keberhasilan program kerja. Manajemen risiko terintegrasi memberikan landasan bagi pengambilan keputusan yang terinformasi, memungkinkan organisasi untuk merancang strategi mitigasi yang efektif, dan menjadikan mereka lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Kesimpulannya, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen risiko terintegrasi bukan hanya sebagai aspek administratif, tetapi sebagai elemen strategis yang esensial dalam mencapai keberhasilan dan ketahanan jangka panjang suatu organisasi.

Kata kunci: manajemen risiko, terintegrasi, program kerja, organisasi, himpunan



PENDAHULUAN

Suatu organisasi akan terus berkembang apabila didalamnya terdapat daya tahan organisasi yang kuat, pengambilan keputusan yang baik, serta dapat meningkatkan efisiensi operasional. Untuk itu, manajemen risiko terintegrasi sangat diperlukan untuk mendapatkan poin-poin tersebut. Manajemen risiko terintegrasi dalam suatu organisasi merupakan pendekatan holistik yang menggabungkan berbagai aspek manajemen risiko untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pendekatan ini melibatkan pengintegrasian risiko ke seluruh tingkat organisasi, termasuk perencanaan strategis, pengambilan keputusan, pelaksanaan bisnis, dan evaluasi kinerja. Manajemen risiko terintegrasi adalah pendekatan holistik untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang mencakup seluruh aspek organisasi. Pendekatan ini menyatukan berbagai dimensi risiko, termasuk risiko operasional, keuangan, reputasi, dan lainnya, ke dalam kerangka kerja yang terkoordinasi. Manajemen risiko terintegrasi melibatkan serangkaian langkah mulai dari identifikasi risiko hingga perencanaan respons dan melibatkan berbagai tingkat organisasi dan pemangku kepentingan.

Menurut Hans Hochholzer dalam E Hetzer (2012 : 11), program adalah sekumpulan kegiatan nyata, sistematis, dan terpadu yang dilaksanakan oleh suatu atau beberapa instansi pemerintah dalam rangka kerjasama dengan swasta dan masyarakat guna mencapai tujuan dan sarana yang ditetapkan. Suatu program disusun berdasarkan atas tujuan ataupun target yang ingin dicapai. Susunan perencanaan program- program tersebut disebut sebagai program kerja. Menurut Santosa dalam Soesanto (2011 : 17) program kerja merupakan suatu sistem rencana kegiatan dari suatu organisasi yang terarah, terpadu, dan tersistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Program kerja nantinya digunakan sebagai pegangan bagi organisasi dalam menjalankan rutinitas organisasi. Program kerja juga digunakan sebagai sarana untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Program kerja organisasi merupakan suatu susunan rencana kegiatan kerja yang disepakati bersama dan dirancang untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Program kerja berfungsi sebagai pedoman bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga harus diciptakan secara tepat sasaran. Program kerja merupakan suatu hal yang wajib dimiliki oleh setiap lembaga atau organisasi. Hal ini biasanya selaras dengan visi dan misi lembaga atau organisasi itu sendiri. Program kerja dapat diartikan sebagai program rutin dalam suatu lembaga atau organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman atau pedoman bagi lembaga atau organisasi tersebut selama periode yang bersangkutan, dan untuk keperluan lembaga atau organisasi itu sendiri.

Disisi lain, program kerja merupakan elemen penting dalam organisasi. Pada Himpunan Mahasiswa Manajemen, kegagalan dalam melaksanakan program kerja disebabkan oleh kurang terbentuknya aspek-aspek seperti perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, dan evaluasi. Untuk menciptakan aspek-aspek tersebut, sangat diperlukan adanya manajemen risiko terintegrasi agar seluruh program kerja pada Himpunan Mahasiswa Manajemen dapat terealisasi dengan baik.

Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk menganalisis tingkat kegagalan program kerja yang ada pada Himpunan Mahasiswa Manajemen, untuk mengevaluasi pengaruh faktor-faktor kegagalan program kerja, serta menganalisis peran dan manfaat manajemen risiko terintegrasi dalam meminimalisir kegagalan program kerja.

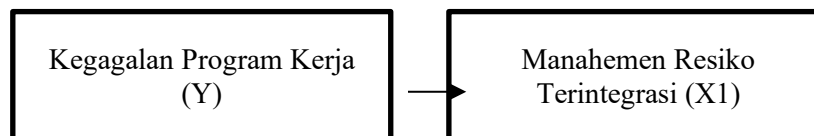
LITERATUR

Penelitian yang berjudul “Manajemen Risiko dalam Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa Islam (UKMI) di Universitas Tjut Nyak Dien Medan” pada tahun 2022 memiliki tujuan

untuk mengetahui bagaimana anggota dari organisasi mencapai tujuan bersama tanpa melewati konflik. Selain itu organisasi juga memerlukan pemimpin dimana pemimpin tersebut memegang peran penting untuk memerangi konflik-konflik yang akan terjadi didalam organisasi tersebut.

Penelitian yang berjudul “Analisis Manajemen Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada UD. Anugrah Cabang Rantauprapat” pada tahun 2022 bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi pda operasional UD Anugrah melakukan penilaian terhadap risiko yang mungkin terjadi berdasar kepada tingkat keparahan, dan tingkat kemungkinan terjadinya, mengidentifikasi penanganan risiko serta memberikan rekomendasi saran perbaikan.

Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

Hipotesis Penelitian

H1 : Manajemen risiko terintegrasi berpengaruh terhadap kegagalan program kerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan adalah kualitatif dengan dasar studi literasi, mengumpulkan data dari jurnal dan publikasi terkait. Selain itu, peneliti menggali fakta terkait objek dan lokasi penelitian secara langsung. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan ketua umum beserta 30 anggota HMM USB YPKP Bandung dan observasi. Penelitian ini juga menerapkan metode pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko usaha secara menyeluruh sesuai dengan model ERM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi

HMM USB YPKP Bandung menjadi wadah pengkajian penelitian pembentukan dan pengembangan mahasiswa S1 Manajemen Keuangan Perbankan agar memiliki *softskill* memadai serta wawasan dan keterampilan yang berkompeten sehingga dapat berkontribusi dalam lingkungan Keluarga Mahasiswa USB YPKP Bandung.

Misi

1. Menjadikan HMM sebagai sarana pembelajaran dan pemberdayaan potensi
2. pengurus sehingga dapat membentuk kader yang berkompeten.
3. Menyelenggarakan kegiatan yang mendukung terbentuknya *softskill* yang memadai serta pengembangan wawasan dalam bidang Manajemen..
4. Membangun partnership dengan berbagai pihak yang mendukung perkembangan dan kemajuan HMM.
5. Mengedepankan kekeluargaan, loyalitas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi HMM.

Struktur Organisasi

Ketua Umum	: Mochamad Pitra Jaelani	M.21.21.0393
Wakil Ketua	: Isti Rohaniah Oktovera	M.21.21.0416
Sekretaris Umum	: Elsa Dwi Febryansyah	M.21.21.0420
Bendahara Umum	: Annisa Kusuma Wardani	M.21.21.0411
Bidang PPSDM & Pendidikan		
Kepala Bidang	: Siti Navil Hatamah Zazuli	M.22.22.0439
Kepala Staff PPSDM	: Seni Yuliani	M.21.22.0445
	Nabila Hibbul Baqi	M.22.22.0425
	Shalla Iqram Arsylla Alma	M.23.23.0484
	Asri AlimaturrohmanHasna	M.22.23.0463
	Rofifah	M.23.23.0458
	Anggi Abdul Permana	M.22.23.0476
	Alnasya Nurhasna	M.22.23.0454
	Azhar Rezaul Karim	M.22.23.0486
	Martin Alexander	1111231283
Kepala Staff Pendidikan	: Shita	M.22.22.0448
	Rosdhiana Sri	M.22.22.0443
	Rahayu Shelvia	M.22.22.0442
	Delvianti	M.22.22.0434
	Mohammad Jibrin Ramadhan	M.23.23.0468
	Elsa Mustika Dayanti Mochamad	M.23.23.0469
	Fikri Nur Hafidz Atharid Istahara	M.23.23.0480
	Billar ZanzabilAndini Azzahra	M.23.23.0482
	Jasmin Azwarin Adila	M.23.23.0464
	Fitria Syafarina Dwi Cahya	M.23.23.0477
Bidang HUMAS		
Kepala Bidang	: Heni Sulinda Wati	M.22.22.0438

Kepala Staff IT	: Rangga Insana Adam	M.22.22.0431
	Annisa Dwi Syaharani Leksono	M.22.22.0428
	Akbar	M.22.23.0449
	Hasna Inatsan Layiza	M.23.23.0456
	Alif Zhafran	M.23.23.0466
	Adila Putri Santoso Rhoma	M.23.23.0470
	Malik Almunawar	M.23.23.0460
	Anugrah Herdiana	M.22.23.0473
	Erika Oktavianur	M.23.23.0455
	Ayudia Putri Salia	M.23.23.0462
Kepala Staff Hublu	: Bebyl Nabila	M.22.22.0430
	Robi Hermawan	M.22.22.0429
	Andika Febriansyah Putra	M.23.23.0485
	Nifa Ul Zahra	M.23.23.0461
	Arieni Putri Priyanti	M.23.23.0483
	Muhammad Farsya	M.23.23.0450
	Amara Friska Dewi	M.23.23.0479
	Faiza Aghniya Kamila	M.23.23.0451
	Ibnu Hendika Ramadani	M.23.23.0453
	Widia Sapardini	M.23.23.0487
Bidang DANUS dan Operasional		
Kepala Bidang	: Muhammad Akmal Setiawan	M.21.22.0441
Kepala Staff Kewirausahaan	: Bela Ardila	M.21.22.0423
	Artanti Nur Fajri	M.22.22.0440
	Raihan Ahmad Fauzan	M.22.22.0432
	Anita Fitriah Hermansyah	M.23.23.0467
	Yoga Jaelani	M.23.23.0459
	Neng Rosita	M.23.23.0475
	Anisa Dea Aprianti	M.23.23.0471
	Hasmiyati Puspitasari	M.23.23.0481
	Muhcni Umbara	M.23.23.0474
	Habil Muhamad Khausar	1111221058

Kepala Staff Mnj. Asset	: Gelar Shafwan Rai Guna	M.21.22.0424
	Muhamad Rizky Aziz	M.22.22.0433
	Riefqy Fhaishal Anwar	M.23.23.0478
	Rahma Shafha Nadhira	M.23.23.0457
	Revina Vara Diana	M.23.23.0452
	Fikri Hidayat	M.22.23.0472
	Putri Amelia Rizki	M.23.23.0465
DP3K	: Amelisca Eka Putri	M.20.20.0351
	Deas Fazzirah Putri	M.20.20.0376
	Sulthan Muhammad Rabbani	M.20.20.0359

Program Kerja Pada Periode 2022/2023

1. Program Pendidikan Latihan Dasar dan Pelantikan (terlaksana)
2. Pembinaan Skripsi dan MBKM (terlaksana)
3. HMM Peduli (terlaksana)
4. *Live In* (tidak terlaksana)
5. *Me Time* (tidak terlaksana)

Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan di lingkungan HMM USB YPKP secara langsung. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara kepada pengurus HMM USB YPKP Bandung. Diawali oleh ketua umum beserta jajaran staff inti, kepala bidang, kepala staff dan beberapa anggota divisi. Lalu peneliti menyusun daftar indikator risiko-risiko yang mungkin terjadi, memilih indikator dengan mengurangi atau menambahkannya, kemudian merancang kuisioner untuk mengevaluasi risiko di HMM USB YPKP Bandung.

Tabel 1. Identifikasi Risiko

Jenis Risiko	Kode	Risiko	Penyebab/Sumber Risiko
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Kurangnya tanggungjawab masing-masing	Setiap individu belum memiliki pemahaman akan kesadaran bertanggungjawab
	A2	Kurangnya kesadaran akan manajemen waktu	Kebiasaan/gaya hidup
Risiko Proses	B1	Terhambatnya pencairan dana	Pihak BEM dan DPPM yang kurang responsif
	B2	Hilangnya semangat dan turunnya loyalitas di pertengahan program kerja	Kurangnya motivasi antar sesama pengurus
Risiko Lingkungan	C1	Kurangnya proses adaptasi sesama pengurus	Kurangnya keterbukaan antar sesama pengurus
	C2	Peserta rapat seringkali tidak memenuhi forum	Dikarenakan faktor cuaca yang mempengaruhi kondisi Kesehatan pengurus

Penilaian Risiko

Pada penilaian risiko, maka penulis menggunakan frekuensi dimulai dari angka 1-5, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Tingkatan Frekuensi

Tingkat	Kejadian
1	Tidak Pernah
2	Pernah
3	Jarang
4	Sering
5	Sangat Sering

Tabel 3. Tingkatan Dampak

Tingkat	Kejadian
1	Sangat Kecil
2	Kecil
3	Sedang
4	Besar
5	Sangat Besar

Berdasarkan pada tabel diatas, berikut identifikasi risiko berdasarkan frekuensi serta dampak yang ditimbulkan:

Tabel 4. Penilaian Risiko

Jenis Risiko	Kode	Risiko	Frekuensi	Dampak	Nilai Risiko
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Kurangnya rasa tanggungjawab atas tugas masing-masing	4	3	12
	A2	Kurangnya kesadaran akan manajemen waktu	5	5	25
Risiko Proses	B1	Terhambatnya pencairan dana	2	4	8
	B2	Hilangnya semangat dan turunnya loyalitas di pertengahan program kerja	4	4	16
Risiko Lingkungan	C1	Kurangnya proses adaptasi sesama pengurus	2	2	4
	C2	Peserta rapat seringkali tidak memenuhi forum	4	2	8

Berdasarkan penilaian risiko dari frekuensi dan dampak, penulis menggunakan Matriks Kemungkinan-Dampak (*Likelihood-Impact Matrix*) untuk menentukan tingkat keparahan sebagai rendah (*low*), sedang (*medium*), atau tinggi (*high*) dengan membagi frekuensi dan dampak sebagai sumbu x dan sumbu y.

Frekuensi	5					A2
	4		B1		B2	
	3				A1	
	2		C1		C2	
	1					
		1	2	3	4	5
Dampak						

Gambar 1. Likelihood-Impact Matrix

Keterangan:

1. Kotak hijau berarti lebih sedikit risiko (*low risk*)
2. Kotak kuning berarti memiliki tingkat risiko sedang (*medium risk*)
3. Kotak merah berarti memiliki risiko tinggi (*high risk*)

Dari peta risiko diatas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. *Low Risk*
Meliputi kurangnya proses adaptasi sesama pengurus (C1).
2. *Medium Risk*
Meliputi terhambatnya pencairan dana (B1), dan peserta rapat seringkali tidak memenuhi forum (C2).
3. *High Risk*
Meliputi kurangnya kesadaran akan manajemen waktu (A2), hilangnya semangat dan turunnya loyalitas di pertengahan program kerja (B2), dan kurangnya rasa tanggungjawab atas tugas masing-masing (A1)

Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko pada HMM USB YPKP Bandung lebih berfokus kepada *high risk* karena diperlukan solusi secepatnya. Tindakan risiko yang diusulkan dengan menerapkan manajemen risiko terintegrasi yang dapat dilakukan oleh HMM USB YPKP Bandung tertera pada tabel berikut.

Tabel 5. Pengendalian Risiko

Level	Kode	Risiko	Pengendalian Risiko
High	A2	Kurangnya kesadaran akan manajemen waktu	Peningkatan pemahaman dan kesadaran terhadap manajemen waktu, serta memperkenalkan kebijakan atau prosedur yang mendukung pengelolaan waktu yang baik
	B2	Hilangnya semangat dan turunnya loyalitas di pertengahan program kerja	Aktif berkomunikasi, memberi dukungan psikologis, serta menyelenggarakan kegiatan motivasi
	A1	Kurangnya rasa tanggungjawab atas tugas masing-masing	Mengklarifikasikan peran dan tanggungjawab secara jelas, serta membangun budaya kerja yang menekankan akuntabilitas.

Analisis Hasil Kegiatan

Dari hasil wawancara dengan ketua umum dan beberapa pengurus HMM USB YPKP Bandung, mereka mengungkapkan pandangan mereka terhadap kegagalan program kerja dalam konteks organisasi. Menurut mereka, manajemen risiko terintegrasi memainkan peran yang sangat signifikan ketika kita mengkaitkannya dengan kegagalan program kerja dalam suatu organisasi. Kegagalan program kerja seringkali dapat dikaitkan dengan beberapa aspek, dan manajemen risiko terintegrasi dapat memberikan landasan strategis yang kuat untuk mengatasi tantangan ini.

Pertama-tama, ketidakmampuan mengidentifikasi risiko potensial secara komprehensif seringkali menjadi penyebab utama kegagalan program kerja. Manajemen risiko terintegrasi memungkinkan organisasi untuk merinci risiko dari berbagai dimensi, termasuk finansial, operasional, reputasi, dan lainnya. Dengan demikian, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan yang mungkin muncul selama pelaksanaan program.

Selanjutnya, kegagalan program kerja juga dapat terjadi karena kurangnya pengambilan keputusan yang efektif. Manajemen risiko terintegrasi membantu dalam menyediakan informasi yang lebih lengkap kepada para pemimpin organisasi. Hal ini memungkinkan mereka membuat keputusan yang lebih terinformasi, mempertimbangkan risiko dan dampak potensial seiring berjalannya program.

Selain itu, strategi mitigasi risiko yang tidak memadai dapat menjadi kendala serius bagi keberhasilan program kerja. Manajemen risiko terintegrasi memungkinkan organisasi untuk merancang rencana mitigasi yang efektif, memastikan bahwa risiko dapat dikelola secara proaktif dan tidak merugikan jalannya program.

Terakhir, ketidakmampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif juga dapat menyebabkan kegagalan program kerja. Manajemen risiko terintegrasi memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih adaptif, merinci risiko terkait perubahan lingkungan, dan merancang strategi yang memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan responsif terhadap dinamika yang terus berkembang.

Secara keseluruhan, manajemen risiko terintegrasi bukan hanya sebagai alat administratif, tetapi sebagai elemen kunci dalam memastikan keberhasilan program kerja, membantu organisasi untuk menjadi lebih tangguh, adaptif, dan mampu mengatasi tantangan yang muncul seiring waktu.

SIMPULAN

Dengan merinci kaitan manajemen risiko terintegrasi dengan kegagalan program kerja, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen risiko memegang peran krusial dalam memastikan keberhasilan dan ketahanan suatu organisasi. Integrasi manajemen risiko membantu organisasi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara menyeluruh, memberikan landasan bagi pengambilan keputusan yang lebih baik, dan merancang strategi mitigasi yang efektif. Kegagalan program kerja seringkali terkait dengan kurangnya persiapan menghadapi risiko yang mungkin timbul selama pelaksanaan. Manajemen risiko terintegrasi memberikan gambaran lengkap terkait potensi risiko, memungkinkan organisasi untuk merespons dengan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan dan tantangan yang mungkin muncul.

Dengan adanya manajemen risiko terintegrasi, organisasi dapat lebih proaktif dan tangguh dalam mengatasi ketidakpastian, meminimalkan dampak negatif, serta menjaga

kelangsungan program kerja. Oleh karena itu, kesimpulannya, manajemen risiko terintegrasi bukan hanya suatu kebutuhan administratif, melainkan suatu pendekatan strategis yang krusial dalam mencapai keberhasilan dan ketahanan jangka panjang suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Silvia, KS. SS. US. UH. W. (2022). Manajemen Risiko dalam Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa Islam (UKMI) di Universitas Tjut Nyak Dien, Medan. *Jurnal Psikologi*. Vol.6 No.3, 13724-13729, ISSN: 2614-3097 (online)
- Lubis, ML. I. (2022). Analisis Manajemen Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Entreprise Risk Management (Erm) pada UD. Anugrah Cabang Rantaurapat . *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*. Vol.9 No.3, 1492-1504, ISSN: 2621-2331
- Jesslyn. BM. CH. FJ. JL. NL. (2022). Analisis Manajemen Risiko pada Usaha Brownies UMKM Moifoods.Btm. *Jurnal Mirai Management*. Vol.7 No.3, 245-254, ISSN: 2598-8301 (online)
- Sajjad, MS. SK. MZ. JC. (2020). Analisis Manajemen Risiko Bisnis (Studi pada Cuanki Asoy Jember). *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*. Vol.18 No.1
- Alfiana. RL. MS. EU. BS. (2023). Manajemen Risiko dalam Ketidakpastian Global : Strategi dan Praktik Terbaik. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*. Vol.2 No.3, pp. 260-271

**PENGARUH MANAJEMEN RISIKO TERHADAP
LOYALITAS PELANGGAN GOJEK**

***THE IMPACT OF RISK MANAGEMENT ON GOJEK
CUSTOMER LOYALTY***

Farhan Setiawan¹

Universitas Sangga Buana
farhanst0911@gmail.com

Eva Rachmawati²

Universitas Sangga Buana
eva.rachmawati@usbykp.ac.id

Abstract

Risk management is a crucial process to ensure the achievement of organizational goals and enhance customer trust. In digital business platforms such as Gojek, effective risk management can contribute to increased customer loyalty. This study aims to analyze the influence of risk management on customer loyalty of Gojek users in Bandung, West Java. The research employs a qualitative method with in-depth interviews involving 10 customers who have used Gojek services for at least one year. The findings indicate that Gojek's risk management has a positive impact on customer loyalty. The company's efforts include improving safety and security, preventing fraud through an advanced anti-fraud system, and providing fast and transparent complaint handling. These strategies help create a sense of security and build customer trust, ultimately strengthening their loyalty to Gojek's services.

Keywords: risk management, customer loyalty, Gojek

Abstrak

Manajemen risiko merupakan proses penting dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi dan meningkatkan kepercayaan pelanggan. Dalam bisnis digital seperti Gojek, manajemen risiko dapat berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen risiko terhadap loyalitas pelanggan Gojek di Bandung, Jawa Barat. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik wawancara mendalam terhadap 10 pelanggan yang telah menggunakan layanan Gojek selama minimal satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko Gojek memberikan dampak positif terhadap loyalitas pelanggan. Upaya yang dilakukan meliputi peningkatan keamanan dan keselamatan, pencegahan penipuan melalui sistem anti-fraud, serta penanganan pengaduan yang cepat dan transparan. Strategi ini menciptakan rasa aman dan meningkatkan kepercayaan pelanggan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka terhadap layanan Gojek.

Kata kunci: manajemen risiko, loyalitas pelanggan, Gojek



PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, kemajuan teknologi dan informasi, terutama di dunia internet, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Internet memfasilitasi interaksi antar individu, menyediakan informasi, menjadi sumber hiburan, dan menjadi alat komunikasi. Oleh karena itu, sebagian besar masyarakat menganggap internet sebagai suatu keharusan untuk mendukung aktivitas sehari-hari mereka. Penerimaan masyarakat terhadap layanan transportasi melalui platform online sangat positif, mengingat transportasi merupakan kebutuhan kedua atau turunan dari kebutuhan ekonomi masyarakat. Peran transportasi dalam pembangunan wilayah, khususnya dalam hal aksesibilitas antar wilayah, memiliki dampak yang signifikan.

Gojek, sebagai penyedia layanan transportasi online, berhasil mempertahankan pangsa pasarnya di tengah persaingan yang semakin ketat. Gojek terus meningkatkan kualitas pelayanannya dengan menambah ragam layanan seperti Go Ride, Go Food, Go Send, Go Tix, Go Box, Go Clean, dan berbagai layanan lainnya. Pembaruan cara pemesanan yang lebih efektif dan efisien diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam aktivitas sehari-hari, dan Gojek siap melayani pelanggan di mana saja.

Mengingat pertumbuhan ojek online yang semakin banyak, persaingan yang ketat menuntut Gojek untuk merancang strategi yang tepat. Salah satu pendekatan adalah meningkatkan loyalitas pelanggan sebagai upaya menarik minat konsumen di tengah persaingan. Keberhasilan menciptakan loyalitas konsumen terhadap Gojek dikaitkan dengan tingkat kepuasan terhadap layanan yang diberikan. Hasil penelitian sebelumnya, seperti yang disebut oleh Azhar et al (2019), Dennisa (2016), Khakim et al (2014), dan Sembiring et al (2014), menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas konsumen. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan variabel manajemen risiko dan kepuasan pelanggan, sejalan dengan temuan-temuan penelitian sebelumnya.

Menurut Oliver (Sangadji dan Sopiah, 2013), loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan untuk tetap berlangganan atau melakukan pembelian ulang produk atau jasa tertentu secara konsisten di masa mendatang, meskipun faktor situasional dan upaya pemasaran memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku konsumen. Definisi lain dari Tjiptono (2012:110) menyatakan bahwa loyalitas pelanggan adalah komitmen terhadap suatu merek yang tercermin dalam sikap positif dan pembelian ulang yang konsisten. Manajemen risiko diidentifikasi sebagai faktor yang dapat memengaruhi loyalitas pelanggan. Praktik manajemen risiko yang baik membantu perusahaan mengurangi risiko yang dihadapi, menciptakan rasa aman dan kenyamanan bagi pelanggan dalam menggunakan produk atau jasa perusahaan tersebut, sesuai dengan pandangan Hartono (2021, p. 11).

LITERATUR

Penelitian sebelumnya Rizan dkk. (2015) berpendapat harga, kualitas pelayanan, dan brand image berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hermawan et al. (2017) menyatakan kualitas pelayanan, persepsi harga, dan citra perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan layanan telekomunikasi. Kurniasari dan Ernawati (2012) menyatakan kepuasan pelanggan, harga, dan kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara mendalam.

Sampel penelitian adalah 10 pelanggan Gojek yang telah menggunakan layanan Gojek selama minimal 1 tahun. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk menggali informasi mengenai persepsi pelanggan tentang manajemen risiko Gojek dan pengaruhnya terhadap loyalitas pelanggan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen risiko memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan Gojek. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan para responden dalam penelitian ini. Berikut adalah beberapa pernyataan para responden yang menunjukkan bahwa manajemen risiko berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan Gojek:

1. Saya merasa lebih aman saat menggunakan Gojek karena Gojek memiliki program keselamatan berkendara yang ketat.
2. Saya merasa lebih nyaman saat menggunakan Gojek karena Gojek melindungi data pribadi saya.
3. Saya merasa lebih dihargai sebagai pelanggan Gojek karena Gojek memiliki program perlindungan konsumen yang baik.
4. Saya merasa lebih percaya diri saat menggunakan Gojek karena Gojek memiliki layanan pelanggan yang responsif.

Pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa manajemen risiko yang baik dapat meningkatkan rasa aman, nyaman, dan percaya diri pelanggan dalam menggunakan produk atau jasa Gojek. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan Gojek.

Manajemen risiko Gojek dilakukan melalui berbagai upaya, antara lain:

1. Peningkatan keamanan dan keselamatan pelanggan. Gojek telah menerapkan berbagai kebijakan dan prosedur untuk meningkatkan keamanan dan keselamatan pelanggan, seperti pelatihan keselamatan bagi mitra driver, sistem keamanan berbasis GPS, dan fitur Go-Care yang menyediakan layanan ambulans.
2. Pencegahan penipuan. Gojek memiliki sistem anti-fraud yang canggih untuk mencegah terjadinya penipuan, seperti sistem verifikasi akun, sistem penilaian mitra driver, dan fitur Go-Pay yang memberikan perlindungan terhadap transaksi pembayaran.
3. Penanganan pengaduan pelanggan. Gojek memiliki sistem penanganan pengaduan pelanggan yang cepat dan transparan. Gojek juga memberikan kompensasi kepada pelanggan yang mengalami kerugian akibat layanan Gojek.

Manajemen risiko Gojek yang baik dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap Gojek dan, pada akhirnya, meningkatkan loyalitas pelanggan.

Gojek memiliki berbagai program untuk mengelola risiko yang dihadapi pelanggannya. Program-program tersebut antara lain :

1. Program keselamatan berkendara untuk mitra driver
Program ini bertujuan untuk meningkatkan keselamatan berkendara mitra driver, sehingga pelanggan merasa lebih aman saat menggunakan layanan transportasi Gojek. Program ini antara lain mencakup pelatihan keselamatan berkendara, pemeriksaan kendaraan secara berkala, dan pemberian perlengkapan keselamatan bagi mitra driver.
2. Program keamanan data untuk pelanggan
Program ini bertujuan untuk melindungi data pribadi pelanggan, sehingga pelanggan merasa lebih nyaman saat menggunakan layanan Gojek. Program ini antara lain

mencakup penerapan sistem keamanan data yang ketat, penggunaan teknologi enkripsi, dan sosialisasi mengenai pentingnya keamanan data pribadi.

3. Program perlindungan konsumen

Program ini bertujuan untuk melindungi hak-hak konsumen, sehingga pelanggan merasa lebih dihargai saat menggunakan layanan Gojek. Program ini antara lain mencakup penyediaan layanan pelanggan yang responsif, mekanisme penyelesaian keluhan yang transparan, dan perlindungan terhadap hak-hak konsumen yang diatur oleh undang-undang.

4. Program layanan pelanggan yang responsif

Program ini bertujuan untuk memberikan layanan pelanggan yang cepat dan memuaskan, sehingga pelanggan merasa lebih percaya diri saat menggunakan layanan Gojek. Program ini antara lain mencakup penyediaan layanan pelanggan 24/7, kemudahan dalam menghubungi layanan pelanggan, dan respons layanan pelanggan yang cepat dan tanggap.

Program-program tersebut telah membantu Gojek untuk mengurangi risiko yang dihadapi pelanggannya. Hal ini dapat meningkatkan rasa aman, nyaman, dan percaya diri pelanggan dalam menggunakan produk atau jasa Gojek.

Berikut adalah beberapa contoh dampak positif dari manajemen risiko yang baik terhadap loyalitas pelanggan:

1. Pelanggan merasa lebih aman dan nyaman saat menggunakan produk atau jasa perusahaan.
2. Pelanggan lebih cenderung untuk menggunakan produk atau jasa perusahaan secara berulang.
3. Pelanggan lebih cenderung untuk merekomendasikan produk atau jasa perusahaan kepada orang lain.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko yang baik dapat meningkatkan loyalitas pelanggan Gojek. Gojek dapat terus meningkatkan program-program manajemen risikonya untuk meningkatkan loyalitas pelanggannya. Program-program tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan Gojek.

SIMPULAN

Manajemen risiko adalah proses penting yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Manajemen risiko yang baik dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, Gojek telah melakukan upaya yang baik dalam mengelola risiko. Gojek telah menerapkan berbagai kebijakan dan prosedur untuk meningkatkan keamanan dan keselamatan pelanggan, mencegah penipuan, dan menangani pengaduan pelanggan. Hal ini telah memberikan dampak positif terhadap loyalitas pelanggan Gojek. Gojek dapat terus meningkatkan manajemen risikonya untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Gojek dapat melakukan hal-hal berikut:

1. Meningkatkan sosialisasi mengenai manajemen risiko Gojek kepada pelanggan. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai media, seperti website, media sosial, dan aplikasi Gojek.
2. Melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala. Hal ini dapat digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen risiko Gojek dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

3. Melakukan benchmarking dengan perusahaan lain yang memiliki manajemen risiko yang baik. Hal ini dapat memberikan inspirasi bagi Gojek untuk meningkatkan manajemen risikonya.

Dengan terus meningkatkan manajemen risikonya, Gojek dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan menjadi perusahaan yang lebih kompetitif

SARAN

Berikut adalah beberapa saran untuk meningkatkan manajemen risiko Gojek:

1. Gojek dapat meningkatkan pelatihan keselamatan berkendara bagi mitra driver. Pelatihan ini dapat mencakup materi mengenai keselamatan berkendara di berbagai kondisi, seperti di malam hari, saat hujan, dan saat macet.
2. Gojek dapat meningkatkan keamanan data pelanggan dengan menerapkan teknologi enkripsi yang lebih canggih.
3. Gojek dapat meningkatkan perlindungan konsumen dengan menyediakan mekanisme penyelesaian keluhan yang lebih mudah dan cepat.
4. Gojek dapat meningkatkan layanan pelanggan dengan meningkatkan jumlah staf layanan pelanggan dan menyediakan layanan pelanggan dalam berbagai Bahasa

Dengan meningkatkan manajemen risikonya, Gojek dapat meningkatkan loyalitas pelanggannya dan meningkatkan daya saingnya di pasar. Untuk saran Penelitian selanjutnya dapat dilakukan untuk memperluas sampel penelitian dan menggunakan metode penelitian yang berbeda. Penelitian juga dapat dilakukan untuk mengkaji pengaruh manajemen risiko terhadap loyalitas pelanggan di industri lain.

Berikut adalah beberapa contoh penelitian selanjutnya yang dapat dilakukan:

1. Penelitian dengan sampel yang lebih besar, misalnya 100 atau lebih pelanggan Gojek. Penelitian ini dapat dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan representatif.
2. Penelitian dengan metode penelitian yang berbeda, misalnya metode kuantitatif dengan survei atau metode eksperimen. Penelitian dengan metode yang berbeda dapat memberikan perspektif yang berbeda mengenai pengaruh manajemen risiko terhadap loyalitas pelanggan.
3. Penelitian untuk mengkaji pengaruh manajemen risiko terhadap loyalitas pelanggan di industri lain, misalnya industri transportasi online, industri e-commerce, atau industri jasa keuangan. Penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai pengaruh manajemen risiko terhadap loyalitas pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, Muhammad Elfi, dkk. (2019). "The Role of Marketing Mix and Service Quality on Tourist Satisfaction and Loyalty at Samosir". Jurnal. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Dennisa dan Eugenia, A. (2016). "Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan, dan Citra Merek terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Klinik Kecantikan Cosmedic Semarang)". Jurnal. Universitas Diponegoro
- Hartono, T. (2021). Pengaruh tingkat pendidikan terhadap pendapatan masyarakat. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 12(1), 1-12.
- Hermawan, B., Basalamah, S. Djamereng, A. dan Plyriadi, A. 2017. Effect of Service Quality and Price Perception on Corporate Image, Customer Satisfaction and Customer

- Loyalty among Mobile Telecommunication Services Provider. *Journal of Management and Social Sciences*,8 (1): 62-73.
- Khakim, Fathoni dan Minarsih. (2014). “Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Pelanggan dengan Variabel Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening pada Pizza Hut Cabang Simpang Lima”. *Jurnal Universitas Pandanaran Semarang*.
- Kurniasari dan Ernawati, N. 2012. Pengaruh Kepuasan Pelanggan, Kepercayaan, dan harga terhadap Loyalitas Pelanggan Laundry Kencling Semarang. *Jurnal Mahasiswa Q MAN*, 1 (3): 57-68.
- Rizan, M., Yulianti, D. dan Rahmi. 2015. The Influence of Price and Service Quality Of Brand Image And Its Impact on Customer Satisfaction Gojek(Students Study On A State University Of Jakarta). *Jurnal Riset ManajemenSains Indonesia (JRMSI)*,6 (2): 639-658.
- Sangadji, Etta Mamang; Sopiah. 2013. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta. Andi.
- Sembiring, I. (2014). “Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan (Studi pada Pelanggan McDonald’s MT.Haryono Malang)”. *Jurnal. Unversitas Brawijaya Malang*.
- Tjiptono, Fandy. 2012.*Service Management Mewujudkan Layanan prima*. Edisi 2. Yogyakarta: ANDI

**PERILAKU KONSUMEN SEKOLAH DASAR NEGERI
DAN SEKOLAH DASAR SWASTA TERHADAP
BULLYING ANAK**

Baiq Dinna Widiyasti¹

Universitas Bumigora

baiqdinna@universitasbumigora.ac.id

Stevany Hanalyna Dethan²

Universitas Bumigora

eva@universitasbumigora.ac.id

Putri Amalia Wardi³

Universitas Bumigora

Abstract

Bullying has a big impact on a person's life development physically and mentally. This is a concern for consumers of State Elementary Schools (SDN) or Private Elementary Schools (SDS), they are careful in choosing their children's school, because it will have an impact on their future. Using comparative qualitative research methods, and conducting direct interviews with respondents, researchers analyzed the behavior of SDN and SDS consumers towards bullying of children in the city of Mataram. For SDN consumers, verbal bullying is still considered normal, while SDS consumers are more critical and monitor every matter related to bullying, hoping to receive firm attention from school.

Keywords: *Consumer behavior, State Elementary Schools, Private Elementary Schools, Bullying of elementary school children*

Abstrak

Bullying berpengaruh besar bagi perkembangan hidup seseorang secara fisik dan mental. Hal ini menjadi kekhawatiran konsumen sekolah Dasar Negeri (SDN) ataupun Sekolah Dasar Swasta (SDS), mereka teliti menentukan sekolah anak, karena akan berimbas bagi masa depannya. Menggunakan metode penelitian kualitatif komparasi, dan melakukan wawancara langsung dengan responden, peneliti menganalisa perilaku konsumen SDN dan SDS terhadap Bullying anak di kota Mataram, bagi konsumen SDN bullying verbal masih dianggap wajar sementara konsumen SDS lebih kritis serta mengawasi setiap hal terkait bullying diharapkan mendapatkan perhatian tegas dari sekolah.

Kata Kunci: *Perilaku konsumen, Sekolah Dasar Negeri, Sekolah Dasar Swasta, Bullying anak sekolah dasar*



PENDAHULUAN

Bullying merupakan tindakan yang mengucilkan, menghina, merendahkan seseorang. Perundungan dapat terjadi secara berulang. Meskipun tidak terjadi berulang perundungan memiliki dampak negatif bagi korbannya, apalagi ketika terjadi secara berulang. Tentu dampak negatifnya secara psikis tidak akan mudah dilupakan apalagi jika perundungan / *bullying* berakibat cacat fisik, dampaknya akan mempengaruhi masa depan seseorang. Kasus perundungan anak di Indonesia tahun 2003 mencapai 3.000 kasus (KPAI, 2023)

KPAI dan Federasi Serikat Guru Indonesia (FSGI) merilis kasus *bullying* tertinggi yaitu 55,5% adalah *bullying* fisik dan jenjang pendidikan yang memiliki korban *bullying* terbanyak adalah siswa SD yaitu 26% dibandingkan siswa SMA hanya 18,7%, sehingga hal ini cukup menjadi terror bagi anak-anak di lingkungan sekolah (KPAI, 2023). Lembaga Perlindungan Anak NTB (LPA, 2013) menyatakan kasus perundungan/ *bullying* anak di Kota Mataram cukup tinggi namun tertutup dan didominasi siswa Sekolah Dasar. Hal ini tentu sangat mengkhawatirkan mengingat dampak dari perundungan ini sangat besar bagi pertumbuhan anak, apalagi jika dilihat banyak terjadi di lingkungan sekolah dasar.

Ketika orang yang telah dewasa menjadi korban perundungan mengalami gangguan secara psikis seperti jadi penakut, pemalu bahkan gangguan mental. Bagaimana jika yang jadi korban anak sekolah dasar. Jangankan bicara masa depan, masa kecil mereka saat ini akan terenggut. Jika hal ini dibiarkan bagaimana dengan masa depan Negara kita?. Perundungan anak pada usia 3 – 12 tahun sering dianggap wajar dan tidak di perhatikan bahkan tidak dikhawatirkan (Sari & Azwar, 2018).

Mereka generasi muda, jika tidak memiliki sikap mental yang kuat dan berjuang, maka masa depan Negara kita akan dipertaruhkan. Orang tua memiliki peran menjaga dan membimbing anak mereka untuk mendapat masa depan yang terbaik, namun diluar lingkungan rumah tentu orang tua memiliki keterbatasan untuk itu. Sekolah merupakan rumah kedua siswa menuntut ilmu, disini guru merupakan orang tua mereka dan akan membimbing mereka. Hal ini tentu menjadi perhatian dan pertimbangan orang tua dalam memilih sekolah bagi anak mereka, untuk masa depannya.

Segala aspek akan di pertimbangkan termasuk pengalaman tentang adanya kasus perundungan disekolah tersebut. Tentu orang tua selaku konsumen sekolah dasar akan berpikir menyekolahkan anak di sekolah yang ada kasus perundungan, karena mereka akan berpikir lebih baik mencegah dari pada mengobati. Jika sudah ada kasus perundungan disuatu sekolah tentu menjadi pertimbangan orang tua selaku konsumen dunia pendidikan untuk mengambil keputusan dalam menyekolahkan anaknya di tempat tersebut. Ketika peran guru sebagai pembimbing disekolah tidak mampu mencegah terjadinya perundungan (Widiatmoko & Dirgantoro, 2022). Hal ini akan berpengaruh bagi operasional sekolah dasar bahkan jika tidak ada peminat berimbas penutupan sekolah. Lalu bagaimana nasib dari pegawai yang ada didalam sekolah?. Karena sekolah sebagai perusahaan jasa yang memiliki konsumen yang menilainya dari atribut kepercayaan (Tjiptono, 2019a)

Dampak negatifnya sangat besar dan kompleks dan ini harus diatasi. Ketika konsumen merasa tidak puas akan melakukan pengambilan keputusan mencari alternatif untuk memenuhi kebutuhannya (Leon & Lazar Kanuk, 2015) (Wijaya et al., 2018). Dimana jika konsumen memiliki beberapa alternatif solusi bagi masalahnya. Kota Mataram memiliki 177 Sekolah Dasar dengan 146 SDN dan 31 SDS (Sekolah Kita, 2024). Jumlah alternatif ini juga

membuat persaingan sekolah dasar dalam menarik minat orang tua siswa menyekolahkan anaknya di tempat mereka (Tjiptono, 2019b).

Sehingga rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana perbandingan perilaku konsumen sekolah dasar negeri dan sekolah dasar swasta terhadap *bullying* anak di Kota Mataram?. Dan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan perilaku konsumen sekolah dasar negeri dengan sekolah dasar swasta terhadap *Bullying* anak dikota Mataram.

LITERATUR

Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen merupakan tindakan seseorang dimulai dengan perencanaan pra konsumsi, konsumsi produk atau jasa dengan membelanjakan sumber daya yang mereka miliki, meliputi waktu, uang, serta tenaga (Leon & Lazar Kanuk, 2015).

Perilaku konsumen jasa merupakan keterlibatan langsung konsumen dalam memilih, memperoleh, menggunakan serta mengevaluasi jasa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhannya (Tjiptono, 2019a). Perilaku konsumen perusahaan jasa dalam hal evaluasi layanan berbeda-beda di penagruhi oleh bagaimana menilai outcomes yang dihasilkan (Widiyasti, 2022).

Sekolah khususnya terkait pendidikan memiliki konsumen dengan perilaku yang akan memilihnya dengan pencarian atribut yang tinggi karena sekolah susah dinilai secara hasil fisik karena pendidikan atau sekolah merupakan pure *intangible service and outcomes*.

Keputusan Konsumsi Jasa

Pada dasarnya pemenuh kebutuhan manusia terdiri dari produk dan jasa. Sekolah merupakan salah satu bentuk fasilitas jasa pemenuh kebutuhan manusia dibidang pendidikan. Jasa secara umum memiliki karakteristik tidak berwujud, tidak tahan lama, tidak terpisahkan dan berubah-ubah (Nasution, 2015).

Keputusan konsumsi jasa oleh konsumen ketika timbul kebutuhan, dilakukan dengan (Setyo V.B & A.E., 2018)

1. Pencapaian informasi (sumber pribadi, publik, iklan), evaluasi solusi dan alternatif penyedia layanan berdasarkan pengalaman, kepercayaan, persepsi resiko, pembentukan harapan, yang diinginkan dan zona toleransi.
2. Proses konsumsi jasa dilakukan dengan kontak fisik, layanan kontak, model servuction maupun moment of truth
3. Proses evaluasi atas jasa yang mereka dapatkan akan melahirkan kepuasan atau ketidakpuasan yang akan tergambar dari *word of mounth*

Indikator keputusan konsumsi (Kottler, 2014) meliputi :

- a. Keyakinan konsumsi dengan mencari informasi terlebih dahulu
- b. Keputusan konsumsi atas alternative jasa yang paling sesuai kebutuhan
- c. Konsumsi barang atau jasa sesuai kebutuhan
- d. Konsumsi dengan rekomendasi atas alternatif barang atau jasa

Munculnya kebutuhan akan jasa, membuat seseorang akan melakukan evaluasi terhadap solusi layanan yang ada dengan mempertimbangkan keandalannya, cepat tanggapnya,

keyakinan, empati dan bukti fisik, (Puspaningrum, 2017). Sebagaimana kualitas pelayanan mampu mempengaruhi minat beli ulang produk perusahaan jasa Asuransi (Widiyasti, 2016).

Risiko yang juga menjadi pertimbangan seseorang dalam mengkonsumsi jasa, adapun risiko pada perusahaan jasa, risiko fungsional, risiko financial, risiko psikologis, risiko waktu, risiko fisik, dan risiko sosial. Perudungan merupakan salah satu bentuk risiko psikologis dalam sekolah sebagai penghasil jasa. Dan tentu ini akan menjadi pertimbangan konsumen dalam membelinya, atau menggunakan jasa tersebut

Bullying

Bullying atau perudungan merupakan menggertak menggunakan kekuatan serta kekuasaan untuk menakut-nakuti atau menyakiti anak yang lebih lemah, baik secara fisik maupun psikologis (Paudpedia, 2024).

Perudungan ini dapat terjadi secara fisik, verbal, dan sosial. Ketidakseimbangan kekuatan antara pelaku dan korban yang membuat perudungan memiliki dampak buruk bagi korban. Pelaku perudungan dapat lahir dari korban perudungan karena mereka mencari rasa aman dilingkungannya (Sari & Azwar, 2018).

Sekolah Dasar

Sekolah Dasar adalah bentuk satuan pendidikan dasar yang menyelenggarakan program enam tahun (Presiden Republik Indonesia, 1990). Pentingnya pendidikan dasar 6 tahun, membuat Negara mengatur bahwa, Sekolah Dasar sendiri di bagi menjadi Sekolah Dasar dan Sekolah Dasar Luar Biasa yang di peruntukkan bagi penyandang kondisi istimewa. Diatur oleh Negara agar mereka juga dapat mengenyam pendidikan dasar dengan keistimewaan mereka.

Sekolah dasar adalah sekolah yang mengajarkan pendidikan dasar untuk anak-anak berusia 7 sampai 12 tahun (dan dalam banyak kasus, 6 sampai 11 tahun). Sekolah dasar merupakan kelanjutan dari pra-sekolah dan dilanjutkan oleh sekolah menengah. Umumnya, tingkatan di sekolah dasar terbagi menjadi kelas 1 sampai dengan kelas 6. Pendidikan di sekolah dasar dibekali dengan konsep pembentukan karakter, pemahaman abstrak, hingga numerasi (wikipedia, 2024)

Berdasarkan pengeloan dan kepemiliki, Sekolah Dasar dibedakan menjadi Sekolah Dasar Negeri dan Sekolah Dasar Swasta. Sekolah Dasar swasta merupakan sekolah dasar yang penyelenggaraanya dilakukan oleh pihak di luar pemerintah, kepemiliki pribadi atau yayasan.

Perbedaan dari Sekolah Dasar Negeri dan Sekolah Dasar Swasta dilihat dari aspek Biaya, kurikulum, fasilitas, ekstrakurikuler, perhatian individual dan konsep pendidikan. Sekolah dasar swasta lahir dari kebutuhan orang tua atau konsumen sekolah dasar yang tidak terakomodir oleh sekolah dasar negeri (Nur Hidayati, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan komparatif yaitu membandingkan satu hal dengan hal yang lainnya. Analisis kualitatif dimana data yang dikumpulkan itu terbatas, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun ke dalam suatu struktur klasifikatoris. Dengan sumber data di peroleh dari observasi melalui wawancara langsung dengan narasumber dan kepustakaan untuk

menambah analisa teori atas penelitian ini. Observasi terlebih dahulu dilakukan pada SDN dan SDS yang ada dikota mataram, kemudian melakukan wawancara pada konsumen di SDN dan SDS.

Alur analisa data penelitian ini :

- a. Melakukan *screening* atas hasil wawancara yang di peroleh
- b. Melakukan Data analisis dengan :
 1. Dekontekstualisasi
 2. Rekontekstualisasi
 3. Kategorisasi
 4. Kesimpulan

Pengumpulan data dari responden dilakukan dengan wawancara yang bersifat langsung,. Lalu data yang di peroleh dilakukan *screening* data, dimana jika ada data yang tidak sesuai atau hanya dipilih data yang sesuai arah penelitian. Selanjutnya dilakukan dekontekstualisasi yaitu proses mengisolasi unsur dari konteks normal atau yang diharapkan, terpisah dari konteks awal yang ada (Nugroho & Maisaroh, 2022). Kemudian dilakukan rekontekstualisasi yaitu pemberian konteks baru pada kalimat yang telah melalui proses dekontekstualisasi (Faerrosa, 2024). Dilanjutkan pengkategorisasi data dan diakhiri dengan menyajikan data secara perbandingan atau mengkoparasi data yang di peroleh dari responden SD negeri dan SD swasta di kota Mataram.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan observasi pada SDN dan SDS di Kota Mataram, kemudian melakukan wawancara dengan konsumen SDN dan SDS dengan pertanyaan terbuka. Berikut adalah data responden dalam penelitian ini

Tabel 1. Data Responden Penelitian

No	Inisial Responden	Pekerjaan	Konsumen Sekolah Dasar Negeri (SDN)/Sekolah Dasar Swasta (SDS)
1	Reni	ASN	SDS
2	Ayu	IRT	SDS
3	Ari	Dosen	SDS
4	Nori	Wiraswasta	SDN
5	Meli	Wiraswasta	SDN
6	Yati	Karyawan	SDN
7	Ema	Karyawan	SDN
8	Titi	ASN	SDN & SDS
9	Nimas	wiraswasta	SDN
10	Ranti	IRT	SDS & SDN
11	Bimbi	Wiraswasta	SDS
12	Fitri	IRT	SDS

Sumber data : diolah

Proses Screening Data

Screening data dilakukan pada hasil wawancara yang diperoleh. Screening dilakukan pada jawaban – jawaban wawancara yang diluar konteks (Abdussamad, 2021), untuk mendapatkan data riset yang lebih valid.

Tabel 2. Ringkasan Jawaban Wawancara Konsumen SDN/SDS

No	Inisial Responden	Konsumen SDN/SDS	Jawaban
1	Reni	SDS	Sejauh ini belum ada cerita dari anak gw soal <i>bullying</i> , tapi dirumah gw tanamkan ke dia, inara lebih baik galak dari pada gampang dibully orang, belajar galak kayak mama ini. Gw juga pilih sekolah yang berbasis agama, ya zaman sekarang biar anak tumbuh berahlak. Dan gw aktif banget juga di grup komite wali, biar anak terpantau terus, dari sejak awal sekolah di pantau terus, sebenarnya sekolah ini pilihan ke dua, kalo sampai terjadi bullying ke anak gw, lsg ku pindahkan aja ke sekolah pilihan pertama gw kemarin.
2	Ayu	SDS	Alhamdulillah sampai sekarang belum pernah dengar bullying disekolah ini, tiap karena dulu di TK pernah ada kejadian jadi agak khawatir sama mae makanya tiap hari aku tanyain terus dia pulang sekolah ada kegiatan apa aja, terus kalo smpt pagi aku g nganter aj, kadang aku diem dulu di sekolahnya smpe jam 10 atau pas jemput aku kadang dating awal, biar bisa sedikit ngomong –ngomong sama temen sekelasnya, supaya lebih kenal aku juga aktif di grup komite sekolah, karena klo ada kejadian bullying cpt di tanggapi, Cuma sejauh ini sekolah <i>ini cukup baik mencegah adanya bullying</i>
3	Ari	SDS	Anak saya sejak TK di swasta dan berbasis agama, pernah terjadi kasus <i>bullying</i> disekolah, dimana kepalanya dilempar balok kayu mainan sampai bocor, Cuma kami orangtua langsung dimediasi dan pihak sekolah juga bertanggung jawab dan itu membuat saya nyaman, dan orang tua dari anak pelaku juga minta maaf dan menyesal. Nah saat SD sekarang selain suka tanya-tanya anaknya aktivitas sekolahnya, saya juga tetap memantau di grup wali yang disediakan sekolah, juga sekolah membuat semacam kesepakatan dengan kami orang tua diawal masuk sekolah salah satunya tercantum bullying atau kekerasan jika terjadi pihak sekolah akan bertanggung jawab, dan jika ada anak berkebutuhsn khusus (tantrum) maka akan ada 1 guru yang khusus bersama anak tersebut sehingga tidak merugikan anak yang lain
4	Nori	SDN	Anak –anak aman aja di SDNnya, sekolah ini saya pilih karena lokasi, klo bullying itu terlalu mengerikan sebutannya, kalo cm ejek-ejekan biasalah anak-anak, toh kita juga dulu pernah sekolah, Cuma klo sudah sampai fisik, saya akan cari orang tuanya, dan memastikan anaknya tidak mengulangi, bilaperlu klo anaknya gak berubah, dikeluarin aj anaknya bukan kita yang cari sekolah baru

No	Inisial Responden	Konsumen SDN/SDS	Jawaban
5	Meli	SDN	Kalo di SDN tempatnya sekolah anak saya aman- aman aja, Cuma saya selalu waspada, apalagi saya pernah pengalaman di tempat ngaji dia dibully, sampai tidak mau sekolah, sudah saya ketemu orang tuanya, tapi sia anak cuek, y sudah anak saya saya pindah sekolahnya, cm klo sekolah SD ini anak saya g akan saya pindah klo orangnya tetap bully, saya akan serahkan juga mediasi dengan pihak sekolah, nah ada juga si anakku cerita temennya ka nada yang bergenk gitu disekolah nah ada 1 dari team itu suka dibully yang lain, sampai anaknya jadi pendiem sekarang, orang tuanya pernah diinfo Cuma bilangny, gak apa namanya juga anak- anak, duh kalo aku rebut dah
6	Yati	SDN	Kakaknya safea sih aman belum pernah ada kejadian, dy juga galak jadi kayaknya dia bias amankan dirinya sendiri, terus karena tinggal sama mbahnya, dy suka dibilang mbahnya klo ada yang ganggu jangan diem, nah saya ini malah khawatir sama adeknya Dean, dia ini beda sama kakaknya, dia lebih kalem introvert, sudah berapa kali dy cerita dicubit pipi, tangannya sama temennya, dia bilang sakit, soalnya di cubit kuat- kuat, terus saya suru lapor guru dia g mau karena kasian nnti kalo temennya dimarah, temennya akan sedih, makanya saya berusaha tetep Tanya dia pelan- pelan biar dia tetap cerita, jadi saya terpantau, ini aj dy cerita kesaya bilang, mama ini rahasia ya adek dicubit lagi hari ini, kuat-kuat sekali, sakit tapi adek g mau lapor bu guru nnti temen adek dimarah terus dy sedih.
7	Ema	SDN	Cila pernah jadi korban bullying teman sekolahnya, dia di tending sama dipukul dan bukan selai aja, syoknya aku, aku lsg cari anaknya di kelas esoknya, karena yang 1 anaknya gak cerita, aku temui anaknya di kelas kupegang tangannya, anak ini cowok, kupegang tangannya, terus kubilang, kenapa gitu ke cila?, kalo ada salah ngomong baik- baik? Masalahnya apa?, nnti klo saya denger lagi kamu pukul cila, saya panggil orang tuamu ya, dan pihak sekolah setelah kejadian itu juga gercep. Saya g pindah sekolah cila, soalnya g bs jadi jaminan kasus yang sama gak terulang, jadi lebih baik di selesaikan bener- bener.
8	Titi	SDN & SDS	Anak pertama di SDN, tempat sekolah Bapaknya dulu, aman g pernah ada case bullying sekarang,tapi aku tetap waspada, karena di tempat ngajinya pernah di pukul temannya, dan balas si kakak, pas kelas 1, jadi aku agak trauma gimana gitu, sampai ganti tempat ngaji, soalnya kalo g pindah tempat ngaji nnti dia berkelahi terus gimana, ibunya kan g bias kita full time jaga anak. Makanya jaga- jaga biar di sekolah SD gak berulang, nah kalo adiknya di SDS islam, perempuan biar dapat pelajaran agama bagus, dan emang beda ya, SDS ini sesuai bayaran ya di perhatikan banget, kooperatif apa- apa diinfo jadi kita gak kehilangan posisi anak kita lagi apa dimana sama siapa, nyaman jadinya, kalo kakaknya gak

No	Inisial Responden	Konsumen SDN/SDS	Jawaban
			dipindah ke SDS gak kuat bayar kalo dua di SDS, lagian kakaknya bisa jag diri lah cowok.
9	Nimas	SDN	Bagas dari kelas 1 sampai saat ini di SDN ini aman gak pernah ada cerita dan asaya juga aktif di komite forum wali kelas, nah beda sama kakaknya Calista, saya kan pindahan calista ke SDN 2 ini karena sebelumnya di SDN 13 dia di palak, di bully dari kelas 1, sampe akhirnya kelas tiga dia takut sekolah, akhirnya saya pindahkan sekolahnya itupun g mudah karena kedua sekolah beda kurikulum dan ada uang masuk besar 5 jt, Cuma biar dia sekolah dan gak ketinggalan saya bayar, dan anak- anak yang malak itu didatengin sama ibu saya dan calista ke rumahnya beberapa kali tapi g berubah, disekolah lama g mau keluarin surat pindah calista karena calista suka wakilin sekolah di lomba- lomba bnyk piagamnya, cm ya say kekeuh anaknya takut di bullying gitu.
10	Ranti	SDS & SDN	Alhamdulillah baik atarva di SDS sama Kayla di SDN aman, gak pernah saya denger ada di bully – bully, bahkan atarva di sekolahnya sampai punya lagu khusus soal bullying, sejauh ini aman tentram, sebenarnya itu juga tujuan SDS supaya atarva belajar agama lebih banyak bangun karakter, kalo Kayla karena memang gampang bergaul makax di SDN
11	Bimbi	SDS	Bullying itu kayak ngolok-ngolok, saling ejek kan? Cuma anakku g pernah heboh cerita jadi kuanggap mereka biasa, lagian kita juga dulu pernah ngalamin hal yang sama kan, jadi jangan panic, selama anaknya tetap mau sekolah dan g samapi luka fisik, biarin aja, toh anak- anak ini juga perlu dibiarkan menyelesaikan masalahnya sendiri biar jadi anak kuat, jadi campur tangan kita nnti aja kalo masalahnya udah berakibat fatal. Sekolah ini soalnya pilihan pas buat anakku, aku dulu sekolah disini, agama dan disiplinnya jadi kalo ada case paling mediasi dulu lah, pastikan si anak pelaku atau parasit kapok dan tidak mengulangi
12	Fitri	SDS	Sejauh ini belum pernah ada case bullying, tapi saya yakin di SDS ini tidak akan ada, karena guru- guru kooperatif dan perhatian banget ke siswanya, 1 kelas 2 guru, kalo ada siswa yang tantrum atau butuh perhatian khusus, maka guru lain akan focus ke mereka, dan kita di grup wali murid akan terinfo, tapi klo samapi terjadi ke anakku, pasti ku minta gurunya memfasilitasi aku sma orang tua si anak dulu, mediasi gak memepan, ya aku akan minta nak itu yang keluar jangan anakku toh anak itu yang buat masalah, selain itu cari sekolah berbasis agama yang bagus dimataram susah.

Sumber : hasil data diolah

Analysis Data

Dekontekstalisasi

Pada tahapan ini hasil wawancara yang telah melalui proses *screening*, akan dilakukan dekontekstualisasi yaitu menganalisa inti-inti makna kalimat jawaban responden (Abdussamad, 2021). Dalam tahapan dekontekstualisasi di peroleh 33 makna kalimat yang berbeda dan disajikan sebagai berikut :

Tabel3. Makna Kalimat

No.	Makna Kalimat
1	Saya pilih sekolah berbasis agama biar anak saya beriman dan lebih baik
2	Sifat anak juga membuat orang tenang anaknya sekolah di SDN
3	Genre dipandang sebagai kemampuan menjaga diri dari <i>bullying</i> oleh orang tua
4	Dorongan aktif berkomunikasi dan mengawasi orang tua dan pihak sekolah SDS dan SDN bisa menghindari perudungan
5	Alternatif sekolah dimiliki jika sewaktu- waktu ada hal yang membuat anak tidak nyaman salah satunya perudungan
6	SDS Bersikap tegas pada bullying, disukai konsumen
7	Orang tua aktif berkomunikasi dengan anak
8	Orang tua di SDN SDS boleh masuk ke lingkungan sekolah atau ikut kegiatan sekolah untuk mengenali kawan pergaulan anak
9	SDN dan SDS Memiliki pengalaman korban bullying berakhir damai
10	Konsumen SDS senang kebijakan bahwa anak berkebutuhan khusus mendapatkan perlakuan khusus,tambahan guru extra
11	Konsumen SDS dan SDN, <i>Bullying</i> serius ketika berdampak buruk fisik psikis, baru perlu tindakan
12	Punya pengalaman konsumen SDS dan SDN, kalo ejekan verbal ringan tidak perlu ditanggapi serius
13	Konsumen SDN juga bisa mengacuhkan ketika <i>bullying</i> terjadi oleh anggota dalam kelompok pergaulan atau teman dekat
14	Anggota <i>circle</i> dapat menjadi pelaku <i>bullying</i> Di SDN
15	Pola asuh anak dari rumah berdampak pada reaksi terhadap <i>bullying</i>
16	Rasa cemas konsumen SDN dan SDS terkait bullying sebagai pengalaman di jenjang sebelumnya
17	Sifat <i>introvert</i> siswa membuat orang tua lebih perhatian jika anak di sekolah
18	Korban <i>bullying</i> SDN memiliki rasa prihatin pada pelaku, sehingga tidak melapor
19	Korban <i>bullying</i> tidak hanya yang sama <i>genre</i> bahkan bisa berbeda <i>genre</i>
20	Konsumen SDN yang terkena <i>bullying</i> menyelesaikan langsung dengan pelaku bullying
21	Solusi SDN dan SDS memediasi pelaku dan korban bullying merupakan solusi penting yang disukai konsumen sekolah
22	Bagi konsumen SDN dan SDS pindah sekolah bukan solusi
23	Pemilihan sekolah SDN dan SDS karena pengalaman konsumen sekolah sebelumnya
24	Pilihan SDS dan SDN karena lokasi

No.	Makna Kalimat
25	Konsumen SDS memiliki perencanaan anggaran dana yang matang
26	Konsumen SDS memperhatikan kurikulum sekolah terkait agama
27	SDS berbasis Agama di Kota Mataram cukup sulit, jadi jika ada perudungan di sekolah, pelaku yang di keluarkan, harapan konsumen
28	Bagi konsumen sekolah mahal tidak menjamin tidak ada <i>bullying</i>
29	Konsumen SDN rela keluar uang tambahan untuk pindah sekolah, karena anak trauma <i>bullying</i>
30	SDN lama menahan anak korban bullying pindah tapi tidak mengatasi <i>bullying</i> karena anak korban bullying berprestasi
31	SDS berbasis agama untuk siswa laki- laki diharapkan mampu membentuk karakter iman yang baik sehingga anak cenderung tumbuh baik
32	Pilihan SDN untuk anak yang <i>extrovert</i> , bisa menjaga diri

Sumber data : diolah

Recontextual dan Kategori

Tahapan rekontekstualisasi dilakukan setelah tahap dekontekstualisasi, yaitu merupakan tahapan menyaring inti makna dari jawaban responden yang selaras dengan penelitian yang dilakukan (Faerosa, 2024). Setiap makna yang terbentuk dari proses dekontekstualisasi diberikan kode yang relevan. Dari proses rekontekstualisasi dapat dilihat poin- poin yang ditonjolkan konsumen SDN dan SDS ada beberapa poin yang menjadi ciri khas khusus namun teradapat juga poin perilaku konsumen yang sama diantara keduanya, berikut rekontekstualisasi dan kategorisasi

Tabel 4. Rekontekstualisasi dan Kategorisasi

Konsumen Sekolah Dasar Negeri	Konsumen sekolah Dasar
<p>Pra Pembelian Pencarian informasi wajar dikuatkan dengan pengalaman dan lokasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penentuan sekolah SDN tidak menuntut pencarian informasi yang tinggi dari penggunaanya, sebagian besar berdasarkan pengalaman orang terdekat serta lokasi <p>Persepsi risiko wajar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen SDN memiliki persepsi risiko dinilai wajar, karena kepercayaan pada sekolah yang dipilih tinggi, sehingga mudah menentukan 	<p>Pra pembelian Pencarian informasi tinggi dikuatkan iklan dan publik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen SDS akan mencari informasi secara detail sebelum menentukan sekolah yang dipilih dari iklan dan public • Konsumen mencari sekolah berbasis agama <p>Persepsi risiko tinggi, kehati- hatian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen SDS memiliki persepsi risiko tinggi dan hati – hati pada sekolah yang akan dipilih <p>Biaya sekolah tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen SDS memiliki perencanaan anggaran dalam memilih sekolah

Konsumen Sekolah Dasar Negeri	Konsumen sekolah Dasar
<p>Solusi dan alternatif kebutuhan pendidikan cukup dengan SDN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan pendidikan terselesaikan dengan alternatif SDN yang dipilih <p>Proses Konsumsi Layanan kontak wajar</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDN juga memiliki layanan memfasilitasi hubungan antara wali murid atau konsumen sekolah yang dinilai baik • Perudungan verbal bukan masalah utama selama tidak berakibat fatal <p>Kontak fisik wajar dan dapat menjadi tinggi saat kondisi tertentu</p> <ul style="list-style-type: none"> • perudungan atau bullying fisik harus mendapatkan perhatian dan tanggapan serius dari pihak sekolah dan terkait • orang tua siswa korban bullying dapat langsung berhubungan dengan pelaku <i>bullying</i> di sekolah tanpa melalui procedural sekolah <p>Pelayanan SDN dapat terlihat transparan (<i>methapora theatre</i>) namun terkadang <i>model servuction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • bagi konsumen yang mau prosedural akan memilih mediasi juga menjadi solusi bagi <i>bullying</i> yang terjadi, jika mediasi tidak ada kunjung hasil maka orang tua akan mudah memindahkan anak ke SDN lain 	<p>Solusi atas kebutuhan khusus dan alternatif layanan lebih dari penawaran SDN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen memiliki beberapa alternatif pilihan sekolah sebelum memutuskan SDS yang dipilih • Mereka memilih sekolah islam tujuannya membangun karakter anak sejak dini takut Tuhan dan berahlak • Adanya pengalaman terkait perudungan atau bullying pada jenjang pendidikan sebelumnya menjadi pertimbangan pemilihan sekolah dengan harapan tidak terjadi lagi <p>Proses Konsumsi Layanan Kontak tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDS dinilai lebih lengkap sesuai harapan konsumen dalam fasilitas sekolah, pelayanan guru sekolah, hubungan antara wali atau sesama konsumen SDS di fasilitasi dengan baik dalam komite serta struktur organisasi sekolah yang jelas • Perudungan mulai dari verbal dinilai fatal dan harus ada tanggapan serius dari pihak sekolah dan terkait <p>Kontak fisik tinggi, <i>momen of truth</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan belajar mengajar pada SDS terjadi lebih intens, erat dan dekat, dan memberikan kesan (<i>moment of truth</i>) serta hangat, dilindungi, di perhatikan, <p>Pelayanan SDS dapat terlihat transparan (<i>methapora theatre</i>) namun terkadang <i>model servuction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediasi dianggap penting konsumen SDS dalam menyelesaikan masalah <i>bullying</i> yang terjadi • Pihak sekolah cepat tanggap akan berusaha memberikan alternatif solusi ketika ada siswa yang berkebutuhan khusus

Konsumen Sekolah Dasar Negeri	Konsumen sekolah Dasar
<ul style="list-style-type: none"> SDN dapat melakukan penahanan prosedural ketika ada siswa pindah karena ketidakpuasannya di sekolah tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Pihak sekolah sekolah menyelesaikan masalah yang terjadi secara jelas dan procedural dan transparan
<p>Evaluasi Jasa Evaluasi dilakukan normal dan mudah pindah karena alternatif pengganti ada</p> <ul style="list-style-type: none"> Konsumen SDN akan melakukan evaluasi jasa, jika berkenan atau puas akan mudah bercerita bahkan mempengaruhi orang lain untuk sekolah di SDN tersebut Ketika merasa tidak puas mereka akan mudah pindah karena memiliki alternatif 	<p>Evaluasi jasa Evaluasi detail dan menuntut perbaikan</p> <ul style="list-style-type: none"> Konsumen SDS akan melakukan evaluasi jasa secara detail, Ketika merasa tidak puas mereka tidak langsung pindah karena alternative SDS jumlahnya masih lebih sedikit dari SDN Jika terjadi rasa ketidakpuasan mereka akan cari alternative SDS yang lain atau SDN yang memiliki karakter mirip SDS

Sumber : data diolah

Sekolah merupakan bentuk usaha jasa yang memiliki hasil *purely intangible service outcomes*, dimana hasil luaran dari jasa ini tidak ada bukti fisik (Tjiptono, 2019a). Sekolah sebagai perusahaan jasa yang memiliki proses perilaku konsumen yang dimulai pra pembelian dimana pada tahap ini konsumen akan mencari informasi terkait solusi yang mereka butuhkan mempelajari alternatif yang ada sejauh mana toleransi risiko yang akan mereka hadapi (lovelock et al., 2014).

Konsumen SDN merupakan mereka yang merasa tercukupi solusi kebutuhan pendidikannya dari SDN, pilihan sekolah didasari pengalaman kerabat dekat serta lokasi, mereka memiliki tingkat kepercayaan tinggi pada sekolah sehingga mudah menentukan pilihan. Sementara konsumen SDS pada tahap pra pembelian memiliki pencarian informasi yang lebih tinggi baik dari iklan atau publik, konsumen SDS cenderung memiliki kebutuhan khusus atau lebih dari layanan servis yang mampu diberikan SDN, mereka cenderung memiliki pilihan lebih banyak yaitu SDN dan SDS. Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap minat beli ulang konsumen perusahaan jasa (Widiyasti, 2016).

Kebutuhan khusus meliputi kurikulum berbasis agama, perhatian sekolah yang intens pada siswanya serta adanya pengalaman dimasa lampau terkait perudungan menjadi pertimbangan tambahan bagi mereka menentukan sekolah (Mahardika et al., 2021). Biaya sekolah cukup tinggi konsumen SDS perlu melakukan perhitungan anggaran yang matang, hal ini tidak bagi SDN yang biayanya lebih kecil. Dimana konsumen SDS butuh keyakinan diera seperti sekarang anak mereka dapat didikan terbaik dan tumbuh jadi anak baik dan berahklak dengan fasilitas SDS meskipun mereka harus membayar lebih, karena bagi konsumen SDS *bullying* pelaku dan korban bisa saja dari anak mereka, sehingga sebelum memutuskan sekolah dilakukan pemilihan seksama (N.Y, 2022).

Pada tahap konsumsi, konsumen SDN merasa puas atas layanan kontak maupun fasilitas yang diberikan sekolah, karena servis maupun pembelajaran yang mereka berikan standart dari kementerian. Berbeda dengan SDS dimana konsumennya memiliki kebutuhan khusus dan menuntut fasilitas serta servis yang diberikan lebih, mengingat mereka juga membayar biaya lebih besar. Konsumen rela membayar lebih untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan pada perusahaan jasa (Widiyasti, 2022). Konsumen SDS membutuhkan layanan

kontak yang lebih tinggi, merekapun akan lebih kritis dalam merespon ataupun mengamati layanan dari sekolah (M Dayat, 2019).

Perkembangan zaman menuntut konsumen SDS memilih sekolah agama serta sekolah yang memiliki kontak intens antara pengajar dan siswa untuk memantau dan membentuk ahlak mereka baik sehingga impact negatif zaman dapat dikendalikan (N.Y, 2022).

Tanggapan pihak sekolah juga diharapkan konsumen pada kasus *bullying*, konsumen SDN menganggap *bullying* verbal masih masuk wajar (Sari & Azwar, 2018) dan tidak perlu di tanggapi serius berbeda dengan konsumen SDS yang menganggap apapun yang terkait *bullying* harus ditanggapi serius. Konsumen SDN menganggap kasus *bullying* fisik barulah dianggap perlu ditanggapi serius, bahkan mereka dapat melakukan konfirmasi secara pribadi langsung ke pelaku anak tanpa melalui wadah formal dari sekolah, berbeda dengan SDS segala sesuatu tidak bisa dilakukan sendiri, ada prosedur sekolah yang harus di patuhi, bagi konsumen SDN dan SDS mediasi merupakan solusi terbaik awal dalam mengatasi *bullying*.

SDS juga merespon keluhan ataupun masalah *bullying* yang terjadi dilingkungannya dengan sangat cepat, procedural dan transparan, dibandingkan SDN, dan ada juga SDN yang melakukan penyelesaian masalah secara tidak transparan terkesan demi kepentingan organisasi. *Moment of truth* yang tercipta di SDS membuat konsumennya puas. Layanan di SDN dan SDS merupakan kombinasi *methapora theater* dan *model servuction*. Hal ini akan mendukung penilaian positif bagi sekolah sebagai perusahaan jasa (Andini, 2017).

Tahap akhir dari perilaku konsumen adalah evaluasi kinerja, konsumen SDN sejauh merasa nyaman dia tidak akan menuntut apapun, mereka akan merasa cukup, namun ketika merasa tidak puas maka konsumen SDN maupun SDS akan memberikan respon, terjelek adalah pindah sekolah. Namun konsumen SDN cenderung akan pindah ke sekolah SDN lagi, namun bagi konsumen SDS mereka agak sulit untuk pindah karena pilihan alternatif sekolah terbatas, atau jikapun sangat diperlukan mereka akan pindah ke SDN yang lebih banyak jumlah alternatifnya namun mentolerir kebutuhan khusus mereka tidak terpenuhi.

SIMPULAN

Konsumen SDN dan SDS memilih sekolah dengan pertimbangan dan konsekuensi yang telah dipikirkan, terkait dengan *bullying* konsumen sadar akan dapat terjadi dimana saja dan pada siapa saja, baik anak mereka sebagai korban ataupun pelaku. Konsumen SDS memilih untuk mengendalikan dan meminimalisir terjadinya hal tersebut dengan memilih sekolah berbasis agama dan memiliki intensitas pengajar terhadap siswa yang tinggi, dengan harapan di rumah kedua siswa, ahlak dan kepribadian yang baik dapat dibentuk pada diri mereka.

Kesadaran tinggi ini juga karena akibat *bullying* yang sangat mengawatirkan bagi konsumen pendidikan. Melihat kebutuhan tersebut pihak SDS harus terus mempertahankan service serta kelebihan yang mereka miliki untuk menjaga pasar, karena konsumen SDS memiliki kriteria tertentu. Berbeda dengan SDN yang kriteria konsumennya lebih umum dan pasarnya lebih besar, namun meskipun begitu, jika SDN tidak memiliki terobosan seperti SDS, tidak menutup kemungkinan akan ditinggalkan konsumennya, karena alternative jumlah SDN lebih besar dari SDS.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2015). *Manajemen Pemasaran* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Manajemen Pemasaran* (12th ed.). Indeks.
- Kotler, P. dan G. A. (2014). *Prinsip - Prinsip Pemasaran* (12th ed.). Erlangga.
- KPAI. (2023). *Data Kasus Perundungan Anak*. <https://bankdata.kpai.go.id/>
- Leon, S., & Lazar Kanuk, L. (2015). *Perilaku Kosumen* (S. Bambang (ed.)). PT Indeks.
- LPA. (2013). *Lembaga Perlindungan Anak NTB*. <https://lpantb.com/>
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*. Ghalia, Indonesia.
- NUR HIDAYATI, S. P. (2024). *SD Negeri vs SD Swasta: Mana yang Lebih Baik*. Sekolahku.Web.Id. <https://www.sdngamol.sch.id/read/41/sd-negeri-vs-sd-swasta-mana-yang-lebih-baik>
- Paudpedia. (2024). *Bullying usia dini*. Direktorat Pendidikan Usia Dini. <https://paudpedia.kemdikbud.go.id/komunitas-pembelajar/orang-tua-berbagi/mengenal-jenis-bullying-pada-anak-usia-dini?ref=MjAyMTAyMTYwNDU0MzAtYjBhNjI0MDA=&ix=My1jMzJlNmI1OQ==>
- PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA. (1990). *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 1990 TENTANG PENDIDIKAN DASAR*. [https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/3485/PP NO 28 TH 1990.htm](https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/3485/PP%20NO%2028%20TH%201990.htm)
- Puspaningrum, A. (2017). *Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan* (Cetakan 1). MNC.
- Safitri, D., Saufi, A., & Sakti, D. P. B. (2022). Penerapan Analisis Konten Kualitatif Pada Studi Revisit Intention Wisatawan Muslim Ke Lombok Dalam Konteks Pariwisata Halal. *Magister Manajemen*, 11 (4), 308–320. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i4.740>
- Sari, Y. P., & Azwar, W. (2018). Fenomena Bullying Siswa: Studi Tentang Motif Perilaku Bullying Siswa di SMP Negeri 01 Painan, Sumatera Barat. *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 10 (2), 333–367. <https://doi.org/10.24042/ijpmi.v10i2.2366>
- Sekolah Kita. (2024). *No Title*. <https://sekolah.data.kemdikbud.go.id/>
- Setyo V.B., & A.E., S. (2018). Transportasi Ojek Online Di Semarang Vino Bagus Setyo Adi Edy Suryawardana Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (USM) Diterima : April 2018 . Disetujui : Juli 2018 . Dipublikasikan : Oktober 2018 PENDAHULUAN Latar Belakang Masalah Di era modern ini mas. *Solusi*, 16 (4), 59–78.
- Sugiono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. CV Alfa & Beta.
- Tjiptono, F. (2019a). *Pemasaran Jasa* (A. Diana (ed.); terbaru). CV Andy Offset.
- Tjiptono, F. (2019b). *Strategi Pemasaran Prinsip dan Penerapan* (Diana Anastasia (ed.)). CV Andy Offset.
- Widiatmoko, T. F., & Dirgantoro, K. P. S. (2022). Pentingnya Peran Guru Sebagai Pembimbing Dalam Mengatasi Perilaku Perundungan Di Kelas [the Importance of the Teacher’S Role As a Guide in Overcoming Bullying in the Classroom]. *JOHME: Journal of Holistic Mathematics Education*, 6 (2), 238. <https://doi.org/10.19166/johme.v6i2.2072>
- Widiyasti, B. D. (2016). Pengaruh Ekuitas Merek Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Minat Beli Ulang Konsumen Axa Mandiri Mapan Sejahtera Di Kota Mataram. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 5 (3), 1–13. <https://doi.org/10.29303/jmm.v5i3.70>
- Widiyasti, B. D. (2022). *Pengaruh tarif premi dan produk terhadap minat beli di Kota Mataram*. 14 (3), 580–589.
- Wijaya, C., S, A., & Hasanah, W. (2018). Pelanggan dan Kepuasan. *Jurnal Dharmawangsa*, 16–25.
- wikipedia. (2024). *Sekolah Dasar*. https://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah_dasar

**ANALISIS ASPEK RISIKO PRODUK GADAI EMAS
PADA PT PEGADAIAN SYARIAH CABANG MEDAN
PETISAH**

Devita¹

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
dvita0907@gmail.com¹

Zainarti²

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
zainartimm60@gmail.com²

Abstract

This study aims to analyze the risk aspects associated with gold pawn products at PT Pegadaian Syariah Medan Petisah Branch. These risks include counterfeit gold, collateral damage, fluctuating gold prices, and operational risks in appraisal and storage processes. The research method employs a qualitative approach using data collection techniques such as in-depth interviews, observation, and document studies. The findings reveal that PT Pegadaian Syariah has implemented risk management practices, including modern tools for verifying gold quality, training for appraisers, and multi-layered storage systems to ensure collateral security. However, the fluctuating gold price risk remains a major challenge as it can impact the company's profit margins and customers' ability to redeem their collateral. This study suggests strengthening hedging policies and product diversification to mitigate the effects of gold price fluctuations.

Keywords: risk, gold pawn, pPegadaian syariah, risk management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek risiko yang terkait dengan produk gadai emas pada PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah. Risiko-risiko tersebut meliputi risiko emas palsu, risiko kerusakan barang jaminan, risiko nilai emas yang fluktuatif, serta risiko operasional dalam proses penaksiran dan penyimpanan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pegadaian Syariah telah mengimplementasikan manajemen risiko yang mencakup verifikasi kualitas emas dengan alat modern, pelatihan bagi petugas penaksir, serta sistem penyimpanan berlapis untuk menjaga keamanan barang jaminan. Namun, risiko nilai emas yang fluktuatif tetap menjadi tantangan utama karena dapat memengaruhi margin keuntungan perusahaan dan kemampuan nasabah untuk menebus barang jaminan. Penelitian ini menyarankan penguatan kebijakan lindung nilai dan diversifikasi produk untuk mengurangi dampak risiko fluktuasi harga emas.

Kata Kunci: risiko, gadai emas, pegadaian syariah, manajemen risiko



PENDAHULUAN

Industri keuangan syariah di Indonesia telah mengalami pertumbuhan signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Salah satu sektor penting dalam industri ini adalah pembiayaan berbasis gadai, khususnya produk gadai emas yang dikelola oleh lembaga keuangan syariah seperti PT Pegadaian Syariah. Produk gadai emas menjadi solusi bagi masyarakat yang membutuhkan dana cepat tanpa harus menjual aset berharga mereka (Lokobal et al. 2014). PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah merupakan salah satu cabang yang aktif menawarkan produk gadai emas sebagai bagian dari upaya memenuhi kebutuhan finansial masyarakat.

Meskipun produk gadai emas memberikan manfaat besar, aktivitas ini tidak terlepas dari berbagai risiko yang memengaruhi operasional dan keberlanjutan usaha. Risiko-risiko tersebut meliputi risiko operasional, risiko pasar, risiko hukum, dan risiko reputasi (Wahyuni, Sumarmi, and Saidi 2018). Risiko operasional dapat muncul dari kesalahan dalam proses penaksiran atau penyimpanan emas. Risiko pasar terkait dengan fluktuasi harga emas yang dapat memengaruhi nilai jaminan, sedangkan risiko hukum dapat timbul akibat sengketa hak milik atau keabsahan emas yang digadaikan. Risiko reputasi juga menjadi perhatian utama karena kesalahan kecil dapat merusak kepercayaan nasabah terhadap perusahaan (Alifiana and Susanti 2018).

Sebagai lembaga yang bergerak dalam pembiayaan berbasis syariah, PT Pegadaian Syariah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa semua risiko tersebut dikelola dengan baik sesuai prinsip syariah. Hal ini mencakup transparansi dalam proses transaksi, keadilan dalam penilaian, serta penyediaan solusi yang berkelanjutan bagi nasabah (Munawwaroh 2017). Dengan implementasi manajemen risiko yang efektif, PT Pegadaian Syariah berupaya menjaga stabilitas usaha dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Namun, tantangan tetap ada, terutama dalam menghadapi dinamika pasar emas global yang fluktuatif. Selain itu, perkembangan teknologi juga memunculkan risiko baru, seperti potensi pemalsuan emas yang semakin canggih. Oleh karena itu, penting untuk memahami dan mengkaji aspek-aspek risiko yang melekat pada produk gadai emas.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam aspek-aspek risiko yang dihadapi PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah dalam operasional produk gadai emas. Kajian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengelola Pegadaian Syariah dan pihak terkait lainnya dalam mengembangkan strategi mitigasi risiko yang lebih efektif. Dengan demikian, produk gadai emas dapat terus menjadi solusi keuangan yang andal bagi masyarakat, tanpa mengesampingkan prinsip syariah yang menjadi landasan utamanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis aspek risiko pada produk gadai emas di PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen, pegawai penaksir, dan nasabah yang memiliki pengalaman menggunakan produk gadai emas. Selain itu, dilakukan observasi langsung terhadap proses operasional, termasuk penaksiran emas, penyimpanan, dan pelayanan kepada nasabah.

Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi perusahaan, seperti laporan keuangan, panduan operasional, serta kebijakan manajemen risiko yang diterapkan oleh PT Pegadaian Syariah.

Penelusuran literatur terkait teori risiko dalam pembiayaan syariah juga dilakukan untuk memberikan kerangka konseptual yang relevan.

Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen.

Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai mekanisme manajemen risiko dan tantangan yang dihadapi oleh PT Pegadaian Syariah dalam menjalankan produk gadai emas. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah

Produk gadai emas di PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah adalah salah satu layanan unggulan yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan masyarakat. Produk ini memungkinkan nasabah mendapatkan pinjaman tunai dengan menjadikan emas sebagai jaminan. Proses gadai dilakukan berdasarkan prinsip syariah, dengan akad rahn yang memastikan transparansi dan keadilan dalam transaksi (Santosa, Tho'in, and Sumadi 2020). Penaksiran emas dilakukan menggunakan alat modern untuk menentukan kadar dan nilai emas secara akurat. Nasabah dapat menebus jaminan emas setelah melunasi pinjaman beserta biaya administrasi sesuai ketentuan yang berlaku (Daya, Fau, and Damanik 2019).

Identifikasi Risiko Dalam Produk Gadai Emas

Berdasarkan penelitian, risiko yang dihadapi PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah dalam produk gadai emas meliputi:

1. Risiko Emas Palsu

Salah satu risiko utama adalah kemungkinan menerima emas palsu sebagai jaminan. Meski perusahaan menggunakan alat canggih seperti densimeter dan X-ray fluorescence (XRF) untuk memastikan keaslian emas, potensi kesalahan tetap ada, terutama ketika menghadapi teknologi pemalsuan emas yang semakin maju.

2. Risiko Fluktuasi Harga Emas

Harga emas yang fluktuatif di pasar global menjadi tantangan bagi perusahaan. Jika harga emas turun secara signifikan, nilai jaminan juga akan berkurang, sehingga meningkatkan risiko kerugian bagi perusahaan jika nasabah gagal melunasi pinjaman.

3. Risiko Operasional

Kesalahan dalam proses penaksiran, pencatatan, atau penyimpanan emas dapat terjadi akibat kelalaian manusia. Selain itu, keamanan fisik barang jaminan selama penyimpanan menjadi perhatian utama untuk mencegah pencurian atau kerusakan.

4. Risiko Hukum

Potensi risiko hukum muncul jika terjadi sengketa terkait kepemilikan emas yang digadaikan atau pelanggaran prinsip syariah dalam pelaksanaan akad rahn.

5. Risiko Reputasi

Kesalahan kecil dalam pelayanan atau kelalaian dalam menjaga barang jaminan

dapat berdampak besar pada kepercayaan nasabah terhadap Perusahaan (Rahmawati and Tenriajeng 2020).

Manajemen Risiko Di PT Pegadaian Syariah

1. Proses Verifikasi Emas

PT Pegadaian Syariah menerapkan standar operasional prosedur (SOP) yang ketat dalam proses penaksiran emas. Alat modern seperti XRF digunakan untuk memverifikasi kadar emas, sementara pelatihan berkala diberikan kepada petugas penaksir untuk meningkatkan kompetensi.

2. Sistem Penyimpanan Berlapis

Untuk meminimalkan risiko pencurian atau kerusakan, emas yang dijaminkan disimpan di dalam brankas berlapis dengan sistem keamanan tinggi. Selain itu, akses ke ruang penyimpanan dibatasi hanya untuk petugas tertentu yang telah melewati verifikasi ketat.

3. Kebijakan Lindung Nilai (Hedging)

Dalam menghadapi risiko fluktuasi harga emas, perusahaan mulai mempertimbangkan penerapan kebijakan lindung nilai dengan menggunakan kontrak derivatif syariah untuk menjaga stabilitas keuangan.

4. Edukasi kepada Nasabah

Untuk mengurangi risiko hukum dan memastikan nasabah memahami syarat dan ketentuan, PT Pegadaian Syariah rutin memberikan edukasi tentang akad rahn dan kewajiban nasabah dalam menjaga keabsahan barang jaminan (Gina Patriani Manuputty 2022).

Analisis Risiko Berdasarkan Dimensi Manajemen Risiko

1. Identifikasi Risiko

Risiko utama diidentifikasi melalui wawancara dan observasi langsung. Risiko emas palsu dan fluktuasi harga menjadi perhatian utama karena dampaknya yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan.

2. Analisis Risiko

Analisis dilakukan dengan mengukur dampak dan probabilitas setiap risiko. Risiko fluktuasi harga emas memiliki dampak tinggi dengan probabilitas moderat, sementara risiko emas palsu memiliki dampak moderat dengan probabilitas rendah.

3. Mitigasi Risiko

Tindakan mitigasi yang diambil meliputi penggunaan alat verifikasi modern, pelatihan petugas, serta penerapan kebijakan lindung nilai. Untuk risiko operasional, perusahaan meningkatkan pengawasan internal dan memastikan kepatuhan terhadap SOP.

4. Monitoring dan Evaluasi

PT Pegadaian Syariah melakukan monitoring berkala terhadap risiko yang ada. Evaluasi dilakukan setiap tiga bulan untuk menilai efektivitas langkah mitigasi yang diterapkan (Fahlepi et al. 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah telah berhasil mengelola sebagian besar risiko melalui pendekatan sistematis dan inovatif. Namun, tantangan dalam menghadapi fluktuasi harga emas tetap menjadi perhatian. Penguatan kebijakan lindung nilai dan diversifikasi produk menjadi solusi yang relevan untuk mengurangi dampak risiko tersebut. Selain itu, perusahaan perlu terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi untuk mencegah risiko emas palsu.

Dari sisi operasional, penerapan SOP yang ketat dan sistem keamanan berlapis telah membuktikan efektivitasnya dalam mengurangi risiko pencurian dan kerusakan barang jaminan. Edukasi kepada nasabah juga memainkan peran penting dalam meminimalkan potensi sengketa hukum dan meningkatkan kesadaran akan prinsip syariah dalam transaksi gadai.

Namun, beberapa kelemahan masih perlu diperbaiki, seperti peningkatan kapasitas petugas dalam menghadapi kasus-kasus kompleks dan integrasi teknologi yang lebih canggih untuk mendukung proses verifikasi dan pencatatan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan nasabah sekaligus memperkuat posisi perusahaan di industri keuangan syariah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah telah mengimplementasikan berbagai langkah untuk mengelola risiko dalam produk gadai emas. Risiko emas palsu, fluktuasi harga, operasional, hukum, dan reputasi dihadapi dengan penerapan teknologi, pelatihan, dan kebijakan mitigasi yang tepat. Meski demikian, tantangan tetap ada, khususnya terkait fluktuasi harga emas. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan inovasi dalam manajemen risiko dan diversifikasi produk untuk menjaga keberlanjutan usaha.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen risiko dalam konteks keuangan syariah, serta menjadi referensi praktis bagi lembaga keuangan syariah lainnya dalam mengelola produk gadai emas.

SIMPULAN

Analisis aspek risiko produk gadai emas pada PT Pegadaian Syariah Cabang Medan Petisah memberikan gambaran yang komprehensif terkait tantangan dan upaya mitigasi risiko dalam pelayanan kepada masyarakat. Dalam operasionalnya, risiko utama meliputi risiko kredit, risiko operasional, dan risiko pasar. Risiko kredit muncul akibat potensi gagal bayar nasabah, yang dapat diminimalkan melalui penilaian agunan yang cermat dan prosedur manajemen risiko yang ketat. Risiko operasional terkait dengan kemungkinan kesalahan manusia atau teknologi, yang memerlukan peningkatan pelatihan staf dan investasi dalam teknologi informasi yang andal. Risiko pasar yang disebabkan oleh fluktuasi harga emas memerlukan kebijakan lindung nilai yang tepat.

PT Pegadaian Syariah telah menunjukkan komitmen untuk mengelola risiko melalui penerapan sistem syariah yang transparan dan akuntabel, yang menempatkan keadilan dan kepentingan nasabah sebagai prioritas utama. Dengan pendekatan yang terstruktur dan proaktif, perusahaan dapat menjaga kepercayaan masyarakat terhadap produk gadai emasnya. Hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk perbaikan berkelanjutan dalam mengelola risiko sekaligus mendukung keberlanjutan bisnis yang berkontribusi pada pemberdayaan ekonomi umat.

Ke depan, sinergi antara penguatan manajemen risiko dan pengembangan inovasi produk perlu terus ditingkatkan agar PT Pegadaian Syariah tetap relevan dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifiana, Mia Ajeng, and Nanik Susanti. 2018. "Analisis Potensi Risiko Umkm Di Kabupaten Kudus." *Media Ekonomi* 18 (2):71. doi: 10.30595/medek.v18i2.3052.
- Daya, Sepintas, Samanoi Fau, and Tiur P. Damanik. 2019. "Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode ERM Pada JNE Telukdalam." *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis* 4 (1):42–51.
- Fahlepi, Ridho, Mona Fronita, Eki Saputra, Muhammad Luthfi Hamzah, Arif Marsal, Suandi Daulay, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, and Sekolah Tinggi Teknologi Pekanbaru. 2023. "Analisis Manajemen Risiko IT Pada Sistem Informasi Akademik Menggunakan ISO 31000." *Jurnal Sains Komputer & Informatika (J-SAKTI)* 7 (2):663.
- Gina Patriani Manuputty. 2022. "Analisis Manajemen Risiko Berbasis Iso 31000 Pada Aspek Operasional Teknologi Informasi PT Schlumberger Geophysics Nusantara." *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* 3 (April):49–58.
- Lokobal, Arif, Dosen Pascasarjana, Teknik Sipil, and Universitas Sam. 2014. "Manajemen Risiko Pada Perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi Di Propinsi Papua." *Jurnal Ilmiah Media Engineering* 4 (2):109–18.
- Munawwaroh, Zahrotul. 2017. "Analisis Manajemen Risiko Pada Pelaksanaan Program." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 24 (2):71–79.
- Rahmawati, Nia, and Andi Tenrisukki Tenriajeng. 2020. "Analisis Manajemen Risiko Pelaksanaan Pembangunan Jalan Tol." 14 (1):25–18.
- Santosa, Slamet, Muhammad Tho'in, and Sumadi Sumadi. 2020. "Analisis Tingkat Kesehatan Bank Syariah Menggunakan Rasio Permodalan, Profitabilitas, Pembiayaan, Dan Risiko Kredit." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6 (2):367. doi: 10.29040/jiei.v6i2.1169.
- Wahyuni, Hana Catur, Wiwik Sumarmi, and Ida Agustini Saidi. 2018. "Analisis Persepsi Konsumen Terhadap Aspek Risiko Keamanan Pangan Pada Sistem Rantai Pasok Makanan." *PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering)* 2 (2):64–69. doi: 10.21070/prozima.v2i2.2201.

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT BUKIT RAYA SEKAWAN**

Yudhistira Anugerah Pratama¹

PT Bukit Raya Sekawan

yudistira@br-s.co.id

Farida Yuliaty²

Universitas Sangga Buana

fari3da.07@gmail.com

Kosasih³

Universitas Sangga Buana

kosasih@gmail.com

Abstract

This study analyzes the effect of compensation on employee performance at Bukit Raya Sekawan Mining Company using an associative quantitative approach. The study population consists of all employees of the company, totaling 45 individuals. Data were collected through observations, interviews, literature studies, documentation, observation guidelines, and questionnaires. The results indicate that compensation has a positive influence on employee performance. Therefore, the company needs to monitor and evaluate both compensation and employee performance to optimize the achievement of corporate goals and employee welfare. Additionally, the company should provide clear information about the compensation system, particularly regarding health benefits. Thus, it is expected that the company and employees can jointly fulfill their objectives, rights, and obligations as a unified entity in the future.

Keywords: *compensation, employee performance, mining company*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan dengan pendekatan kuantitatif asosiatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan, berjumlah 45 orang. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, studi literatur, dokumentasi, pedoman observasi, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memantau dan mengevaluasi kompensasi serta kinerja karyawan guna mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, perusahaan harus memberikan informasi yang jelas mengenai sistem kompensasi, terutama terkait manfaat kesehatan. Dengan demikian, diharapkan perusahaan dan karyawan dapat bersama-sama memenuhi tujuan, hak, dan kewajiban sebagai satu kesatuan di masa depan.

Kata kunci: *kompensasi, kinerja karyawan, perusahaan pertambangan*



PENDAHULUAN

Menurut Winanto & Hanantijo (2023), industri ekstraktif merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan negara setiap tahun, menjadikannya salah satu sumber daya terpenting bagi Indonesia. Pendapatan dari komoditas ini membantu pemasukan negara yang sempat terganggu akibat penurunan ekonomi global akibat Covid-19. Aidar & Ferdian (2023) menambahkan bahwa pada industri ekstraktif, pendapatan negara mencapai Rp124,4 triliun pada tahun 2021, yang mencakup pajak, bea keluar, dan penerimaan negara bukan pajak. Pernyataan ini didukung oleh Direktorat Jenderal EBTKE (2023) yang menyatakan bahwa saat ini terdapat banyak izin usaha pertambangan dan izin usaha pertambangan khusus yang beroperasi di Indonesia, serta 60 perusahaan tambang yang memiliki perjanjian karya pengusahaan pertambangan batubara. Selain itu, Direktorat Jenderal EBTKE (2023) menjelaskan bahwa industri ekstraktif sering dikaitkan dengan kerusakan lingkungan akibat operasionalnya. Oleh karena itu, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral saat ini berupaya menciptakan berbagai inovasi untuk mengurangi dampak tersebut. Direktorat Jenderal EBTKE (2023) menambahkan bahwa untuk mendapatkan inovasi yang dapat mengurangi dampak destruktif terhadap lingkungan dan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan demikian, dalam jangka panjang, inovasi industri ekstraktif dapat mendukung pembangunan berkelanjutan.

Penelitian Haryanto, Rismayadi, & Pertiwi (2023) menyatakan bahwa keberhasilan suatu entitas ditentukan oleh sumber daya manusia di dalamnya, karena SDM merupakan penggerak utama entitas. Dalam hal ini, karyawan sebagai sumber daya manusia juga menentukan kualitas PT Bukit Raya Sekawan (Indriyani, Lestari, & Rasal, 2019). Anggrainy, Darsono, & Putra (2018) menyatakan bahwa suatu entitas perlu memberikan remunerasi yang sesuai kepada seluruh karyawan. Selain sebagai bentuk tanggung jawab entitas, remunerasi yang layak juga membuat karyawan merasa dihargai, diakui, dan dibutuhkan. Dengan kata lain, pemberian remunerasi yang sesuai akan mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam mencapai tujuan entitas secara sukarela (Anggrainy, Darsono, & Putra, 2018).

Menurut Huzaemah (2021), untuk meningkatkan kinerja karyawan, entitas juga membutuhkan keuntungan atau pendapatan dari operasionalnya. Jika operasional entitas berjalan dengan baik, maka keuntungan yang diperoleh dapat digunakan untuk menyediakan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, seperti upah kerja, tunjangan kerja, fasilitas kerja, dan bonus kerja (Adrianto, 2021). Upah, tunjangan kerja, jabatan, dan fasilitas juga merupakan bagian dari kompensasi yang dapat diberikan oleh perusahaan, institusi, atau organisasi kepada karyawan (Rona & Syam, 2022; Sugiono, Darmadi, & Efendi, 2021). Sebaliknya, jika operasional entitas tidak berjalan dengan baik, maka keuntungan dan pendapatan perusahaan akan menurun, yang dapat berdampak pada karyawan, salah satunya adalah pemutusan hubungan kerja (Agustina & Adriani, 2022).

Pernyataan ini didukung oleh studi pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap 25 karyawan di PT Bukit Raya Sekawan terkait kompensasi dan kinerja karyawan, yang merupakan variabel dalam penelitian ini. Skala likert yang digunakan dalam studi pendahuluan memberikan kategori jawaban yang dikonversi ke dalam skor numerik, seperti sangat sesuai (5), sesuai (4), normal (3), tidak sesuai (2), dan sangat tidak sesuai (1). Berikut adalah tabel yang menyajikan hasil studi pendahuluan terhadap 25 karyawan di PT Bukit Raya Sekawan:

Tabel 1. Hasil Studi Pendahuluan

Variabel	Dimensi	Skor Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kompensasi	Finansial	3	12%	8	32%	13	52%	1	4%	0	0%
	Non-finansial	2	8%	4	16%	17	68%	2	8%	0	0%
	Pencapaian target	10	40%	11	44%	4	16%	0	0%	0	0%
Kinerja karyawan	Kualitas kerja	9	36%	15	60%	1	4%	0	0%	0	0%
	Produktivitas	8	32%	13	52%	4	16%	0	0%	0	0%
	Kompetensi	6	24%	17	68%	2	8%	0	0%	0	0%

Sumber: Hasil olahan studi pendahuluan, 2024

Hasil studi pendahuluan terhadap 25 karyawan di PT Bukit Raya Sekawan menunjukkan bahwa kompensasi merupakan aspek yang belum mencapai hasil optimal. Hal ini terlihat dari sebagian besar karyawan dalam studi pendahuluan yang menyatakan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan oleh PT Bukit Raya Sekawan. Sementara itu, aspek kinerja karyawan menunjukkan hasil yang cukup optimal, meskipun masih memerlukan perbaikan. Hal ini tercermin dari mayoritas karyawan yang menyatakan cukup puas dengan kinerja yang mereka hasilkan dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil studi pendahuluan ini, secara keseluruhan, peneliti ingin melihat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan secara menyeluruh. Selain itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kompensasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan.

LITERATUR

Kompensasi

Menurut Yunus & Sukartini (2013), kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga, atau organisasi kepada pegawainya. Mereka menekankan bahwa kompensasi mencerminkan tanggung jawab organisasi dalam mendukung kelangsungan kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, kompensasi yang diberikan harus sebanding dengan kontribusi pegawai (Yunus & Sukartini, 2013). Nurcahyo (2015) berpendapat bahwa kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diterima pegawai atas pekerjaannya, sehingga kompensasi harus seimbang dengan harapan pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan mereka agar kinerja tetap selaras dengan tujuan organisasi. Sementara itu, Ariandi (2018) menyatakan bahwa kompensasi mencakup imbalan materiil dan non-materiil yang harus sesuai dengan tugas serta tanggung jawab pegawai dalam suatu organisasi.

Hamali (2018) mengungkapkan bahwa kompensasi adalah bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi. Berbagai aspek dalam hubungan kerja, seperti tunjangan, kenaikan gaji, struktur kompensasi, dan skala upah, merupakan bagian dari sistem kompensasi yang perlu dikelola dengan baik (Hamali, 2018). Menurut Wibowo (2016), kompensasi berfungsi sebagai balas jasa kepada pegawai sekaligus menjadi strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka. Sejalan dengan itu, Widayati (2019) menegaskan bahwa kompensasi harus dihitung berdasarkan prinsip kelayakan, logika, rasionalitas, dan

pertimbangan emosional dari sudut pandang pegawai. Artinya, kompensasi harus mempertimbangkan kompetensi, jenis pekerjaan, serta upaya pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan kebutuhan pegawai agar kompensasi yang diberikan dapat memenuhi ekspektasi mereka (Widayati, 2019). Penelitian Andriany (2019) menunjukkan bahwa bagi sebagian besar pegawai, kompensasi merupakan sumber utama untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain sebagai faktor kesejahteraan pegawai, kompensasi juga mencerminkan kualitas perusahaan, lembaga, atau organisasi yang memberikannya (Andriany, 2019).

Menurut Yunus & Sukartini (2013), kompensasi yang diberikan perusahaan, lembaga, atau organisasi kepada pegawai dapat dikategorikan menjadi kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial mencakup imbalan berupa uang, seperti upah, manfaat ekonomi, bonus, dan komisi, sedangkan kompensasi non-finansial meliputi jaminan tenaga kerja, bantuan sosial, tunjangan, dan liburan. Moehariono (2014) menambahkan bahwa kompensasi dapat berbentuk upah kerja, tunjangan, jabatan kerja, dan fasilitas kerja. Upah kerja merupakan imbalan yang dibayarkan secara tunai dan berkala, sedangkan tunjangan mencakup asuransi kesehatan, pembayaran liburan, dan dana pensiun. Jabatan kerja berhubungan dengan kedudukan pegawai dalam organisasi, di mana semakin tinggi jabatan, semakin besar pula upah dan tunjangan yang diterima. Selain itu, fasilitas kerja, seperti kendaraan dinas, perangkat digital, serta pelatihan kerja, juga berperan dalam mendukung kinerja pegawai.

Kinerja Karyawan

Menurut Basirun, Mahmud, Syahnur, & Prihatinet (2022) serta Soden, Fernandes, Niha, Perseveranda, & Adrianuset (2023), kinerja karyawan merupakan evaluasi terhadap standar dan hasil kerja yang diselesaikan dalam mencapai tujuan perusahaan, institusi, atau organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya mencakup volume pekerjaan yang dihasilkan, tetapi juga kualitasnya serta sejauh mana pekerja memenuhi tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk produktivitas, kualitas kerja, pencapaian tujuan, inisiatif, dedikasi, dan profesionalisme (Basirun, Mahmud, Syahnur, & Prihatinet, 2022; Soden, Fernandes, Niha, Perseveranda, & Adrianuset, 2023). Basirun, Mahmud, Syahnur, & Prihatinet (2022) serta Sudargini (2021) menyatakan bahwa keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab, serta kompetensi yang relevan dengan pekerjaan merupakan bagian dari kinerja karyawan.

Evaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai metode, seperti observasi langsung, wawancara, serta penilaian kuantitatif menggunakan skala pengukuran yang tepat (Hafid, Azis, Arwaty, & Sudirman, 2022). Penilaian kinerja sering menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, peningkatan kompetensi, penghargaan, dan pengembangan karir karyawan (Hafid, Azis, Arwaty, & Sudirman, 2022). Tujuan dari evaluasi kinerja karyawan, menurut Astuti (2022) serta Jufrizen & Rahmadhani (2020), adalah untuk meningkatkan efektivitas kerja guna mencapai tujuan institusi, perusahaan, atau organisasi secara lebih optimal. Menurut Marniati & Rauf (2022) serta Pusparani (2021), perusahaan, institusi, atau organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan dukungan yang diperlukan agar mereka dapat mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Basirun, Mahmud, Syahnur, & Prihatinet (2022) serta Soden, Fernandes, Niha, Perseveranda, & Adrianuset (2023), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi manajemen yang kompeten, kepuasan kerja, kemampuan dan keahlian, lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan dan insentif, pendidikan dan pelatihan, sistem evaluasi kinerja, serta keseimbangan antara

kehidupan kerja dan pribadi. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi timnya dengan memberikan dukungan yang memadai serta instruksi yang jelas. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting, di mana karyawan yang merasa puas cenderung bekerja lebih giat dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kemampuan dan keahlian karyawan turut menentukan kinerja mereka, di mana tingkat kompetensi yang tinggi berkorelasi positif dengan hasil kerja yang optimal. Lingkungan kerja yang mendukung, aman, dan kondusif juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Selanjutnya, penghargaan dan insentif yang adil serta menarik dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Pendidikan dan pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Selain itu, sistem evaluasi kinerja yang efektif memberikan umpan balik yang objektif, sehingga karyawan dapat mengetahui area yang perlu diperbaiki. Terakhir, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga berkontribusi terhadap produktivitas dan kinerja optimal, karena karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik cenderung lebih fokus dan termotivasi dalam bekerja.

METODE PENELITIAN

Metode kuantitatif asosiatif dengan jenis regresi linear yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Creswell (2020). Jumlah subjek penelitian adalah 45 karyawan di PT Bukit Raya Sekawan yang diperoleh melalui teknik sensus, yang berarti seluruh populasi menjadi responden penelitian. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan PT Bukit Raya Sekawan kurang dari 100 orang (Creswell, 2020).

Dalam penelitian ini, skala *likert* digunakan untuk menghitung dan memberikan skor pada setiap kategori jawaban alternatif, yaitu sangat sesuai, sesuai, netral, tidak sesuai, dan sangat tidak sesuai. Observasi, kuesioner, catatan penelitian, dan dokumentasi lapangan merupakan sumber utama data penelitian. Selain itu, profil PT Bukit Raya Sekawan digunakan sebagai data sekunder.

Peneliti menetapkan rumus perhitungan untuk uji koefisien determinasi berdasarkan Creswell (2020) sebagai berikut:

$$kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

kd = Koefisien determinasi

r = Nilai koefisien determinasi Pearson

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT Bukit Raya Sekawan

PT Bukit Raya Sekawan memiliki total 45 karyawan. Berdasarkan profil perusahaan, terdapat 16 jenis kegiatan operasional yang dijalankan, yaitu penilaian geoteknik dan hidrologi, evaluasi prospek, analisis data dan pelaporan, analisis laboratorium, eksplorasi pengeboran geofisika, *logging*, survei geolistrik, layanan geodesi, sistem informasi geografis, geoteknik dan geohidrologi, studi kelayakan tambang, desain tambang, perencanaan tambang jangka pendek dan jangka panjang, sistem pemantauan bergerak untuk stabilitas lereng, pemantauan stasiun cuaca otomatis dan ketinggian air sump, serta pemantauan sistem lingkungan secara *real-time*.

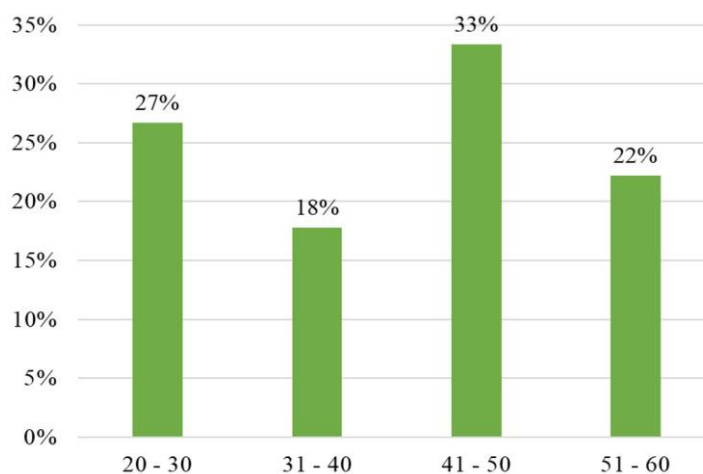


Gambar 1. PT Bukit Raya Sekawan

Sumber: Dokumentasi, 2024

Profil Responden

Profil responden diperlukan untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat mendukung klarifikasi data penelitian. Profil subjek dalam penelitian ini mencakup usia dan tingkat pendidikan, yang disajikan dalam gambar berikut:



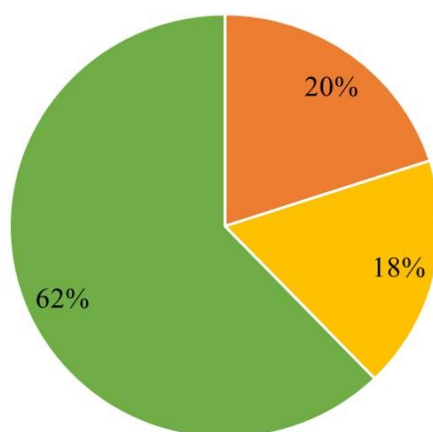
Gambar 2: Profil Responden berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan data yang tercantum dalam gambar 2, dapat dilihat bahwa sumber daya manusia dalam rentang usia 20-30 tahun memiliki persentase sebesar 27%. Jumlah ini cukup signifikan dan menunjukkan keberadaan generasi muda yang produktif di PT Bukit Raya Sekawan. Generasi muda ini sering dianggap sebagai sumber inovasi dan kreativitas yang penting dalam dunia bisnis. Persentase sumber daya manusia dalam rentang usia 31-40 tahun adalah 18%, yang tergolong relatif rendah. Rentang usia ini merupakan periode produktif di mana karyawan memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup matang. Namun, persentase yang rendah

ini dapat mengindikasikan kecenderungan PT Bukit Raya Sekawan untuk lebih banyak merekrut karyawan muda atau adanya tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi pada kelompok usia ini. Persentase sumber daya manusia dalam rentang usia 41-50 tahun mencapai 33%, yang merupakan persentase tertinggi di PT Bukit Raya Sekawan. Hal ini menunjukkan keberadaan kelompok usia yang lebih senior di perusahaan. Kelompok usia ini umumnya memiliki pengalaman kerja yang lebih luas dan stabil. Kehadiran mereka dapat memberikan kestabilan dan konsistensi dalam hasil kerja yang dihasilkan. Rentang usia 51-60 tahun memiliki persentase sebesar 22%. Keberadaan kelompok usia ini mencerminkan kesinambungan tenaga kerja di PT Bukit Raya Sekawan, di mana terdapat karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu yang lama. Kelompok ini juga dapat memberikan nilai tambah melalui pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki.

Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya variasi dalam distribusi usia sumber daya manusia di PT Bukit Raya Sekawan. Kehadiran karyawan dari berbagai rentang usia dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, seperti kombinasi antara inovasi dan pengalaman yang dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun, penting bagi perusahaan untuk menjaga keseimbangan antar kelompok usia guna menghindari kesenjangan pengetahuan dan perbedaan antar generasi yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, PT Bukit Raya Sekawan perlu memiliki kebijakan yang mendukung pengembangan sumber daya manusia baik bagi karyawan muda maupun senior, serta menciptakan iklim kerja yang inklusif bagi seluruh karyawan.



■ High school / equivalent ■ Diploma / equivalent ■ Bachelor / equivalent

Gambar 3: Profil Responden berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan data yang tercantum dalam gambar 3, terdapat tiga kategori tingkat pendidikan dari 45 karyawan PT Bukit Raya Sekawan, yaitu SMA/ sederajat, diploma/ sederajat, dan sarjana/ sederajat. Persentase karyawan dengan pendidikan SMA/ sederajat adalah 20%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT Bukit Raya Sekawan memiliki latar belakang pendidikan yang lebih rendah, yang mungkin berdampak pada kemampuan mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks.

Selanjutnya, persentase karyawan dengan pendidikan diploma/ sederajat adalah 18%. Persentase ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil karyawan yang memiliki tingkat pendidikan ini, yang dapat mengindikasikan peningkatan kesadaran dan aksesibilitas terhadap pendidikan tinggi. Sementara itu, persentase karyawan dengan pendidikan sarjana/ sederajat

mencapai 62%. Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Bukit Raya Sekawan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi dan banyak yang telah menempuh pendidikan tinggi untuk meningkatkan kualifikasi kerja mereka.

Data dalam gambar 3 juga dapat menjadi referensi bagi PT Bukit Raya Sekawan dalam mengadopsi program pengembangan karyawan yang tepat. Misalnya, perusahaan dapat menyediakan pelatihan lanjutan bagi karyawan dengan pendidikan SMA untuk meningkatkan keterampilan mereka dan mempersiapkan mereka menghadapi tugas yang lebih kompleks. Sementara itu, perusahaan dapat memanfaatkan serta mengembangkan sumber daya manusia dengan pendidikan sarjana/ sederajat untuk memimpin dan mendukung inisiatif strategis perusahaan.

Selain itu, data ini memberikan wawasan mengenai siklus regenerasi modal manusia. Dengan mayoritas karyawan memiliki pendidikan sarjana/ sederajat, PT Bukit Raya Sekawan perlu mempertimbangkan rekrutmen dan pengembangan profesional muda dengan kualifikasi pendidikan tinggi guna memastikan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah variabel independen dan dependen memiliki distribusi normal, dapat digunakan hasil uji normalitas. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila nilai probabilitasnya melebihi 0,05 (Creswell, 2020). Tabel berikut menampilkan hasil uji normalitas yang dilakukan menggunakan *output* IBM SPSS 26 pada Windows 10 dalam penelitian ini:

Tabel 2. Uji Normalitas

<i>One Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
<i>Unstandardized Residual</i>		
<i>N</i>	45	
<i>Normal parameters</i>	<i>Mean</i>	34,000
	<i>Standard deviation</i>	4,838
<i>Most extreme differences</i>	<i>Absolute</i>	0,112
	<i>Positive</i>	0,112
	<i>Negative</i>	-0,112
<i>Test statistic</i>	0,112	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,195	

Sumber: Data primer diolah, 2024

Signifikansi asimetris (2-tailed) ditentukan dengan nilai p sebesar $0,195 > 0,05$, berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 2. Dengan demikian, data dari variabel independen maupun dependen termasuk dalam kategori distribusi normal.

Kompensasi di PT Bukit Raya Sekawan

Pada subbab ini, dijelaskan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dengan bantuan pedoman observasi dan kuesioner yang diberikan kepada 45 karyawan di PT Bukit Raya Sekawan sebagai subjek penelitian. Data yang diperoleh dari pedoman observasi dan kuesioner kemudian diinterpretasikan secara deskriptif untuk menjawab serta mengidentifikasi permasalahan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga penelitian ini dapat

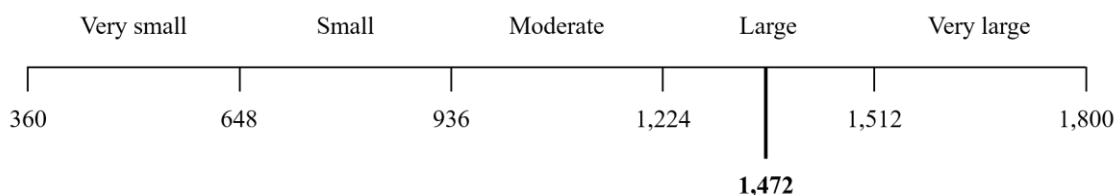
menggambarkan distribusi jawaban subjek penelitian mengenai variabel kompensasi. Berikut adalah tabel 3 yang menyajikan analisis deskriptif terhadap variabel kompensasi karyawan di PT Bukit Raya Sekawan:

Tabel 3. Analisis Deskriptif Kompensasi

Kategori	Skor	Frekuensi	Jumlah Skor
Sangat sesuai	5	123	615
Sesuai	4	159	636
Netral	3	65	195
Tidak sesuai	2	13	26
Sangat tidak sesuai	1	0	0
Total			1.472

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa total skor kompensasi di PT Bukit Raya Sekawan adalah 1.472. Untuk mempermudah dalam menggambarkan hasil analisis deskriptif, peneliti menetapkan kategori "sangat sesuai" yang setara dengan "sangat besar," "sesuai" setara dengan "besar," "netral" setara dengan "sedang," "tidak sesuai" setara dengan "kecil," dan "sangat tidak sesuai" setara dengan "sangat kecil." Selanjutnya, peneliti menggambarkan hasil tersebut dengan kontinum berikut:



Gambar 4. Kontinum Analisis Deskriptif Kompensasi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT Bukit Raya Sekawan menganggap bahwa sistem kompensasi yang diterapkan sesuai dengan kontrak kerja dan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari posisi garis analisis deskriptif yang berada pada interval kelas besar dalam garis kontinum pada gambar 4, yang setara dengan kategori baik. Temuan ini dapat menjadi indikasi bahwa PT Bukit Raya Sekawan telah mampu memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan. Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diberikan masih berada dalam kategori normal atau setara dengan kategori cukup. Kemungkinan, terdapat perbedaan persepsi antara PT Bukit Raya Sekawan dan karyawan mengenai standar kompensasi yang sesuai. Namun, terdapat sejumlah kecil karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak sesuai atau setara dengan kategori kurang baik. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi manajemen sumber daya manusia di PT Bukit Raya Sekawan. Evaluasi lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi diperlukan agar dapat memenuhi harapan karyawan.

Hasil penelitian terhadap variabel kompensasi secara deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT Bukit Raya Sekawan merasa bahwa sistem kompensasi yang diterapkan sudah sesuai dengan kontrak kerja dan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat diartikan sebagai indikasi bahwa PT Bukit Raya Sekawan telah berhasil memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawannya. Dalam konteks ini, peran manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh

karyawan. Meskipun mayoritas karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan sudah baik, masih ada beberapa karyawan yang menilai kompensasi yang diberikan berada dalam kategori normal atau cukup.

Perbedaan persepsi antara PT Bukit Raya Sekawan dan karyawan mengenai standar kompensasi yang sesuai menjadi perhatian bagi manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi yang ada. Evaluasi ini dapat mencakup pengumpulan masukan dari karyawan mengenai harapan mereka terhadap sistem kompensasi, serta menilai apakah sistem kompensasi yang diterapkan sudah sesuai dengan kondisi industri dan lingkungan perusahaan. Hal ini penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Jika kompensasi tidak sesuai dengan harapan karyawan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, kurangnya motivasi untuk berkontribusi lebih, dan bahkan berpotensi meningkatkan tingkat *turnover* karyawan. Melalui analisis hasil penelitian, PT Bukit Raya Sekawan dapat mengidentifikasi aspek-aspek kompensasi yang perlu diperbaiki.

Selain itu, PT Bukit Raya Sekawan juga perlu menjaga komunikasi yang baik dengan karyawan terkait kebijakan kompensasi. Dengan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat menjelaskan alasan di balik kebijakan kompensasi tertentu dan mengurangi potensi ketidakpuasan karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian tentang kompensasi karyawan di PT Bukit Raya Sekawan memberikan wawasan penting bagi manajemen sumber daya manusia. Dengan memahami persepsi karyawan terhadap kompensasi, perusahaan dapat melakukan perubahan dan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan kepuasan karyawan serta mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di PT Bukit Raya Sekawan perlu mengevaluasi kebijakan kompensasi yang ada serta memastikan bahwa standar kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan. Evaluasi ini dapat mencakup peninjauan tingkat kompensasi, pengumpulan masukan dari karyawan, serta perbandingan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain yang sejenis.

Pembahasan ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Rona & Syam (2022), Sugiono, Darmadi, & Efendi (2021), Gee, Manao, & Gohae (2021), Hidayat, Halim, & Suharja (2021), Kurniawan (2022), Sugiono, Darmadi, & Efendi (2021), Yuhera (2022), Asniwati (2022), Febrianti & Hendratmoko (2022), Rukmini (2017), Silalahi (2022), Prawira (2020), Mujanah (2020), Apostasy (2022), Rasnawati, Hakim, Lukman, & Azikin (2022), Widodo & Yandi (2022), dan Winata (2022), yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan dalam bentuk uang, tunjangan, barang, dan promosi yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa serta harus dihitung secara seimbang dengan pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, kompensasi memiliki konsep yang kompleks karena perhitungannya melibatkan berbagai aspek, seperti kelayakan, logika, rasionalitas, serta faktor emosional dari sudut pandang karyawan. Kompensasi diberikan dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan PT Bukit Raya Sekawan serta memberikan insentif atau motivasi kepada karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, ketika kompensasi yang diberikan sesuai dan adil, karyawan akan merasa senang dan dihargai, sehingga mereka secara sukarela mengoptimalkan kompetensinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja Karyawan di PT Bukit Raya Sekawan

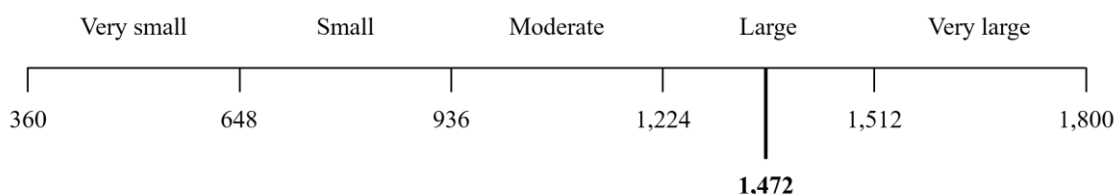
Dalam subbab ini, disajikan penjelasan mengenai hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dengan bantuan pedoman observasi serta kuesioner yang diberikan kepada 45 karyawan di PT Bukit Raya Sekawan sebagai subjek penelitian. Data yang diperoleh dari pedoman observasi dan kuesioner kemudian diinterpretasikan secara deskriptif untuk menjawab serta mengidentifikasi permasalahan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga penelitian ini dapat menggambarkan distribusi jawaban subjek penelitian terhadap variabel kinerja karyawan. Berikut adalah tabel 4 yang menyajikan analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan:

Tabel 4. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Kategori	Skor	Frekuensi	Jumlah Skor
Sangat sesuai	5	229	1.145
Sesuai	4	366	1.464
Netral	3	75	225
Tidak sesuai	2	5	10
Sangat tidak sesuai	1	0	0
Total			2.844

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa total skor kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan adalah 2.844. Untuk mempermudah deskripsi hasil analisis deskriptif, peneliti menetapkan kategori sangat sesuai yang setara dengan sangat besar, sesuai dengan besar, normal yang setara dengan sedang, tidak sesuai yang setara dengan kecil, dan sangat tidak sesuai yang setara dengan sangat kecil. Selanjutnya, peneliti menggambarkan hasil tersebut dalam bentuk kontinum berikut:



Gambar 5. Kontinum Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dapat dilihat dari posisi garis analisis deskriptif yang berada pada interval kelas sangat besar dalam garis kontinum pada gambar 5, yang setara dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan sudah cukup sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa kinerja karyawan di perusahaan ini sudah sesuai dengan kebutuhan mereka. Sementara itu, responden yang memberikan tanggapan pada kategori normal yang setara dengan kategori cukup, serta kategori tidak sesuai yang setara dengan kategori kurang baik, mengindikasikan bahwa terdapat beberapa aspek kinerja karyawan yang perlu ditingkatkan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi atau lebih memuaskan.

Adanya sedikit responden yang memberikan skor tidak sesuai atau sangat tidak sesuai menjadi indikasi bahwa mayoritas karyawan merasa kinerja mereka di PT Bukit Raya Sekawan sudah

baik. Hasil penelitian terhadap variabel kinerja karyawan secara deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa kinerja karyawan di perusahaan ini sudah cukup sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini dapat diartikan sebagai tanda bahwa manajemen sumber daya manusia di perusahaan telah berhasil dalam mengelola kinerja karyawan. Pentingnya kinerja karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan merupakan salah satu aspek utama dalam manajemen sumber daya manusia. Pencapaian kinerja yang baik dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan, seperti peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional.

Namun, terdapat persentase kecil responden yang memberikan tanggapan pada kategori normal yang setara dengan kategori cukup dan kategori tidak sesuai yang setara dengan kategori kurang baik. Indikasi ini menunjukkan bahwa terdapat aspek-aspek kinerja karyawan yang perlu diperbaiki agar mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hal ini menunjukkan adanya potensi peningkatan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk melakukan perbaikan kinerja karyawan, manajemen sumber daya manusia perlu melakukan analisis lebih lanjut mengenai aspek-aspek yang perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan tanggapan dari responden yang memberikan penilaian normal, cukup, dan tidak sesuai.

Hasil penelitian ini juga memberikan gambaran mengenai keberhasilan PT Bukit Raya Sekawan dalam mengelola dan mengembangkan karyawannya. Mayoritas hasil menunjukkan bahwa perusahaan ini telah berhasil dalam proses seleksi, pelatihan, dan motivasi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik. Namun, evaluasi dan perbaikan masih diperlukan dalam proses rekrutmen, pelatihan, serta penilaian kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan strategi pengembangan karier dan insentif yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian mengenai kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan juga dapat memberikan informasi mengenai pencapaian manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Dalam hal ini, mayoritas responden merasa bahwa kinerja karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan, tetapi masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Penting bagi PT Bukit Raya Sekawan untuk terus memantau dan meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai keunggulan kompetitif melalui kinerja karyawan yang optimal. Hasil penelitian ini menjadi panduan bagi manajemen sumber daya manusia di perusahaan untuk mengambil langkah-langkah perbaikan serta mengembangkan sumber daya manusia secara lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga perlu mempertahankan mayoritas karyawan yang merasa bahwa kinerja mereka sudah baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah mencapai kinerja yang baik, serta meningkatkan komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan.

Pembahasan ini sejalan dengan paparan dari Basirun, Mahmud, Syahnur, & Prihatinet (2022), Soden, Fernandes, Niha, Perseveranda, & Adrianuset (2023), Sudargini (2021), Hafid, Azis, Arwaty, & Sudirman (2022), serta Marniati & Rauf (2022), serta Marniati & Rauf (2022), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan mencakup seluruh hasil kerja dan kontribusi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan pencapaian *target*, kualitas kerja, produktivitas, serta kompetensi yang dimiliki. Kemampuan dalam mencapai hasil kerja yang baik dan memenuhi ekspektasi PT Bukit Raya Sekawan merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Dengan adanya kinerja yang baik, karyawan dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi perusahaan serta mencapai tujuan pribadi dan profesionalnya. Bagi PT Bukit Raya Sekawan, kinerja karyawan juga dapat dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan dan mengembangkan kebijakan, program, serta strategi untuk meningkatkan

produktivitas dan efektivitas kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi aspek yang penting dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, pembinaan karyawan, serta pengembangan karir.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Bukit Raya Sekawan

Dalam subbab ini, ditampilkan hasil koefisien korelasi yang merupakan analisis mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan. Berikut adalah tabel 5 yang menyajikan hasil koefisien korelasi berdasarkan *output* IBM SPSS 26 pada Windows 10:

Tabel 5. Hasil Koefisien Korelasi

Korelasi			
		Kompensasi	Kinerja Karyawan
Kompensasi	<i>Pearson correlation</i>	1	.456**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,002
	<i>N</i>	45	45
Kinerja Karyawan	<i>Pearson correlation</i>	.456**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,002	
	<i>N</i>	45	45

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 5 menunjukkan hasil perhitungan menggunakan korelasi Pearson yang menghasilkan nilai hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan sebesar 0,456. Nilai tersebut termasuk dalam kategori perhitungan berdasarkan rumus koefisien determinasi berikut:

$$\begin{aligned}
 kd &= r^2 \times 100\% \\
 &= (0,456)^2 \times 100 \\
 &= \mathbf{20,8}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan yang cukup kuat antara kompensasi dan kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja mereka. Pengaruh sebesar 20,8% menunjukkan bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan memadai, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih baik. Kompensasi yang baik mencakup gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas lainnya. Jika kompensasi yang diberikan tidak memadai, karyawan dapat kehilangan motivasi dan tidak bekerja secara optimal. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan cukup, karyawan di PT Bukit Raya Sekawan akan merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, serta kualitas layanan yang mereka berikan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, PT Bukit Raya Sekawan perlu memastikan bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Peningkatan kompensasi yang adil dan transparan juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kualitas kinerja mereka. Selain itu, perusahaan juga perlu

memperhatikan aspek lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti pengembangan keterampilan dan peningkatan lingkungan kerja yang nyaman. Kombinasi faktor-faktor ini akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pembahasan ini sejalan dengan pemaparan dari Gee, Manao, & Gohae (2021), Hidayat, Halim, & Suharja (2021), Kurniawan (2022), Sugiono, Darmadi, & Efendi (2021), Yuhera (2022), Asniwati (2022), Febrianti & Hendratmoko (2022), Rukmini (2017), Silalahi (2022), Prawira (2020), Mujanah (2020), Apostasy (2022), Rasnawati, Hakim, Lukman, & Azikin (2022), Widodo & Yandi (2022), Winata (2022), Basirun, Mahmud, Syahnur, & Prihatinet (2022), Soden, Fernandes, Niha, Perseveranda, & Adrianuset (2023), Sudargini (2021), Hafid, Azis, Arwaty, & Sudirman (2022), dan Marniati & Rauf (2022), yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan dalam bentuk uang, tunjangan, barang, dan promosi yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaannya dan perlu diperhitungkan secara seimbang dengan pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, kompensasi memiliki konsep yang kompleks karena perhitungannya mencakup berbagai dasar seperti kelayakan, logika, rasionalitas, dan aspek emosional dari sudut pandang karyawan. Kompensasi diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan serta memberikan insentif atau motivasi kepada karyawan agar lebih meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, ketika kompensasi yang diberikan sesuai dan adil, karyawan akan merasa senang dan dihargai, sehingga mereka secara sukarela mengoptimalkan kompetensinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

SIMPULAN

Mayoritas karyawan di PT Bukit Raya Sekawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang diberikan dan menganggap bahwa kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kontrak kerja dan kebutuhan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan. Namun, terdapat sebagian karyawan yang masih merasa bahwa kompensasi yang diberikan masih dalam kategori cukup. Selain itu, tunjangan tetap bagi karyawan, seperti tunjangan kesehatan, masih memerlukan peningkatan yang lebih optimal. Persepsi ini menjadi perhatian bagi manajemen sumber daya manusia, sehingga evaluasi terhadap kebijakan kompensasi perlu dilakukan, khususnya dalam hal tunjangan tetap bagi karyawan. Lebih lanjut, terdapat hubungan yang cukup kuat antara kompensasi dan kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan. Kompensasi yang diberikan memiliki pengaruh terhadap motivasi dan kinerja kerja karyawan. Kompensasi yang baik, seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas lainnya, dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, dan kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan.

PT Bukit Raya Sekawan perlu memastikan bahwa tunjangan tetap yang diberikan kepada karyawan bersifat adil dan sebanding dengan tugas serta tanggung jawab yang mereka emban, terutama dalam hal tunjangan kesehatan. Evaluasi terhadap sistem tunjangan perlu dilakukan secara berkala agar selaras dengan perkembangan pekerjaan dan standar industri yang berlaku. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, pengalaman, kinerja kerja, dan capaian karyawan dalam menentukan besaran tunjangan tetap. Penilaian ini dapat dilakukan melalui proses evaluasi kinerja yang objektif dan transparan. Namun, hal yang paling penting dalam menentukan besaran tunjangan tetap adalah memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap memperhatikan kondisi keuangan perusahaan dan keselarasan dengan program pengembangan lainnya. Jangan sampai pemberian tunjangan tetap mengganggu stabilitas keuangan perusahaan atau mengabaikan kepentingan jangka panjang.

Meskipun kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bukit Raya Sekawan sebesar 20,8%, terdapat faktor lain yang belum diamati dalam penelitian ini yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dan mengoptimalkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini. Faktor-faktor lain yang dapat diteliti meliputi aspek kepribadian, kepemimpinan, lingkungan sosial, motivasi kerja, serta beban kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, A. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *Ensiklopedia Sosial Review*. <https://doi.org/10.33559/esr.v3i3.976>
- Agustina, S. D., & Adriani, Z. (2022). Analisis Motivasi Kerja dalam Memediasi Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT Bpr Tanggo Rajo Perseroda di Kuala Tungkal). *Manajemen Terapan dan Keuangan*. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.17981>
- Aidar, I., Dm, I., & Ferdian, K. J. (2023). Dampak Sosioekonomi Masyarakat Lokal Terhadap Pertambangan Timah dan Potensi Pendapatan Daerah Sektor Sumber Daya Alam di Kabupaten Belitung Timur. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*.
- Anggrainy, I. F., Darsono, N., & Putra, T. R. I. (2018). Pengaruh Fasilitas Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Implikasinya pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*.
- Asniwati, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya*. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.716>
- Basirun, R., Mahmud, A., Syahnur, M. H., & Prihatin, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i4.551>
- Creswell, J. W. (2020). Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan. In *Mycological Research*.
- Dewi Astuti. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*. <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i2.181>
- Direktorat Jenderal EBTKE. (2023). Direktorat Jenderal EBTKE - Kementerian ESDM. In *Siaran Pers*.
- Febrianti, D. I., & Hendratmoko, C. (2022). Pengaruh kompensasi, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab sosial perusahaan dan reputasi perusahaan terhadap minat melamar pekerjaan. *KINERJA*. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i2.10927>
- Gee, M. N., Manao, A., & Anskaria Simfrosa Gohae. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*.
- Hafid, H., Azis, A., Arwaty, E., & Sudirman. (2022). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*.
- Haryanto, D. P., Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Puskesmas Kotabaru Karawang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*.
- Hasyim, W. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Yaskawa Electric Indonesia. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i02.41>
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan

- Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*.
<https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i2.12328>
- Hidayat, M., Halim, D., & Suharja, A. (2021). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*.
<https://doi.org/10.32500/jematech.v4i2.1701>
- Huzaemah, H. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal Ekonomi Trend*.
<https://doi.org/10.31970/trend.v8i2.197>
- Indriyani, I., Lestari, L., & Rasal, A. (2019). Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi pada Pegawai Kantor Kecamatan Nongsa. *Jurnal Dimensi*.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*.
- Kurniawan, H. (2022). Literature Review: Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*.
- Margaret Silalahi, L. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Literature Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.830>
- Marniati, S., & Rauf, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *SEIKO : Journal of Management & Business*.
- Mujanah, S. (2020). Manajemen Kompensasi. In *Manajemen kompensasi / Dr. M. Kadarisman*.
- Nuruh Hidayati Murtafiah, N. (2022). Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021. *Mubtadiin*.
- Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4681>
- Pusparani, M. (2021). Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*.
<https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Rasnawati, Rasnawati, Hakim, Lukman, Azikin, R. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT PLN Rayon Lakawan Di Kabupaten Enrekang. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*.
- Rona Gah, D. Z., & Syam, A. H. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan. *Economics and Digital Business Review*. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v3i1.118>
- Rukmini, R. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Roda Jati Karanganyar. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*.
<https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.64>
- Setiawan, F., & Dewi, A. A. S. K. (2018). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja Terhadap kinerja karyawan pada cv. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 9.1 (2018).
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi. *Jurnal Ilmu Multidisplin*. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Soden, S., Fernandes, C., Sia Niha, S., Perseveranda, M. E., & Sewa Adrianus, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Pegawai, Lingkungan Kerja dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Raijua Kabupaten Sabu Raijua. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*.
- Sudargini, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekolah. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.

- Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i2.5599>
- Winanto, H., & Hanantijo, D. (2023). Industri Pertambangan Batu Bara Di Indonesia: Tidak Disukai Namun Tetap Berkontribusi. *Smooting*.
- Winata, E. (2022). Managemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Dalam Kinerja Karyawan. In *Ebook*.
- Yuhera, Y. G. (2022). Kinerja Pegawai Ditinjau dari Kompetensi dan Kepemimpinan dengan Kompensasi sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i2.167>.

OBJEKTIVITAS AI DALAM REKRUTMEN DAN SELEKSI: SOLUSI ATAU TANTANGAN?

Yudhistira Anugerah Pratama¹

PT Bukit Raya Sekawan

yudistira@br-s.co.id

Louisiani Mansoni Isnajati²

Universitas Sangga Buana

lousiani.mansoni@usbykp.ac.id

Husnawati Djabbar³

PT Pertamina EP Sangatta Field

husnadjabbar91@gmail.com

Abstract

This study investigates the use of artificial intelligence (AI) in employee recruitment and selection, focusing on enhancing objectivity and fairness. Employing both quantitative and qualitative methods, the research reveals that AI can improve efficiency, transparency, and consistency by evaluating candidates based on skills, experience, and job fit. However, the study also highlights that AI is not entirely free from bias, especially when trained on data reflecting historical discrimination. Therefore, organizations must recognize AI's limitations and ensure ongoing evaluation of these systems. While AI offers great potential to reduce human bias, it requires careful implementation with human oversight. The study concludes by recommending the development of ethical algorithms and promoting digital literacy among HR decision-makers to ensure fair and inclusive recruitment practice.

Keywords: *artificial intelligence, objectivity, human resource management*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran kecerdasan buatan (AI) dalam rekrutmen dan seleksi karyawan, dengan fokus pada objektivitas dan keadilan. Melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif, studi ini menunjukkan bahwa AI dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan konsistensi dalam menilai pelamar berdasarkan data objektif seperti keterampilan, pengalaman, dan kesesuaian dengan posisi. Namun, AI tidak sepenuhnya bebas bias, terutama jika data pelatihan mencerminkan diskriminasi historis. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami keterbatasan AI dan melakukan evaluasi sistem secara berkala. Meskipun AI berpotensi mengurangi bias manusia, penerapannya harus disertai pengawasan manusia. Studi ini merekomendasikan pengembangan algoritma yang lebih etis serta peningkatan literasi digital bagi pengambil keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: *kecerdasan buatan, objektivitas, manajemen sumber daya manusia*



PENDAHULUAN

Penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence* atau AI) dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan telah menjadi topik yang semakin mendapat perhatian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). AI menawarkan potensi signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi proses tersebut dengan mengotomatisasi penyaringan kandidat, menganalisis data dalam jumlah besar, dan memfasilitasi interaksi yang lebih personal melalui pemrosesan bahasa alami (Norman & Pahlawati, 2024). Norman & Pahlawati (2024) juga menyatakan bahwa AI mampu mengotomatisasi proses penyaringan kandidat, menganalisis data dalam jumlah besar, dan memfasilitasi interaksi yang lebih personal melalui pemrosesan bahasa alami.

Fitriana (2025) menjelaskan bahwa implementasi AI dalam rekrutmen memungkinkan perusahaan untuk menyaring ribuan lamaran kerja dengan cepat dan akurat. Teknologi ini menggunakan algoritma untuk menganalisis *resume*, mencocokkan kualifikasi kandidat dengan deskripsi pekerjaan, dan memberikan skor pada kandidat berdasarkan relevansi. Hal ini mengurangi beban kerja tim HRD dan mempercepat proses rekrutmen. Selain itu, AI dapat digunakan dalam wawancara berbasis video yang dilengkapi dengan analisis mendalam. Teknologi ini mampu menganalisis ekspresi wajah, intonasi suara, dan pilihan kata kandidat untuk menilai kepribadian, kecocokan budaya, dan *soft skills* mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang kandidat tanpa bergantung sepenuhnya pada penilaian subjektif pewawancara (Fitriana, 2025).

Rosadi & Ali (2024) juga menyebutkan salah satu manfaat utama penerapan AI adalah kemampuannya untuk mengurangi bias subjektif yang sering muncul dalam keputusan rekrutmen tradisional. Dalam rekrutmen konvensional, keputusan sering kali dipengaruhi oleh faktor subjektif, seperti preferensi pribadi perekrut, stereotip, atau prasangka terhadap kandidat berdasarkan usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, atau aspek lain yang tidak relevan dengan kompetensi yang dibutuhkan. AI dapat meningkatkan objektivitas dalam seleksi kandidat dengan menerapkan algoritma yang secara konsisten mengevaluasi kualifikasi berdasarkan data dan parameter yang telah ditetapkan. Misalnya, sistem berbasis AI dapat menganalisis *resume*, surat lamaran, dan hasil tes kandidat tanpa dipengaruhi oleh faktor emosional atau preferensi individu, sehingga meningkatkan objektivitas dalam pengambilan keputusan (Rosadi & Ali, 2024). Adapun Hidayat (2023) mengungkapkan bahwa penerapan AI dalam rekrutmen dapat membantu dalam mengurangi bias yang sering muncul dalam proses seleksi konvensional, namun tetap diperlukan pengawasan untuk memastikan transparansi dan keadilan dalam proses tersebut.

Namun, Aryawan & Komalasari (2025) menemukan bahwa penerapan AI dalam rekrutmen dan seleksi menimbulkan tantangan, seperti risiko bias dalam algoritma, masalah privasi data, dan keterbatasan AI dalam mengevaluasi *soft skills* serta kecocokan budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penerapan AI yang etis, transparan, dan diawasi secara ketat, serta keseimbangan antara teknologi dan interaksi manusia untuk memaksimalkan manfaat tanpa mengorbankan aspek kemanusiaan (Aryawan & Komalasari, 2025). Kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan oleh AI juga dapat menimbulkan ketidakpercayaan dari kandidat dan tim rekrutmen, sebab sifat algoritma AI yang sering kali beroperasi sebagai *black box*, di mana proses analisis dan pengambilan keputusan tidak sepenuhnya dapat dijelaskan atau dipahami (Langer, Oster, & König, 2021; Firdaus, 2024).

Annisadev (2023) juga mendukung pernyataan tersebut bahwa kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan oleh AI dapat menimbulkan ketidakpercayaan dari kandidat dan tim rekrutmen. Algoritma yang kompleks dan sulit dijelaskan dapat menyebabkan kesulitan dalam memahami alasan di balik keputusan yang diambil oleh AI, yang pada akhirnya dapat menimbulkan kecemasan tentang kemungkinan kesalahan atau bias yang tersembunyi dalam sistem (Annisadev, 2023). Penggunaan AI dalam rekrutmen melibatkan analisis data pribadi dalam skala besar, yang menimbulkan kekhawatiran mengenai bagaimana data tersebut digunakan dan disimpan oleh perusahaan (Zliobaite & Custers, 2016). Sahabuddin, Rahayu, & Wijaya (2024) menekankan pentingnya pertimbangan etis dalam penerapan AI, termasuk privasi data kandidat dan transparansi proses seleksi.

Meskipun penelitian mengenai penggunaan AI dalam rekrutmen dan seleksi telah banyak membahas efisiensi dan efektivitasnya (Fitriana, 2025), studi empiris yang secara khusus mengevaluasi objektivitas AI masih terbatas, dengan temuan bahwa algoritma AI tetap berisiko mencerminkan bias historis dalam data pelatihan (Langer, Oster, & König, 2021). Selain itu, kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan oleh AI menimbulkan tantangan bagi tim HRD dan kandidat, yang dapat berujung pada ketidakpercayaan terhadap sistem serta pertanyaan etis mengenai akuntabilitas keputusan rekrutmen (Annisadev, 2023; Firdaus, 2024). Risiko bias dalam algoritma AI juga menjadi perhatian, mengingat data pelatihan yang mencerminkan pola diskriminatif di masa lalu dapat menghasilkan keputusan yang tidak sepenuhnya adil, sehingga pengawasan manusia tetap diperlukan (Hidayat, 2023; Aryawan & Komalasari, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini akan menakar peran AI guna meningkatkan objektivitas rekrutmen tanpa menghadirkan tantangan lain dalam aspek transparansi, bias, dan etika.

LITERATUR

Penerapan AI dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Ahmed, Reza, & Hasan (2023) berargumen bahwa penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Bhatia & Sharma (2022) juga berpendapat AI telah menjadi alat yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam mencari kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Norman & Pahlawati (2024), Singh & Verma (2023), dan Fitriana (2025) menemukan bahwa salah satu manfaat utama dari AI dalam rekrutmen adalah kemampuannya untuk mengotomatisasi berbagai tahapan seleksi. Teknologi AI dapat digunakan dalam penyaringan awal pelamar dengan menganalisis ribuan lamaran dalam waktu singkat, mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Misalnya, sistem berbasis AI dapat memindai dan mengevaluasi resume secara otomatis menggunakan algoritma pemrosesan bahasa alami (*natural language processing*) dan *machine learning* untuk mengidentifikasi keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi yang relevan dengan posisi yang dibuka (Norman & Pahlawati, 2024; Singh & Verma, 2023; Fitriana, 2025).

Selain mengotomatisasi proses administrasi dalam rekrutmen, AI juga memainkan peran penting dalam mengevaluasi kompetensi serta kesesuaian budaya kandidat dengan organisasi, dengan menilai aspek-aspek kompleks seperti kepribadian, komunikasi, dan motivasi yang sangat berpengaruh terhadap kesuksesan kandidat di posisi yang dilamar (Fitzgerald & Zhao, 2023). Wilson & Carter (2024) dan Campbell & Roberts (2024) menjelaskan bahwa sistem rekrutmen berbasis AI kini dilengkapi dengan teknologi canggih,

seperti analisis psikometrik yang digunakan untuk mengukur aspek psikologis individu, seperti kepribadian dan kecerdasan emosional, yang berhubungan langsung dengan kinerja kerja. Jones & Black (2023) dan Johnson & Green (2023) menyatakan AI juga memanfaatkan teknologi pengenalan wajah dan suara dalam wawancara virtual untuk menganalisis ekspresi wajah, gerakan tubuh, nada suara, serta cara berbicara kandidat, memberikan wawasan lebih dalam mengenai sikap, keterbukaan, dan ketenangan kandidat. Penerapan AI dalam evaluasi ini tidak hanya meningkatkan keakuratan seleksi tetapi juga meminimalkan bias manusia yang dapat muncul selama wawancara atau seleksi, sehingga proses seleksi menjadi lebih objektif dan berbasis data (Jones & Black, 2023; Johnson & Green, 2023).

Objektivitas dan Reduksi Bias dalam Rekrutmen Berbasis AI

Salah satu keunggulan utama penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam rekrutmen adalah kemampuannya untuk meminimalkan bias subjektif yang sering terjadi dalam seleksi konvensional (Zhang & Thomas, 2022; Williams & Lee, 2023). Dalam proses rekrutmen tradisional, keputusan seleksi sering kali dipengaruhi oleh preferensi pribadi perekrut, stereotip, atau prasangka terhadap kandidat berdasarkan faktor yang tidak relevan dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Rosadi & Ali (2024) mengungkapkan bahwa bias seperti ini dapat merugikan kandidat yang seharusnya memenuhi syarat, namun tidak dipilih karena faktor-faktor yang bersifat personal atau tidak objektif. AI, di sisi lain, dapat meningkatkan objektivitas dalam proses seleksi dengan menerapkan algoritma yang konsisten dalam menilai kualifikasi kandidat berdasarkan data yang sudah ditentukan, seperti keterampilan, pengalaman, dan pencapaian yang relevan dengan pekerjaan yang dilamar. Dengan menggunakan data dan parameter yang jelas, AI membantu menghindari keputusan yang dipengaruhi oleh persepsi pribadi atau ketidaksadaran perekrut (Rosadi & Ali, 2024).

Namun, meskipun AI dirancang untuk mengurangi bias manusia, beberapa penelitian menunjukkan bahwa algoritma AI tetap berpotensi merefleksikan bias historis yang terdapat dalam data pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan sistem tersebut. Hidayat (2023) menjelaskan bahwa jika data yang digunakan untuk melatih sistem AI mengandung bias yang ada dalam keputusan-keputusan seleksi sebelumnya (misalnya, bias *gender* atau ras), maka algoritma AI bisa saja secara tidak sengaja mewarisi bias tersebut dan menghasilkan keputusan yang tidak adil. Patel & Kumar (2023) dan Custers & Zliobaite (2016) juga menyatakan bahwa algoritma AI menimbulkan tantangan baru dalam, di mana meskipun sistem AI bersifat objektif dalam teori, ia tetap bisa mencerminkan ketidakadilan yang ada pada data historis. Oleh karena itu, penting untuk melakukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap model AI yang digunakan dalam rekrutmen guna memastikan bahwa sistem tersebut tetap adil, transparan, dan tidak memperkuat ketidaksetaraan yang ada. Pemantauan yang efektif dan penyesuaian terhadap algoritma dapat membantu memastikan bahwa penerapan AI dalam seleksi karyawan berjalan sesuai dengan prinsip keadilan dan kesetaraan (Patel & Kumar, 2023; Custers & Zliobaite, 2016).

Tantangan Transparansi dalam Keputusan Rekrutmen Berbasis AI

Kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan berbasis kecerdasan buatan (AI) dapat memicu ketidakpercayaan dari kandidat maupun tim rekrutmen. Salah satu tantangan utama yang muncul adalah bahwa banyak sistem AI beroperasi sebagai *black box*, di mana proses analisis dan keputusan yang dihasilkan sulit untuk dijelaskan atau dipahami oleh manusia (Langer, Oster, & König, 2021). Dalam konteks rekrutmen, hal ini berarti bahwa kandidat yang tidak mengetahui alasan di balik diterima atau ditolak mereka dalam

proses seleksi mungkin akan merasa bahwa sistem tersebut tidak adil. Annisadev (2023) menjelaskan perasaan ini dapat mempengaruhi persepsi kandidat terhadap perusahaan, bahkan jika keputusan yang diambil oleh AI sebenarnya objektif dan berbasis data. Ketidakjelasan ini juga dapat menimbulkan rasa frustrasi dan keraguan di pihak kandidat, yang akhirnya berdampak pada citra perusahaan yang menggunakan AI dalam rekrutmen (Annisadev, 2023).

Selain itu, tim rekrutmen juga menghadapi kesulitan dalam memahami serta menjelaskan mekanisme kerja AI. Jika perekrut tidak dapat menjelaskan bagaimana AI menyaring kandidat atau menetapkan prioritas dalam seleksi, hal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan mereka terhadap teknologi tersebut dan menghambat adopsinya dalam pengambilan keputusan rekrutmen (Tan & Lee, 2022; Zhang & Carter, 2023). Kepercayaan tim HR terhadap teknologi ini sangat penting, karena mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa keputusan seleksi yang diambil benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tidak merugikan kandidat yang memenuhi syarat (Firdaus, 2024). Oleh karena itu, untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu merancang model AI yang lebih transparan dan dapat diaudit. Dengan demikian, baik kandidat maupun tim rekrutmen dapat lebih memahami proses di balik keputusan yang diambil. Adapun Roberts & Walsh (2022) berargumen bahwa perusahaan sebaiknya menyediakan umpan balik kepada kandidat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi hasil seleksi mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan kepuasan kandidat, tetapi juga memperkuat integritas dan kredibilitas proses rekrutmen berbasis AI.

Implikasi Etis dan Privasi dalam Rekrutmen Berbasis AI

Ramli & Hamzah (2023) dan Rizzuto & Nandini (2023) menyatakan bahwa selain tantangan terkait transparansi, penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam rekrutmen juga menimbulkan kekhawatiran mengenai privasi data kandidat. Dalam proses seleksi berbasis AI, jumlah data pribadi yang diproses bisa sangat besar, mulai dari informasi dasar seperti nama dan alamat hingga data yang lebih sensitif, seperti riwayat pekerjaan, pendidikan, hingga preferensi pribadi. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana data tersebut disimpan, digunakan, dan dilindungi agar tidak jatuh ke tangan yang salah atau disalahgunakan (Zliobaite & Custers, 2016). Sahabuddin, Rahayu, & Wijaya (2024) menggarisbawahi pentingnya penerapan kebijakan privasi yang ketat dan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data, guna mencegah potensi kebocoran atau penyalahgunaan informasi pribadi kandidat. Tanpa kebijakan yang jelas dan perlindungan yang memadai, data pribadi kandidat bisa berisiko disalahgunakan atau bahkan disebarluaskan tanpa izin, yang tentunya akan merusak kepercayaan kandidat terhadap perusahaan dan sistem rekrutmen berbasis AI.

Selain itu, aspek etika juga perlu diperhatikan dalam penggunaan AI untuk rekrutmen. Salah satu isu etika utama adalah akuntabilitas dalam pengambilan keputusan seleksi yang dilakukan oleh AI, serta potensi diskriminasi yang tidak disengaja (Budi & Surya, 2023). Meskipun AI dirancang untuk membuat proses seleksi lebih objektif, terdapat risiko bahwa sistem yang digunakan mungkin memperkuat bias yang sudah ada dalam data pelatihan, seperti bias terhadap *gender*, ras, atau latar belakang sosial-ekonomi. Aryawan & Komalasari (2025) menegaskan bahwa keseimbangan antara penggunaan teknologi dan interaksi manusia sangat diperlukan agar proses rekrutmen tetap adil. Mereka juga menekankan pentingnya mempertahankan unsur kemanusiaan dalam evaluasi kandidat, yang tidak hanya melihat data dan algoritma, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor yang bersifat lebih personal, seperti motivasi dan potensi jangka panjang kandidat. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa meskipun teknologi memainkan

peran besar, keputusan akhir dalam rekrutmen tetap memperhatikan nilai-nilai etika dan keadilan (Aryawan & Komalasari, 2025; Mak & Rachmat, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksploratif dan deskriptif untuk menggali sejauh mana objektivitas penggunaan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran objektivitas secara sistematis dan objektif dengan menggunakan instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya (Creswell, 2014). Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tantangan yang muncul serta solusi yang dapat diterapkan dalam implementasi AI di dunia kerja, khususnya dalam meningkatkan keadilan dan efektivitas rekrutmen. Desain eksploratif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena penggunaan AI dalam konteks rekrutmen yang masih terbilang baru dan berkembang (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari perusahaan yang telah mengimplementasikan AI dalam rekrutmen dan seleksi karyawan di berbagai sektor industri, seperti teknologi, keuangan, dan manufaktur. Sampel penelitian diambil secara *purposive* dari lima perusahaan (A, B, C, D, dan E) yang menggunakan AI dalam proses seleksi karyawan. Teknik *purposive* sampling dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memilih sampel yang paling relevan dengan tujuan penelitian, yaitu perusahaan yang telah menggunakan AI secara aktif dalam seleksi (Patton, 2015). Responden yang dilibatkan adalah tiga orang HRD dari masing-masing perusahaan (A, B, C, D, dan E) yang telah mengikuti proses seleksi berbasis AI. Hal ini sesuai dengan prinsip pengumpulan data yang menekankan keterlibatan individu yang memiliki pengalaman langsung dalam proses yang sedang diteliti.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada tiga orang HRD dari masing-masing perusahaan (A, B, C, D, dan E) yang telah menjalani proses seleksi dengan AI. Kuesioner ini berfokus pada penilaian terhadap objektivitas, keadilan, dan efektivitas AI dalam seleksi. Data sekunder diperoleh dari literatur yang relevan, laporan riset perusahaan, dan dokumen kebijakan terkait penggunaan AI dalam rekrutmen. Sumber data sekunder ini membantu memberikan konteks dan kerangka teoritis untuk mendalami masalah yang sedang diteliti.

Teknik pengumpulan data melibatkan penyebaran kuesioner *online* untuk memperoleh data kuantitatif dan wawancara semi-terstruktur untuk mendapatkan pandangan lebih mendalam tentang tantangan dan solusi terkait penggunaan AI dalam rekrutmen. Penggunaan wawancara semi-terstruktur memungkinkan fleksibilitas dalam menggali informasi yang lebih mendalam, sementara kuesioner memberikan data yang lebih luas dan dapat dianalisis secara statistik (Bryman, 2016). Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk data kuantitatif dan analisis tematik untuk data kualitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi umum terhadap penggunaan AI, sedangkan analisis tematik membantu dalam mengidentifikasi tema atau pola yang muncul dalam wawancara yang berkaitan dengan tantangan dan solusi dalam implementasi AI (Braun & Clarke, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan AI dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

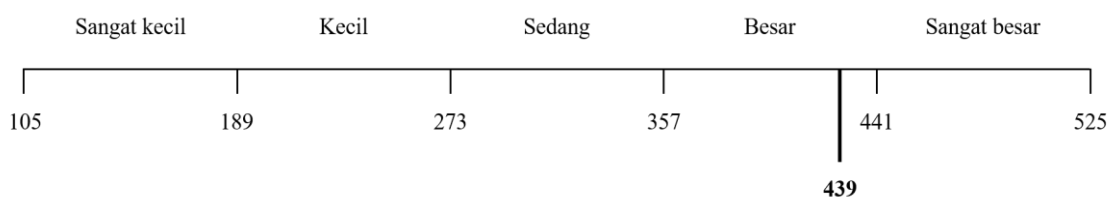
Subbab ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh tiga orang HRD dari masing-masing perusahaan (A, B, C, D, dan E) yang menjadi subjek penelitian. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif untuk menjawab serta mengidentifikasi permasalahan terkait penerapan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Tabel 1 di bawah ini menampilkan hasil analisis deskriptif mengenai penerapan AI di kelima perusahaan tersebut:

Tabel 1. Analisis Deskriptif Penerapan AI dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Kategori	Skor	Frekuensi	Jumlah Skor
Sangat sesuai	5	59	295
Sesuai	4	14	56
Netral	3	24	72
Tidak sesuai	2	8	16
Sangat tidak sesuai	1	0	0
Total			439

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1, total skor penerapan AI dalam rekrutmen dan seleksi karyawan di perusahaan A, B, C, D, dan E tercatat sebesar 439. Untuk mempermudah visualisasi hasil analisis deskriptif, peneliti menetapkan kategori penilaian, yaitu "sangat sesuai" disetarakan dengan "sangat besar", "sesuai" dengan "besar", "netral" dengan "sedang", "tidak sesuai" dengan "kecil", dan "sangat tidak sesuai" dengan "sangat kecil". Hasil tersebut kemudian digambarkan melalui kontinum berikut:



Gambar 1. Kontinum Penerapan AI dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga orang HRD dari masing-masing perusahaan A, B, C, D, dan E, sebagian besar subjek menyatakan bahwa penerapan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan di perusahaan mereka telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Mayoritas HRD dari kelima perusahaan mengungkapkan bahwa penggunaan AI membantu dalam mempercepat proses penyaringan kandidat serta meningkatkan akurasi dalam menilai kecocokan pelamar dengan posisi yang tersedia. Adapun kutipan wawancara mengenai penerapan AI dalam rekrutmen dan seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

"Penggunaan AI dalam proses rekrutmen sangat membantu kami, terutama dalam tahap awal penyaringan kandidat. Sistem ATS yang kami gunakan mampu mengelompokkan pelamar sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, sehingga mempercepat proses seleksi." (HRD perusahaan A, wawancara, 2025)

"Sistem AI yang kami gunakan sudah cukup canggih dalam menilai aspek teknis dari kandidat. Namun, untuk aspek interpersonal, kami tetap membutuhkan penilaian dari tim rekrutmen." (HRD perusahaan B, wawancara, 2025)

"AI memberikan kemudahan besar dalam memilah ratusan lamaran yang masuk. Tanpa teknologi ini, proses seleksi kami akan memakan waktu sangat lama. Namun, kami juga menyadari bahwa AI belum tentu akurat menilai karakter atau motivasi pelamar, sehingga tetap perlu ada sesi tatap muka." (HRD perusahaan C, wawancara, 2025)

"Secara umum, AI sangat sesuai dengan kebutuhan kami dalam efisiensi waktu dan tenaga. Namun, saya merasa AI masih kurang dalam membaca nilai-nilai yang cocok dengan budaya perusahaan." (HRD perusahaan D, wawancara, 2025)

"Kami merasa penerapan AI sudah sangat sesuai. Sistem kami dapat mendeteksi kata kunci penting dalam CV pelamar, sehingga proses seleksi lebih terarah. Tetapi, saya tetap berpandangan bahwa intuisi dan pengalaman HR masih dibutuhkan dalam mengambil keputusan akhir." (HRD perusahaan E, wawancara, 2025)

Penerapan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi telah menunjukkan perkembangan signifikan dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap penerapan teknologi ini dalam proses seleksi karyawan. Tingkat penerimaan yang tinggi mencerminkan bahwa AI dianggap mampu mendukung efisiensi dan ketepatan dalam penyaringan kandidat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dukungan positif ini memperkuat pandangan bahwa integrasi AI dalam proses rekrutmen tidak hanya menjadi tren teknologi, tetapi juga telah menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan strategis di bidang MSDM. Temuan ini sejalan dengan pendapat Ahmed, Reza, & Hasan (2023) yang menegaskan bahwa perkembangan AI dalam rekrutmen telah merevolusi cara perusahaan menyeleksi karyawan. Mereka menyebut bahwa AI memungkinkan organisasi untuk menjalankan proses seleksi secara lebih sistematis dan efisien. Bhatia & Sharma (2022) turut mendukung pandangan tersebut, dengan menekankan bahwa AI kini telah menjadi alat penting dalam meningkatkan akurasi pencocokan kandidat terhadap kebutuhan organisasi.

Data kualitatif dari hasil wawancara juga menunjukkan pola serupa. Mayoritas HRD dari kelima perusahaan menyatakan bahwa penggunaan AI sangat membantu, terutama dalam tahap awal penyaringan kandidat. Seperti yang disampaikan HRD perusahaan A:

"Penggunaan AI dalam proses rekrutmen sangat membantu kami, terutama dalam tahap awal penyaringan kandidat. Sistem ATS yang kami gunakan mampu mengelompokkan pelamar sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, sehingga mempercepat proses seleksi."

Pernyataan tersebut mencerminkan temuan dari Norman & Pahlawati (2024), Singh & Verma (2023), serta Fitriana (2025) yang menunjukkan bahwa salah satu manfaat utama dari penerapan AI adalah kemampuannya dalam mengotomatisasi tahap awal seleksi. Sistem berbasis AI dapat memproses ribuan lamaran dengan cepat menggunakan algoritma pemrosesan bahasa alami (*natural language processing*) dan *machine learning* untuk mengidentifikasi kesesuaian pelamar berdasarkan kata kunci, pengalaman, dan keterampilan yang relevan. Selain efisiensi administratif, wawancara juga mengungkap bahwa beberapa HRD mengakui peran AI dalam mengevaluasi dimensi yang lebih kompleks seperti

kepribadian dan kecocokan budaya. Fitzgerald & Zhao (2023) menjelaskan bahwa sistem AI modern telah mampu menganalisis indikator komunikasi dan motivasi kandidat, yang penting untuk memprediksi kinerja dan keberhasilan jangka panjang. HRD perusahaan B mengemukakan:

"Sistem AI yang kami gunakan sudah cukup canggih dalam menilai aspek teknis dari kandidat. Namun, untuk aspek interpersonal, kami tetap membutuhkan penilaian dari tim rekrutmen."

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun teknologi AI mampu menganalisis berbagai data, kehadiran penilaian manusia tetap penting untuk melengkapi hasil yang diperoleh secara algoritmik. Lebih jauh, Wilson & Carter (2024) dan Campbell & Roberts (2024) menambahkan bahwa teknologi rekrutmen berbasis AI kini mencakup penggunaan analisis psikometrik untuk menilai aspek psikologis seperti kepribadian dan kecerdasan emosional. Bahkan, Jones & Black (2023) serta Johnson & Green (2023) menyoroti penggunaan teknologi pengenalan wajah dan suara dalam wawancara virtual, yang dapat memberikan wawasan tambahan tentang sikap, ketenangan, dan kepercayaan diri kandidat. Hal ini diperkuat oleh HRD perusahaan E:

"Sistem kami dapat mendeteksi kata kunci penting dalam CV pelamar, sehingga proses seleksi lebih terarah. Tetapi, saya tetap berpandangan bahwa intuisi dan pengalaman HR masih dibutuhkan dalam mengambil keputusan akhir."

Pernyataan ini menekankan perlunya kolaborasi antara teknologi dan intuisi manusia dalam mencapai hasil rekrutmen yang optimal, sekaligus menjaga aspek humanistik dalam proses seleksi. Secara keseluruhan, baik data kuantitatif maupun kualitatif menunjukkan bahwa penerapan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan membawa manfaat nyata, terutama dalam hal efisiensi waktu dan akurasi penilaian awal. Namun, keterbatasan AI dalam mengevaluasi aspek interpersonal dan nilai budaya organisasi tetap menjadi perhatian yang perlu diperhatikan oleh pengambil keputusan. Oleh karena itu, sinergi antara teknologi dan keterlibatan manusia menjadi kunci dalam menciptakan sistem rekrutmen yang adil, akurat, dan holistik.

Objektivitas dan Reduksi Bias dalam Rekrutmen Berbasis AI

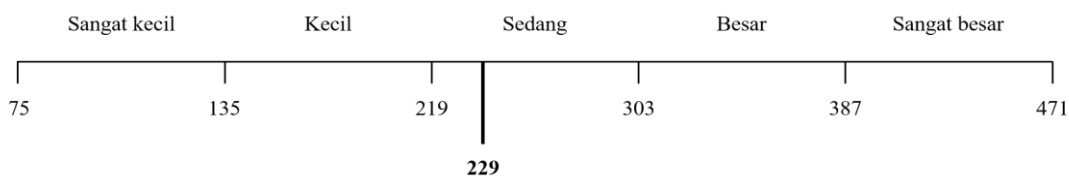
Subbab ini memaparkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh tiga orang HRD dari perusahaan A, B, C, D, dan E. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara deskriptif yang kemudian disajikan dalam tabel 2 berikut:

Tabel 2. Analisis Deskriptif Objektivitas dan Reduksi Bias dalam Rekrutmen Berbasis AI

Kategori	Skor	Frekuensi	Jumlah Skor
Sangat sesuai	5	9	45
Sesuai	4	17	68
Netral	3	26	78
Tidak sesuai	2	15	30
Sangat tidak sesuai	1	8	8
Total			229

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pada tabel 2, jumlah skor keseluruhan terkait objektivitas dan pengurangan bias dalam rekrutmen berbasis AI di perusahaan A, B, C, D, dan E mencapai 229. Untuk mempermudah interpretasi hasil analisis deskriptif, peneliti mengelompokkan penilaian ke dalam beberapa kategori, yakni "sangat sesuai" disetarakan dengan "sangat besar", "sesuai" dengan "besar", "netral" dengan "sedang", "tidak sesuai" dengan "kecil", dan "sangat tidak sesuai" dengan "sangat kecil". Hasil analisis tersebut kemudian divisualisasikan melalui kontinum berikut:



Gambar 2. Kontinum Objektivitas dan Reduksi Bias dalam Rekrutmen Berbasis AI

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap tiga HRD dari masing-masing perusahaan A, B, C, D, dan E, pandangan mengenai objektivitas dan kemampuan sistem AI dalam mengurangi bias selama proses rekrutmen cenderung beragam. Beberapa HRD menyampaikan bahwa sistem berbasis AI telah memberikan kontribusi positif dalam menjaga objektivitas seleksi kandidat. Mereka mengapresiasi fitur-fitur seperti penyaringan otomatis berdasarkan kriteria yang telah ditentukan serta pemrosesan data tanpa mempertimbangkan aspek subjektif seperti latar belakang pribadi kandidat. Namun, sebagian besar HRD menilai bahwa meskipun sistem AI membantu menghindari bias eksplisit, tetap ada kekhawatiran terhadap bias implisit yang mungkin tertanam dalam algoritma atau data historis yang digunakan untuk melatih sistem. Sejumlah HRD menyebutkan bahwa proses rekrutmen masih membutuhkan penilaian manusia untuk memastikan keadilan dan inklusivitas, terutama pada tahap akhir seleksi. Adapun kutipan wawancara mengenai objektivitas dan reduksi bias dalam rekrutmen berbasis AI adalah sebagai berikut:

"Dengan adanya sistem AI, proses seleksi di perusahaan kami menjadi lebih objektif karena penyaringan awal dilakukan secara otomatis berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan, tanpa melihat faktor subjektif seperti latar belakang pribadi kandidat." (HRD perusahaan A, wawancara, 2025)

"Kami melihat AI cukup membantu dalam menghindari bias yang biasanya muncul di tahap awal seleksi. Namun demikian, kami tetap melakukan evaluasi manual pada tahap akhir untuk memastikan kecocokan kandidat secara keseluruhan, terutama dari sisi budaya organisasi." (HRD perusahaan B, wawancara, 2025)

"Secara umum AI memang membantu, tapi kami masih merasa ada potensi bias yang tersembunyi dalam algoritma, apalagi jika data pelatihan yang digunakan belum sepenuhnya bersifat inklusif." (HRD perusahaan C, wawancara, 2025)

"Kami menghargai efisiensi yang diberikan AI, namun menurut kami masih dibutuhkan campur tangan manusia untuk menilai aspek-aspek seperti empati, komunikasi, dan nilai-nilai personal kandidat." (HRD perusahaan D, wawancara, 2025)

"Sistem AI cukup membantu dalam proses awal, tetapi tetap tidak bisa menggantikan intuisi manusia, khususnya dalam mengukur karakter dan kecocokan dengan budaya tim." (HRD perusahaan E, wawancara, 2025)

Salah satu keunggulan utama dalam penerapan AI pada proses rekrutmen adalah kemampuannya dalam meminimalkan bias subjektif yang umum terjadi dalam seleksi konvensional (Zhang & Thomas, 2022; Williams & Lee, 2023). Dalam praktik rekrutmen tradisional, keputusan seleksi kerap dipengaruhi oleh faktor-faktor personal yang tidak berkaitan langsung dengan kompetensi kandidat, seperti stereotip atau preferensi pribadi. Hal ini sering kali merugikan kandidat yang sebenarnya memiliki kualifikasi yang layak (Rosadi & Ali, 2024).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 2, sebagian besar responden menunjukkan sikap netral hingga positif terhadap objektivitas dan kemampuan AI dalam mengurangi bias. Tanggapan yang tersebar pada kategori "sesuai" dan "sangat sesuai" menunjukkan adanya kepercayaan terhadap potensi AI dalam menciptakan sistem seleksi yang lebih adil dan konsisten. Ini menunjukkan bahwa algoritma yang digunakan dalam sistem AI mampu mengevaluasi kandidat secara sistematis berdasarkan kriteria yang relevan seperti keterampilan, pengalaman, dan capaian kerja, tanpa mempertimbangkan latar belakang pribadi yang tidak berkaitan (Rosadi & Ali, 2024).

Temuan ini juga diperkuat oleh data kualitatif dari hasil wawancara dengan HRD lima perusahaan. Sebagian besar informan menyampaikan bahwa penggunaan AI telah memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan objektivitas pada tahap awal seleksi, khususnya melalui fitur penyaringan otomatis berdasarkan kualifikasi. Seperti yang disampaikan oleh HRD perusahaan A, sistem AI mampu menyaring kandidat tanpa campur tangan persepsi pribadi. HRD perusahaan B juga menegaskan pentingnya keterlibatan manusia pada tahap akhir untuk menilai kecocokan budaya, namun tetap mengakui peran AI dalam mengurangi bias eksplisit.

Namun demikian, tidak dapat diabaikan bahwa algoritma AI tidak sepenuhnya bebas dari bias. Seperti diungkapkan oleh Hidayat (2023), apabila data historis yang digunakan untuk melatih sistem AI mengandung bias masa lalu, misalnya bias *gender* atau etnis, maka AI dapat mereproduksi pola diskriminatif tersebut. Pandangan ini sejalan dengan penelitian Patel & Kumar (2023) dan Custers & Zliobaite (2016) yang menyoroti bahwa bias algoritmik dapat timbul akibat data pelatihan yang tidak inklusif atau representatif. HRD perusahaan C juga menegaskan bahwa AI memiliki potensi menyimpan bias implisit yang tidak tampak secara kasat mata, sementara HRD dari perusahaan D dan E menekankan bahwa elemen-elemen seperti empati dan nilai-nilai personal belum dapat sepenuhnya ditangkap oleh sistem berbasis AI.

Dengan demikian, meskipun AI memiliki kemampuan untuk meningkatkan objektivitas, penerapannya tetap perlu disertai dengan evaluasi menyeluruh terhadap algoritma dan data pelatihan yang digunakan. Pemantauan berkala terhadap sistem AI menjadi penting untuk memastikan bahwa proses rekrutmen tetap adil, transparan, dan tidak memperkuat ketimpangan yang ada. Dalam hal ini, kombinasi antara teknologi dan penilaian manusia menjadi pendekatan yang ideal untuk menciptakan sistem seleksi yang berkeadilan dan inklusif (Patel & Kumar, 2023; Custers & Zliobaite, 2016)

Tantangan Transparansi dalam Keputusan Rekrutmen Berbasis AI

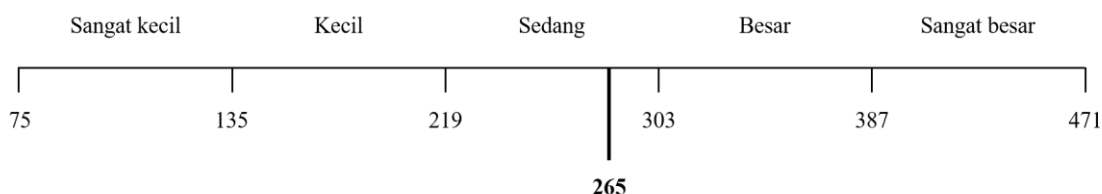
Subbab ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui proses wawancara dan pengisian kuesioner oleh tiga HRD dari masing-masing perusahaan (A, B, C, D, dan E) yang menjadi objek kajian. Data yang dikumpulkan dianalisis secara deskriptif untuk menjawab dan mengidentifikasi permasalahan terkait tantangan transparansi dalam pengambilan keputusan rekrutmen berbasis AI. Tabel 3 berikut menggambarkan hasil analisis deskriptif mengenai transparansi keputusan rekrutmen berbasis AI di kelima perusahaan tersebut:

Tabel 3. Analisis Deskriptif Tantangan Transparansi dalam Keputusan Rekrutmen Berbasis AI

Kategori	Skor	Frekuensi	Jumlah Skor
Sangat sesuai	5	7	35
Sesuai	4	32	128
Netral	3	30	90
Tidak sesuai	2	6	12
Sangat tidak sesuai	1	0	0
Total			265

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pada tabel 3, total skor yang mencerminkan tantangan transparansi dalam pengambilan keputusan rekrutmen berbasis AI di perusahaan A, B, C, D, dan E tercatat sebesar 265. Untuk mempermudah pemahaman hasil analisis deskriptif, peneliti mengkategorikan penilaian ke dalam lima tingkatan, yaitu "sangat sesuai" disetarakan dengan "sangat besar", "sesuai" dengan "besar", "netral" dengan "sedang", "tidak sesuai" dengan "kecil", dan "sangat tidak sesuai" dengan "sangat kecil". Hasil tersebut selanjutnya divisualisasikan dalam bentuk kontinum berikut:



Gambar 3. Kontinum Tantangan Transparansi dalam Keputusan Rekrutmen Berbasis AI

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan wawancara dengan tiga orang HRD dari masing-masing perusahaan A, B, C, D, dan E, mayoritas informan menyatakan bahwa tantangan transparansi dalam pengambilan keputusan rekrutmen berbasis AI masih menjadi perhatian penting dalam implementasi teknologi ini. Sebagian besar HRD menilai bahwa sistem AI yang digunakan saat ini memang cukup transparan dalam menyampaikan dasar penilaian, terutama dalam tahap awal seleksi. Namun demikian, terdapat pula kekhawatiran dari beberapa HRD mengenai keterbatasan sistem AI dalam menjelaskan secara rinci alasan di balik keputusan akhir. Hal ini mencerminkan adanya ketidakpastian terhadap sejauh mana transparansi benar-benar terwujud. Beberapa HRD menyatakan bahwa meskipun sistem menampilkan hasil seleksi, penjelasan mengenai logika algoritma yang digunakan sering kali tidak sepenuhnya dipahami oleh pengguna, sehingga menyulitkan mereka dalam menjelaskan keputusan

tersebut kepada kandidat yang tidak lolos. Adapun kutipan wawancara mengenai tantangan transparansi dalam keputusan rekrutmen berbasis AI adalah sebagai berikut:

"Secara umum, sistem AI yang kami gunakan cukup transparan, terutama di tahap awal seleksi. Kami bisa melihat alasan teknis mengapa seorang kandidat lolos atau tidak lolos tahap awal." (HRD perusahaan A, wawancara, 2025)

"Kami memang terbantu dengan AI dalam hal efisiensi, tapi jujur saja, saat sampai di tahap akhir seleksi, kami kesulitan menjelaskan secara detail dasar keputusan sistem kepada kandidat. Penjelasan dari sistem terkadang terlalu teknis atau bahkan tidak tersedia." (HRD perusahaan B, wawancara, 2025)

"AI memberikan hasil seleksi yang cepat, tapi kami tetap bertanya-tanya bagaimana proses di balik layarnya. Algoritmanya seperti black box bagi kami, dan itu membuat transparansi terasa kurang, apalagi saat kami harus menjawab pertanyaan dari pelamar yang tidak lolos." (HRD perusahaan C, wawancara, 2025)

"Kalau dari sisi penyaringan awal, AI sudah cukup baik. Tapi ketika masuk ke tahap evaluasi akhir, sistem tidak banyak memberikan informasi yang bisa kami sampaikan ke kandidat. Ini jadi tantangan tersendiri." (HRD perusahaan D, wawancara, 2025)

"Yang kami khawatirkan adalah kemungkinan adanya keputusan sistem yang bias, dan kami tidak tahu bagaimana cara kerjanya secara mendalam. Transparansi sangat penting, terutama kalau ingin memastikan proses rekrutmen yang adil." (HRD perusahaan E, wawancara, 2025)

Salah satu tantangan paling signifikan dalam penerapan AI dalam proses rekrutmen adalah kurangnya transparansi atau keterbukaan sistem dalam menjelaskan keputusan yang diambil. AI sering kali beroperasi dalam bentuk *black box*, yaitu sistem yang menghasilkan keputusan tanpa memberikan pemahaman yang jelas mengenai proses analitis di baliknya (Langer, Oster, & König, 2021). Dalam konteks rekrutmen, kondisi ini dapat memicu ketidakpercayaan dari kandidat maupun tim rekrutmen, karena tidak adanya kejelasan mengenai dasar penilaian yang digunakan untuk menerima atau menolak pelamar. Ketika sistem tidak mampu menjelaskan alasan di balik suatu keputusan secara gamblang, kandidat cenderung merasakan ketidakadilan atau bahkan diskriminasi, meskipun proses seleksi sebenarnya berbasis data yang objektif (Annisadev, 2023). Dampaknya tidak hanya dirasakan oleh individu yang tidak lolos, tetapi juga dapat memengaruhi citra organisasi secara keseluruhan sebagai institusi yang tidak transparan atau tidak humanis dalam merekrut karyawan.

Lebih lanjut, tim HRD juga menghadapi kendala besar dalam menjelaskan logika sistem AI kepada kandidat. Disamping itu, HRD juga memegang peran penting dalam memastikan bahwa setiap keputusan rekrutmen dipahami, dipertanggungjawabkan, dan dapat diterima secara sosial. Jika sistem AI terlalu teknis atau tidak menyediakan umpan balik yang dapat dimengerti, hal ini akan menghambat adopsi teknologi tersebut dalam praktik rekrutmen sehari-hari (Tan & Lee, 2022; Zhang & Carter, 2023). Firdaus (2024) menekankan bahwa kepercayaan dari tim rekrutmen terhadap AI sangat bergantung pada sejauh mana mereka memahami dan dapat mengontrol sistem tersebut.

Berdasarkan data kuantitatif dalam tabel 3, terlihat bahwa sebanyak 62% responden memberikan skor "sangat sesuai" dan "sesuai" terhadap pernyataan bahwa kurangnya

transparansi dalam AI merupakan tantangan nyata dalam rekrutmen. Ini menunjukkan tingginya tingkat kekhawatiran terhadap aspek keterbukaan dan akuntabilitas keputusan yang dibuat oleh sistem. Jumlah skor total yang diperoleh juga mengindikasikan bahwa isu ini perlu mendapat perhatian khusus dalam perancangan dan implementasi sistem AI ke depannya.

Wawancara mendalam dengan lima HRD dari perusahaan A hingga E memberikan dimensi kualitatif yang memperkuat temuan tersebut. HRD dari perusahaan B menyatakan bahwa pada tahap akhir seleksi, sistem AI tidak mampu menjelaskan secara rinci dasar keputusan, sehingga menyulitkan mereka untuk memberi penjelasan kepada kandidat. HRD dari perusahaan C bahkan menyebut algoritma AI sebagai black box, yang menandakan bahwa ketidaktahuan terhadap cara kerja sistem masih cukup tinggi, bahkan di antara praktisi rekrutmen. Hal ini dikuatkan oleh Roberts & Walsh (2022), yang menyarankan bahwa transparansi dan umpan balik eksplisit kepada kandidat merupakan bagian dari prinsip etika dalam penggunaan AI, dan penting untuk memperkuat kepercayaan dan kepuasan kandidat serta kredibilitas proses rekrutmen.

Sebagai solusi, ahli menyarankan pengembangan sistem AI yang dapat diaudit, yakni sistem yang tidak hanya memberikan hasil seleksi, tetapi juga menyajikan penjelasan yang jelas dan terstruktur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi hasil tersebut (Roberts & Walsh, 2022). Selain itu, pelatihan bagi tim HRD untuk memahami prinsip kerja dasar AI dan integrasi umpan balik bagi kandidat secara sistematis merupakan langkah penting untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara sistem teknologi dan pengguna.

Implikasi Etis dan Privasi dalam Rekrutmen Berbasis AI

Subbab ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh tiga orang HRD dari masing-masing perusahaan (A, B, C, D, dan E) yang menjadi subjek penelitian. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif untuk menjawab serta mengidentifikasi permasalahan terkait implikasi etis dan privasi dalam rekrutmen berbasis AI. Tabel 4 di bawah ini menampilkan hasil analisis deskriptif mengenai implikasi etis dan privasi dalam rekrutmen berbasis AI di kelima perusahaan tersebut:

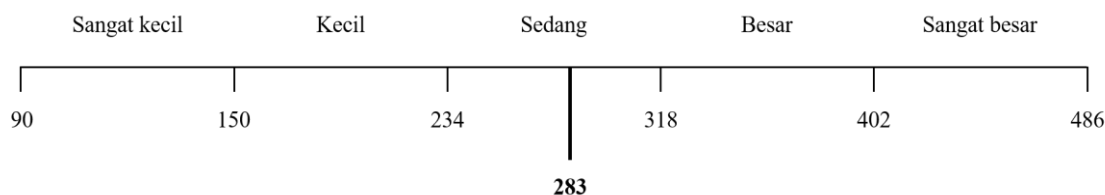
Tabel 4. Analisis Deskriptif Implikasi Etis dan Privasi dalam Rekrutmen Berbasis AI

Kategori	Skor	Frekuensi	Jumlah Skor
Sangat sesuai	5	12	60
Sesuai	4	21	84
Netral	3	33	99
Tidak sesuai	2	16	32
Sangat tidak sesuai	1	8	8
Total			283

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4, total skor implikasi etis dan privasi dalam rekrutmen berbasis AI di perusahaan A, B, C, D, dan E tercatat sebesar 283. Untuk mempermudah visualisasi hasil analisis deskriptif, peneliti menetapkan kategori penilaian, yaitu "sangat sesuai" disetarakan dengan "sangat besar", "sesuai" dengan "besar", "netral" dengan "sedang", "tidak sesuai"

dengan "kecil", dan "sangat tidak sesuai" dengan "sangat kecil". Hasil tersebut kemudian digambarkan melalui kontinum berikut:



Gambar 4. Kontinum Implikasi Etis dan Privasi dalam Rekrutmen Berbasis AI

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan wawancara dengan tiga HRD dari masing-masing perusahaan A, B, C, D, dan E, terdapat berbagai pandangan mengenai implikasi etis dan privasi dalam penggunaan teknologi AI pada proses rekrutmen. Sebagian HRD menyatakan bahwa perusahaan mereka telah cukup memperhatikan aspek etika dan privasi, seperti perlindungan data pribadi pelamar dan transparansi dalam pemrosesan informasi oleh sistem AI. Mereka mengungkapkan bahwa sistem yang digunakan telah dilengkapi dengan protokol keamanan serta kebijakan yang mendukung kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data, sehingga dinilai sangat sesuai dengan prinsip-prinsip etis yang berlaku. Namun, mayoritas HRD menilai bahwa isu etika dan privasi masih menjadi tantangan yang perlu terus dipantau. Beberapa menyampaikan kekhawatiran terkait kemungkinan penggunaan data pelamar di luar tujuan awal, serta potensi pelanggaran privasi apabila sistem AI mengakses informasi yang bersifat sensitif tanpa persetujuan yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa HRD masih bersikap hati-hati dan belum sepenuhnya yakin akan keamanan dan etika penggunaan teknologi tersebut. Adapun kutipan wawancara mengenai implikasi etis dan privasi dalam rekrutmen berbasis AI adalah sebagai berikut:

"Kami merasa bahwa sistem AI yang kami gunakan sudah cukup aman dan etis, terutama dalam hal perlindungan data pribadi pelamar. Kami telah menerapkan protokol keamanan yang ketat dan kebijakan privasi yang sesuai dengan regulasi yang berlaku, sehingga pelamar bisa merasa lebih tenang." (HRD perusahaan A, wawancara, 2025)

"AI memang membantu dalam efisiensi proses rekrutmen, tapi kami tetap waspada terhadap potensi penyalahgunaan data. Kami khawatir jika data pelamar digunakan di luar konteks awal, apalagi jika menyangkut informasi sensitif tanpa adanya persetujuan eksplisit." (HRD perusahaan B, wawancara, 2025)

"Meskipun sistem AI membantu dalam menyaring kandidat secara objektif, kami masih memantau terus aspek privasi. Kami belum sepenuhnya yakin bahwa sistem ini 100% aman, karena transparansi soal bagaimana data diproses dan digunakan masih belum selalu jelas." (HRD perusahaan C, wawancara, 2025)

"Kami percaya bahwa etika penggunaan AI harus menjadi prioritas. Kami terus berupaya agar sistem AI kami tidak hanya efisien, tetapi juga menghormati hak-hak kandidat, terutama dalam hal privasi dan penggunaan data pribadi mereka." (HRD perusahaan D, wawancara, 2025)

"Transparansi dalam AI masih perlu ditingkatkan. Meskipun sistem kami cukup baik dalam melindungi data, kami masih menemui tantangan dalam menjelaskan secara rinci kepada

kandidat bagaimana algoritma bekerja dan apa saja yang mempengaruhi keputusan sistem." (HRD perusahaan E, wawancara, 2025)

Penerapan AI dalam proses rekrutmen memberikan manfaat signifikan dalam hal efisiensi dan objektivitas. Namun demikian, sejumlah tantangan terkait aspek etika dan privasi data masih menjadi perhatian utama. Hasil analisis deskriptif pada tabel 4 menunjukkan bahwa dari total skor 283, mayoritas responden menilai bahwa isu privasi dan etika dalam penggunaan AI masih menimbulkan keraguan. Hal ini mencerminkan ambivalensi dan ketidakpastian yang masih dirasakan para praktisi HRD terkait penerapan AI secara etis dan aman. Menurut Ramli & Hamzah (2023), salah satu kekhawatiran utama dalam penggunaan AI pada rekrutmen adalah potensi pelanggaran privasi kandidat. Proses seleksi berbasis AI biasanya melibatkan pengumpulan dan analisis data dalam jumlah besar, termasuk informasi sensitif seperti riwayat kesehatan, kepribadian, dan data sosial. Tanpa adanya pengawasan ketat, data ini berpotensi disalahgunakan, baik oleh sistem maupun oleh pihak internal organisasi.

Rizzuto & Nandini (2023) menambahkan bahwa tantangan ini diperparah dengan belum meratanya pemahaman praktisi SDM mengenai cara kerja sistem AI dan keamanan siber. Kekhawatiran tersebut juga diperkuat oleh Zliobaite & Custers (2016) yang menyoroti bahwa teknologi AI dalam rekrutmen rentan terhadap pelanggaran prinsip privasi apabila perusahaan tidak menerapkan kebijakan pengelolaan data yang ketat. Di sisi lain, Sahabuddin, Rahayu, & Wijaya (2024) menekankan pentingnya penyusunan data governance dan audit algoritma sebagai bentuk tanggung jawab terhadap kandidat.

Wawancara dengan para HRD perusahaan A hingga E mengungkapkan pandangan yang beragam. Beberapa HRD menyatakan bahwa sistem mereka sudah mematuhi kebijakan privasi dan keamanan data yang berlaku. Namun, kekhawatiran tetap muncul, terutama dalam hal kemungkinan data digunakan di luar tujuan awal atau ketika sistem mengakses informasi sensitif tanpa persetujuan eksplisit. Hal ini menimbulkan dilema etika dan risiko pelanggaran hukum, terutama dalam konteks regulasi perlindungan data seperti GDPR di Eropa atau UU PDP di Indonesia. Lebih jauh, aspek etika juga menjadi perhatian dalam konteks bias algoritma. Budi & Surya (2023) menunjukkan bahwa AI tidak sepenuhnya netral, sistem dapat memperkuat bias yang sudah tertanam dalam data pelatihan, seperti bias gender atau etnis, yang berpotensi menciptakan diskriminasi tersembunyi. Oleh karena itu, transparansi dan audit algoritma menjadi sangat penting. Aryawan & Komalasari (2025) menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara teknologi dan aspek kemanusiaan. Mereka menyarankan agar keputusan akhir rekrutmen tidak sepenuhnya bergantung pada mesin, melainkan dikombinasikan dengan evaluasi manusia. Ini bertujuan untuk menangkap potensi dan motivasi kandidat yang tidak bisa direpresentasikan sepenuhnya oleh data kuantitatif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi terbukti memberikan dampak positif terhadap efisiensi, akurasi penyaringan awal kandidat, serta peningkatan objektivitas dalam pengambilan keputusan. Data kuantitatif dan kualitatif menunjukkan bahwa mayoritas praktisi HRD menyambut baik penggunaan AI karena kemampuannya dalam mengolah data pelamar secara cepat dan sistematis, meminimalkan bias subjektif, serta membantu mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, teknologi seperti natural language processing, machine learning, dan analisis psikometrik memungkinkan AI menilai aspek teknis dan psikologis

pelamar secara lebih mendalam. Meski demikian, para HRD tetap menekankan pentingnya peran manusia dalam menilai aspek interpersonal, budaya organisasi, serta mengambil keputusan akhir guna menjaga nilai-nilai humanistik dalam rekrutmen.

Namun demikian, penelitian ini juga menyoroti beberapa tantangan penting dalam penerapan AI, seperti potensi bias algoritmik akibat data historis yang tidak inklusif, keterbatasan dalam mengevaluasi nilai-nilai personal dan empati, serta kurangnya transparansi dalam menjelaskan logika keputusan AI. Hal ini menciptakan kekhawatiran baik dari tim HRD maupun kandidat terhadap keadilan dan akuntabilitas proses seleksi. Kurangnya pemahaman teknis dari pengguna terhadap sistem AI juga menjadi hambatan dalam penerapannya secara optimal. Oleh karena itu, sinergi antara teknologi dan penilaian manusia, transparansi sistem, serta pengawasan etis dan pelatihan pengguna menjadi kunci untuk menciptakan proses rekrutmen yang adil, efisien, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar perusahaan yang menerapkan teknologi AI dalam proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi dan objektivitas, tetapi juga secara aktif mengatasi tantangan etika, transparansi, dan potensi bias algoritmik. Untuk mencapai sistem rekrutmen yang adil dan holistik, perusahaan perlu mengembangkan mekanisme audit terhadap algoritma yang digunakan, memastikan keterwakilan data pelatihan yang inklusif, serta menyediakan pelatihan bagi tim HRD agar memahami prinsip kerja sistem AI. Selain itu, kolaborasi antara teknologi dan penilaian manusia tetap perlu dijaga, khususnya dalam menilai aspek interpersonal dan nilai budaya organisasi, agar proses rekrutmen tidak kehilangan sentuhan humanistik dan dapat mempertahankan kepercayaan para kandidat maupun pemangku kepentingan internal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., Reza, S., & Hasan, R. (2023). Artificial intelligence in human resource management: A systematic review of recruitment and selection processes. *Journal of Business and Technology Research*, 12(3), 45–62.
- Aryawan, I. P. A., & Komalasari, Y. (2025). Implementasi Artificial Intelligence dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan: Efektivitas, Efisiensi, dan Tantangan Etis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 7, 401–408. Retrieved from <https://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/sintesa/article/view/3596>
- Bhatia, R., & Sharma, K. (2022). The role of AI in streamlining recruitment and selection: Opportunities and challenges. *Human Resource Innovation Review*, 18(2), 78–95.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Budi, A. & Surya, D. (2023). Ethical implications of AI in recruitment: Discrimination risks and accountability in decision-making. *Journal of Applied Artificial Intelligence*, 42(5), 445–458.
- Campbell, J., & Roberts, L. (2024). AI-driven recruitment: Enhancing efficiency and accuracy in talent acquisition. *Journal of HR Technology & Analytics*, 29(1), 22–39.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Custers, B., & Zliobaite, I. (2016). The role of fairness in AI systems: A literature review of fairness in machine learning algorithms. *Data Ethics Journal*, 8(4), 87–101.

- Firdaus, A. (2024). Implementasi Artificial Intelligence dalam Rekrutmen: Manfaat dan Tantangan di Industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 9(2). Diakses dari <https://jmas.unbari.ac.id/index.php/jmas/article/view/2083>
- Fitriana, L. (2025). Peran Artificial Intelligence dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Era Digital. Kompasiana. Retrieved from <https://www.kompasiana.com/ftrnlulu21/67764dd834777c0c0423eae6/peran-artificial-intelligence-dalam-rekrutmen-dan-seleksi-karyawan-di-era-digital>
- Fitzgerald, P., & Zhao, L. (2023). Integrating AI for personality assessment and cultural fit in hiring. *Journal of Organizational Behavior and AI*, 8(2), 74–90.
- Hidayat, S. (2023). Improving Recruitment Efficiency and Effectiveness Through AI. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*, 1(2), 45–59. Diakses dari <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/jambd/article/download/7330/5218/>
- Johnson, M., & Green, P. (2023). AI and the hiring process: How psychometrics and AI-supported evaluations are shaping recruitment strategies. *Journal of Digital HR*, 10(1), 80–98.
- Jones, H., & Black, R. (2023). Using AI to assess communication skills and motivation in virtual interviews. *International Journal of AI and Human Resources*, 12(4), 101–115.
- Langer, M., Oster, D., & König, C. J. (2021). Rethinking high-stakes selection in the context of AI: The case of recruitment and promotion. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100755.
- Mak, M., & Rachmat, A. (2022). AI and ethics in hiring: Risks of discrimination and bias in recruitment processes. *Journal of Human Resource Management*, 30(2), 123-134.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Peran Artificial Intelligence dalam Rekrutmen dan Seleksi: Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi dalam MSDM. *Sci-Tech Journal*, 3(1), 45–59.
- Patel, R., & Kumar, S. (2023). Addressing bias in machine learning models: The challenge for recruitment AI systems. *Journal of Applied Psychology*, 38(5), 189-203.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods (4th ed.)*. Sage Publications.
- Ramli, S., & Hamzah, H. (2023). Data privacy in AI-based recruitment: Mitigating risks of misuse and leakage. *Journal of Data Protection & Privacy*, 7(1), 55-69.
- Rizzuto, R., & Nandini, S. (2023). Protecting candidate data: Addressing privacy concerns in AI recruitment. *Journal of Information Technology and Privacy Law*, 35(3), 223-237.
- Roberts, A., & Walsh, K. (2022). Understanding AI transparency in recruitment: The importance of explainability for candidate satisfaction and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 32(1), 84-99.
- Rosadi, E., & Ali, H. (2024). Mengukur Efektivitas Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence) Dalam Rekrutmen Pegawai: Sebuah Kajian Literatur Sistematis. *Indonesian Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(7), 764–769. Diakses dari <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/586>
- Sahabuddin, S., Rahayu, S., & Wijaya, A. (2024). Implementasi Artificial Intelligence dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi: Studi Kasus pada PT Saripetejo Sukabumi. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 5(2), 101–115.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.)*. Wiley.
- Singh, A., & Verma, P. (2023). The impact of AI on recruitment and selection: A review of NLP and machine learning applications. *Journal of Workforce Analytics*, 10(3), 145–162.

- Tan, W., & Lee, M. (2022). The transparency paradox in AI-driven recruitment: Candidate trust and decision-making. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 219-234.
- Williams, S., & Lee, M. (2023). Artificial intelligence and fairness in hiring decisions: A review of literature. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 115-130.
- Wilson, J., & Carter, T. (2024). HR in the age of AI: Transforming recruitment and selection through machine learning. *Journal of Digital HR Strategies*, 5(2), 29–47.
- Zhang, Y., & Carter, S. (2023). Ethical implications of using AI in hiring: A review of transparency and fairness concerns. *Business Ethics Quarterly*, 33(3), 45-60.
- Zhang, Y., & Thomas, G. (2022). Bias in AI: Understanding the challenges of fairness in recruitment algorithms. *Journal of Ethics and Technology*, 9(2), 23-38.
- Zliobaite, I., & Custers, B. (2016). Using sensitive personal data may be necessary for avoiding discrimination in algorithmic decision-making. *Artificial Intelligence and Law*, 24(2), 183-201.

**PENGARUH WORK ENGAGEMENT, PELATIHAN
DAN QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP
KINERJA ASN**

Aldi Satria¹

Universitas Riau

aldi.satria1783@student.unri.ac.id

Zulfadil²

Universitas Riau

zulfadil@lecture.unri.ac.id

Ahmad Rifqi³

Universitas Riau

ahmadr.rifqi@lecture.unri.ac.id

Abstract

This study aims to examine the influence of work engagement, training, and quality of work life on the performance of civil servants (ASN) within the Government of Kuantan Singingi Regency. The population in this study includes all civil servants at the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) and the Population and Civil Registration Office (Disdukcapil) of Kuantan Singingi Regency. The sampling technique used is the saturated sampling method, in which all members of the population are included as respondents. This technique is applied due to the relatively small population size, allowing all units to be used as the research sample. The total sample consisted of 56 civil servants, determined using the census formula approach. The analysis method used in this research is Multiple Linear Regression. The hypothesis testing results show that work engagement, training, and quality of work life each have a positive and significant effect on performance, and collectively, they significantly influence employee performance.

Keywords: *Work engagement, Training, Quality of work life, Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh work engagement, pelatihan dan quality of work life terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Kuantan Singingi. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini teknik sampling jenuh yaitu metode yang di mana seluruh anggota populasi diikutsertakan sebagai responden. Teknik ini diterapkan karena jumlah populasi yang relatif kecil, sehingga memungkinkan semua unit dalam populasi menjadi sampel penelitian, dan jumlah sampel ditentukan dengan pendekatan rumus sensus yakni sebanyak 56 ASN. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian dengan uji hipotesis menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan secara simultan work engagement, pelatihan dan quality of work life berpengaruh terhadap kinerja.

Kata Kunci: *Work engagement, Pelatihan, Quality of work life, Kinerja*



PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sentral dalam sistem pemerintahan Indonesia sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, dan perekat persatuan bangsa. Kualitas layanan publik yang diberikan oleh ASN sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap negara, serta berpengaruh terhadap keberhasilan program-program pembangunan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi isu strategis yang terus diperjuangkan dalam agenda reformasi birokrasi. Namun, dalam praktiknya, berbagai permasalahan klasik seperti rendahnya produktivitas, lemahnya disiplin, dan kurangnya motivasi kerja masih sering ditemukan, terutama di tingkat pemerintahan daerah. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan akuntabilitas kinerja ASN, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja mereka secara langsung.

Di Kabupaten Kuantan Singingi, permasalahan mengenai kinerja ASN menjadi sorotan publik dan legislatif. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam beberapa kesempatan menyatakan keprihatinannya terhadap rendahnya kedisiplinan dan capaian kerja ASN yang dinilai belum mencerminkan profesionalisme yang diharapkan. Kondisi ini diperkuat oleh data kinerja dari dua instansi penting di lingkungan pemerintah daerah, yakni Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD). Di Disdukcapil, hanya sebagian kecil indikator pelayanan publik yang mencapai target dalam dua tahun terakhir, terutama dalam layanan pencatatan akta kelahiran dan akta nikah. Sementara di BPKAD, target strategis seperti ketepatan waktu pelaporan keuangan belum sepenuhnya terpenuhi. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam proses manajemen kinerja, baik dari aspek individu maupun organisasi.

Seiring dengan berkembangnya ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor publik, pendekatan peningkatan kinerja ASN telah bergeser dari penekanan struktural birokratik menuju pendekatan berbasis perilaku dan organisasi. Salah satu perspektif yang menonjol adalah pentingnya faktor psikologis dan lingkungan kerja dalam membentuk perilaku produktif. Tiga faktor utama yang semakin banyak diteliti dan diakui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai publik adalah work engagement (keterlibatan kerja), pelatihan, dan quality of work life (QWL). Keterlibatan kerja menggambarkan kondisi psikologis positif pegawai yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaan. Pegawai yang memiliki work engagement tinggi akan menunjukkan tingkat inisiatif yang lebih besar, ketahanan terhadap tekanan kerja, dan semangat untuk berkontribusi melampaui tugas rutin (Rantung et al., 2023; Wokas et al., 2022). Dalam konteks ASN, keterlibatan kerja menjadi indikator penting dari sejauh mana pegawai merasa pekerjaannya bermakna dan terhubung dengan pelayanan publik.

Selain aspek psikologis, pelatihan menjadi instrumen strategis dalam pengembangan kapasitas ASN. Melalui pelatihan, pegawai dapat memperoleh pengetahuan baru, mengasah keterampilan teknis, dan memahami perubahan kebijakan serta teknologi informasi yang semakin dinamis. Namun, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan kebutuhan tugas dan konteks organisasi. Pelatihan yang hanya bersifat administratif atau formalitas justru dapat menurunkan minat pegawai dan tidak berdampak pada perbaikan kinerja (Helda et al., 2022; Dagnew & Elantheraiyan, 2023). Oleh karena itu, pelatihan yang berbasis pada analisis kebutuhan kerja serta diikuti dengan evaluasi pascapelatihan menjadi semakin penting dalam desain kebijakan pengembangan SDM di sektor publik.

Faktor ketiga yang turut memengaruhi kinerja ASN adalah kualitas kehidupan kerja (*quality*

of work life). QWL merujuk pada kondisi lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial pegawai. Lingkungan kerja yang adil, aman, terbuka, dan mendukung perkembangan personal berkontribusi terhadap loyalitas dan kepuasan kerja. ASN yang bekerja dalam suasana yang sehat secara psikososial lebih cenderung merasa dihargai, memiliki motivasi tinggi, dan menjaga integritas kerjanya (Abebe & Assemie, 2023; Elny, 2023). Dalam birokrasi publik yang sering kali bersifat hierarkis dan kaku, kualitas kehidupan kerja menjadi faktor yang sering terabaikan namun berpengaruh besar terhadap keberlanjutan reformasi pelayanan.

Meskipun berbagai studi telah mengkaji hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja pegawai, namun kajian yang mengintegrasikan ketiganya secara simultan dalam konteks pemerintahan daerah masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji dua variabel sekaligus, atau dilakukan dalam konteks organisasi sektor swasta dan lembaga pusat. Selain itu, terdapat temuan yang tidak konsisten antara satu studi dengan studi lainnya. Misalnya, Solissa et al. (2022) dan Hidayat et al. (2019) menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Pratiwi et al. (2022) dan Yudha (2024) justru menunjukkan hasil sebaliknya. Inkonsistensi juga terjadi dalam studi tentang efektivitas pelatihan dan QWL terhadap kinerja. Gap ini menjadi indikasi bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut bersifat kontekstual dan membutuhkan pembuktian empiris yang lebih spesifik.

Dengan memperhatikan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work engagement*, pelatihan, dan *quality of work life* secara simultan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Kuantan Singingi. Pemilihan Disdukcapil dan BPKAD sebagai lokasi penelitian didasarkan pada fungsinya yang strategis dalam pelayanan publik dan pengelolaan keuangan daerah, serta data kinerja yang menunjukkan tantangan nyata dalam pelaksanaan tugas. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan model peningkatan kinerja berbasis multidimensi, sekaligus menghasilkan rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi pemerintah daerah dalam upaya membina dan mengembangkan ASN secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan menjawab permasalahan akademik, tetapi juga mendorong perumusan strategi manajemen ASN yang lebih kontekstual dan efektif di lingkungan pemerintahan daerah. Temuan yang dihasilkan diharapkan mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta menjadi referensi dalam perumusan kebijakan berbasis bukti untuk peningkatan kualitas birokrasi publik yang responsif dan berintegritas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di dua instansi pemerintah daerah di Kabupaten Kuantan Singingi, yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) serta Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD). Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi fungsi instansi terhadap pelayanan publik serta temuan awal yang menunjukkan belum optimalnya kinerja ASN di kedua lembaga tersebut. Penelitian dilaksanakan selama periode Februari hingga Mei 2025.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin. Instrumen dikembangkan berdasarkan indikator yang relevan dari variabel *work engagement*, pelatihan, *quality of work life* (QWL), dan kinerja, yang sebelumnya telah diuji

validitas dan reliabilitasnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN aktif di dua instansi tersebut, dengan total 56 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, digunakan teknik sampling jenuh, yakni seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, tidak dilakukan proses penarikan sampel secara probabilistik.

Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial antara *work engagement*, pelatihan, dan QWL terhadap kinerja ASN. Uji asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi syarat statistik. Validitas instrumen diuji dengan analisis korelasi item-total, sementara reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (parsial) dan uji F (simultan), serta dilengkapi dengan analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Seluruh proses pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 21.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini dilakukan terhadap 56 ASN yang bekerja di dua instansi pemerintah daerah di Kabupaten Kuantan Singingi, yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD). Seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, karena jumlah responden yang relatif kecil. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yang mengukur empat variabel utama: *work engagement*, pelatihan, *quality of work life (QWL)*, dan kinerja.

Secara deskriptif, nilai rata-rata variabel *work engagement* berada pada angka 4,10 yang masuk dalam kategori “baik”. Lima indikator yang diukur keterlibatan dengan atasan, rekan kerja, publik, waktu kerja, dan partisipasi dalam pekerjaan menunjukkan bahwa ASN merasa cukup terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka. Indikator partisipasi dalam pekerjaan mencatat skor tertinggi (4,19), menandakan tingginya keaktifan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, keterlibatan dengan atasan menjadi indikator dengan skor paling rendah (3,96), yang menandakan perlunya peningkatan komunikasi vertikal dalam organisasi.

Variabel *pelatihan* memiliki rata-rata 3,14, tergolong “cukup”, namun merupakan yang terendah di antara semua variabel. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian ASN telah mengikuti pelatihan dalam tiga tahun terakhir, persepsi terhadap relevansi dan manfaat pelatihan tersebut masih kurang optimal. Beberapa responden menyatakan bahwa pelatihan yang diterima sering kali bersifat umum, tidak aplikatif, atau tidak sesuai dengan bidang tugas mereka. Ini menjadi indikasi adanya kesenjangan antara program pelatihan yang diselenggarakan dan kebutuhan riil pegawai.

Adapun variabel *quality of work life (QWL)* memperoleh skor rata-rata 3,97, juga masuk kategori “baik”. Indikator dengan nilai tertinggi adalah *komunikasi* (4,19), diikuti oleh *kesehatan kerja* dan *keselamatan kerja* (4,01), menunjukkan bahwa aspek fisik dan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dirasakan cukup kondusif. Meski demikian,

indikator partisipasi karyawan dan penyelesaian konflik mendapat skor lebih rendah (masing-masing 3,82 dan 3,94), yang menunjukkan masih perlunya penguatan pada aspek partisipatif dan keadilan organisasi.

Untuk variabel kinerja, nilai rata-rata yang diperoleh adalah 4,12. Indikator utama berupa pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menunjukkan bahwa sebagian besar ASN merasa telah memenuhi ekspektasi kerja yang ditetapkan, meskipun belum semuanya merasa mampu melampaui standar minimal kinerja.

Uji validitas menunjukkan seluruh item kuesioner memiliki nilai korelasi item-total di atas r -tabel (0,2632), dengan nilai minimum 0,347 dan maksimum 1,000, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan hasil yang memuaskan: *work engagement* ($\alpha = 0,628$), pelatihan (1,000), QWL (0,653), dan kinerja (1,000), yang semuanya melebihi batas minimal 0,60. Artinya, instrumen dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi 0,094 ($>0,05$), yang berarti distribusi data normal. Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$, menandakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot residual tidak menunjukkan pola tertentu, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

Hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas—*work engagement*, pelatihan, dan QWL secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, dengan nilai F -hitung sebesar 41,503 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,705 menunjukkan bahwa model ini mampu menjelaskan sebesar 70,5% variasi dalam kinerja ASN, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Secara parsial, ketiga variabel juga berpengaruh signifikan. *Work engagement* memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,066 ($p = 0,003$), pelatihan sebesar 0,027 ($p = 0,000$), dan QWL sebesar 0,049 ($p = 0,003$). Hasil ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada masing-masing variabel akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja ASN, dengan pelatihan memberikan kontribusi terbesar dari sisi koefisien beta. Temuan ini memperkuat model yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kualitas relasi kerja dan dukungan organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel utama, yaitu *work engagement*, pelatihan, dan *quality of work life (QWL)*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik tidak cukup hanya dilakukan melalui pendekatan struktural dan administratif, tetapi harus melibatkan dimensi psikologis, pengembangan kapasitas, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam konteks ini, penelitian membuktikan bahwa keterlibatan emosional dan kognitif pegawai terhadap pekerjaannya (*work engagement*) menjadi salah satu pendorong utama produktivitas. ASN yang merasa terlibat aktif dalam proses kerja, baik dengan atasan, rekan kerja, maupun masyarakat, cenderung menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, dan keinginan untuk memberikan kinerja terbaik. Hasil ini

konsisten dengan penelitian Pratiwi et al. (2022), Kapero et al. (2023), dan Wokas et al. (2022) yang menegaskan bahwa work engagement memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Namun, menarik untuk dicermati bahwa keterlibatan dengan atasan memperoleh skor terendah dalam indikator work engagement. Hal ini mencerminkan adanya celah dalam komunikasi vertikal dalam organisasi birokrasi. Hubungan kerja yang terbuka, suportif, dan berdasarkan kepercayaan antara atasan dan bawahan merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya motivasi kerja jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi publik perlu membangun sistem komunikasi internal yang partisipatif dan memberi ruang pengakuan terhadap kontribusi individu.

Pelatihan juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, meskipun secara deskriptif nilainya masih tergolong sedang. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan selama ini masih memiliki ruang untuk ditingkatkan, baik dari segi desain, konten, maupun evaluasi dampaknya. ASN menginginkan pelatihan yang benar-benar relevan dengan bidang tugas, tidak hanya bersifat formalitas atau rutin. Hasil ini memperkuat temuan Dagnev dan Elantheraiyan (2023) bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan diikuti dengan pemantauan pascapelatihan cenderung berdampak signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, bukan sekadar frekuensi pelatihan yang penting, tetapi kualitas dan kebermanfaatannya. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu menerapkan pendekatan pelatihan berbasis kompetensi dan konteks jabatan agar program pengembangan SDM berjalan efektif dan berdampak jangka panjang.

Faktor QWL atau kualitas kehidupan kerja juga menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja ASN. Dalam lingkungan kerja yang sehat, adil, dan mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional, ASN akan lebih nyaman, loyal, dan produktif. Penelitian ini menemukan bahwa indikator komunikasi, kesehatan kerja, dan keselamatan kerja mendapat skor tinggi, menandakan bahwa aspek fisik dan interaksi interpersonal relatif terjaga dengan baik. Namun, indikator partisipasi karyawan dan penyelesaian konflik masih membutuhkan perhatian. Hal ini penting karena keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan keadilan dalam menyelesaikan konflik merupakan indikator penting dari rasa kepemilikan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan studi Abebe dan Assemie (2023) serta Helda et al. (2022), yang menekankan bahwa kualitas kehidupan kerja berkontribusi besar dalam membentuk motivasi intrinsik dan memperkuat kinerja jangka panjang.

Secara simultan, ketiga variabel tersebut saling melengkapi dan membentuk ekosistem kerja yang mendukung produktivitas ASN. ASN yang merasa terlibat secara emosional, memperoleh pelatihan yang bermanfaat, dan bekerja dalam lingkungan kerja yang sehat akan cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Temuan ini memperkuat pendekatan multidimensi yang diusulkan oleh Astrina dan Sari (2024), serta Maylinawaty dan Erialdy (2023), bahwa intervensi manajerial yang menasar lebih dari satu aspek akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja ASN haruslah dirancang secara integratif, tidak terfragmentasi. Pemerintah daerah dapat mengembangkan strategi berbasis data, mengintegrasikan program peningkatan engagement, pelatihan berbasis kebutuhan, dan pembenahan kualitas lingkungan kerja ke dalam sistem pengelolaan ASN secara menyeluruh.

Temuan ini juga menegaskan pentingnya pemahaman konteks lokal dalam mengembangkan kebijakan manajemen kinerja. Faktor budaya organisasi, pola komunikasi birokrasi, dan

dinamika sosial di lingkungan pemerintahan daerah memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas implementasi kebijakan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya menambah literatur ilmiah tentang manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga menjadi dasar rekomendasi bagi perumusan kebijakan yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan berbasis pada kebutuhan nyata pegawai di lapangan.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement*, pelatihan, dan *quality of work life* (QWL) merupakan tiga faktor utama yang secara signifikan memengaruhi kinerja aparatur sipil negara (ASN) di Kabupaten Kuantan Singingi. ASN yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, memperoleh pelatihan yang sesuai, dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih bertanggung jawab, dan lebih berorientasi pada pelayanan publik. Ketiga faktor tersebut, secara simultan, tidak hanya meningkatkan produktivitas pegawai tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik, loyalitas terhadap organisasi, dan adaptasi terhadap dinamika kerja birokrasi. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas ASN tidak dapat hanya bertumpu pada pengawasan struktural, tetapi juga harus melibatkan aspek psikologis dan sosial dari lingkungan kerja mereka.

Secara konseptual, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pendekatan multidimensi dalam studi kinerja pegawai sektor publik, khususnya di tingkat pemerintahan daerah. Dengan mengintegrasikan faktor-faktor individual (keterlibatan), fungsional (pelatihan), dan organisasional (QWL), model ini memberikan kerangka yang lebih utuh dalam memahami dinamika peningkatan kinerja ASN. Hasil ini mendukung dan melengkapi berbagai temuan terdahulu, namun juga menyoroti pentingnya pendekatan berbasis konteks lokal dalam pengembangan kebijakan manajemen ASN. Oleh karena itu, diperlukan strategi kebijakan yang tidak hanya bersifat teknokratik, tetapi juga humanistik dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi serta potensi pegawai.

Rekomendasi praktis yang dapat diberikan antara lain perlunya pemerintah daerah untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif dan partisipatif agar ASN merasa terlibat secara penuh dalam proses kerja; mengembangkan program pelatihan berbasis kebutuhan nyata yang terukur dampaknya; serta memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas. Ketiganya harus dijalankan secara simultan dan berkelanjutan sebagai bagian dari sistem pembinaan ASN yang lebih holistik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar mempertimbangkan variabel tambahan seperti kepemimpinan, motivasi, atau digitalisasi layanan untuk menggali dimensi kinerja secara lebih komprehensif dan sesuai dengan perkembangan birokrasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Astrina, P. D., & Sari, Y. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 371–384.
- Dagnew, G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>

- Elny, S. (2023). Pengaruh keselamatan, kesehatan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtana di Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 134–142.
- Helda, N., et al. (2022). Pengaruh kepemimpinan birokrasi, pelatihan, kemampuan kerja dan kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap kinerja pegawai. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(1), 11–20.
- Hidayat, Y., Harahap, A., & Simatupang, M. (2019). Work engagement dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 57–65.
- Kapero, A. L., et al. (2023). The effect of work involvement, competence and employee engagement on employee performance at PT PLN (Persero) ULP Kawangkoan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 11(4), 849–859.
- Kominfoss Kuansing. (2021). *Kuansing rancang e-kinerja untuk tingkatan kinerja dan disiplin ASN*. <https://kuansing.go.id/id/blog/kuansing-rancang-e-kinerja-untuk-tingkatan-kinerja-dan-disiplin-asn.html>
- Kuswarak, A., Aswita, R., & Hidayat, M. (2023). Efektivitas pelatihan berbasis kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai ASN. *Jurnal Transformasi Administrasi Negara*, 5(1), 112–121.
- Maylinawaty, L., & Erialdy. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, quality of work life dan employee engagement terhadap kinerja tenaga honorer. *Jurnal Manajemen dan Kinerja Organisasi*, 3(1), 17–24.
- Pratiwi, A., Suhada, B., & Mazni, A. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja (work engagement) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Simplex: Journal of Economic Management*, 3(1), 1–11.
- Rantung, M. J., Murni, S., & Rahmadani, V. (2023). The effect of work engagement and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 55–64.
- Solissa, L., Untu, V., & Wowiling, F. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 10(2), 34–42.
- keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN Kawangkoan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(3), 56.
- Yudha, I. P. (2024). Pengaruh work engagement, quality of work life, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Harapan Tunas Jaya. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 1(2), 15–30.
- Astuti, A. (2022). Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 98–109.

JEMPER (Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan)

<http://jurnal.usbykp.ac.id/index.php/jemper>

JUDUL DITULIS DALAM BAHASA INDONESIA (MAKSIMAL 12 KATA) DAN BAHASA INGGRIS (MAKSIMAL 10 KATA) ← 14PT, BOLD

Nama Penulis¹ ← 11pt, bold

Instansi penulis ← 11pt, italic

Email penulis ← 11pt, regular

Nama Penulis² ← 11pt, bold

Instansi penulis ← 11pt, italic

Email penulis ← 11pt, regular

Abstract ← 12pt, bold italic

Abstract should be prepared in Bahasa Indonesia (translated from abstract in English) and English. The abstract should be clear, concise, and descriptive. Abstract should provide a brief introduction of the problem, research objectives, research method, result, and a brief summary of results. Abstract written in 10pt, Times New Roman and justify. Abstract consists of 100-150 words in a paragraph.

Keywords: 3-5 keywords, 10 pt, Times New Roman, justify, bold, italic

Abstrak ← 12pt, bold

Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia (di terjemahkan dari abstrak dalam Bahasa Inggris) dan bahasa Inggris. Abstrak harus jelas, ringkas, dan deskriptif. Abstrak berisi pendahuluan singkat mengenai permasalahan, tujuan dari paper, metode riset, hasil, dan simpulan singkat dari hasil penelitian. Abstrak ditulis dalam 10pt, Times New Roman, dan justify. Abstrak terdiri atas 100-150 kata dalam sebuah paragraf.

Kata kunci: 3-5 kata kunci, 10 pt, Times New Roman, justify, bold, not italic



Ditentukan Oleh Tim Redaksi

JEMPER (Jurnal Ekonomi
Manajemen Perbankan)
Volume.....
Nomo r.....
Halaman
Bandung,

p-ISSN : 2655 - 2922

Tanggal Masuk :

.....

Tanggal Revisi :

.....

Tanggal Diterima :

.....

PENDAHULUAN

Pendahuluan menjelaskan tentang latar belakang penelitian, tujuan penelitian, dan kontribusi penelitian. Kontribusi penelitian menjelaskan tentang kesenjangan penelitian (research gap) dan bagaimana penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengisi kesenjangan penelitian. Pendahuluan tidak terdiri dari sub judul.

LITERATUR

Bagian ini memuat literatur-literatur yang relevan terkait dengan penelitian dan pengembangan hipotesis yang diajukan. Bagian ini juga membahas secara ringkas teori yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antar konsep (disajikan dalam sub judul) dan hubungan antar konsep tersebut disajikan dalam bentuk gambar kerangka konseptual.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ditulis dalam bentuk paragraf mengalir (tidak dibuat numbering). Metode penelitian Memaparkan tentang desain penelitian yang digunakan (metode, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, variabel dan pengukuran variabel).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Memaparkan hasil penelitian dan temuan-temuan dilapangan yang ditulis dengan sistematis, kemudian dilakukan analisis secara kritis, dan disajikan secara informatif. penggunaan tabel, gambar dsb hanya sebagai pendukung yang memperjelas pembahasan dan dibatasi hanya pada pendukung yang benar-benar substantial, misalnya tabel hasil pengujian statistik, gambar hasil pengujian model dsb. pembahasan hasil bersifat argumentatif menyangkut relevansi antara hasil, teori, penelitian terdahulu dan fakta empiris yang ditemukan, serta menunjukkan kebaruan temuan yang dituliskan dalam paragraf mengalir

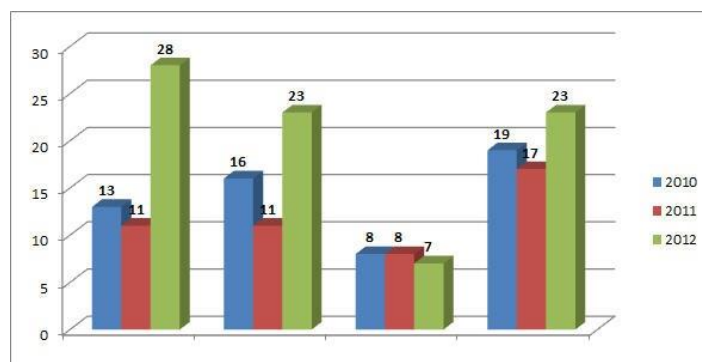
Setiap tabel pada naskah artikel dilengkapi dengan sumber tahun pengolahan data penelitian.

Contoh Tabel (Table 1. Format)

Column 1	Column 2	Column 2	Column 2
Abcde1	0.xxx	0.xxx1	0.xxx2
Abcde2	0.yyyy	0.yyyy1	0.yyyy2
Abcde3	0.zzz	0.zzz1	0.zzz2
Abcde4	0.aaaa	0.aaaa1	0.aaaa2

Sumber : Data diolah (2017)

Setiap gambar pada naskah artikel dilengkapi dengan sumber tahun pengolahan data penelitian.



Contoh Gambar (Figure 1. Sample figure)

SIMPULAN

Memaparkan kesimpulan akhir yang dituliskan dengan singkat dan jelas, menunjukkan kejelasan sumbangan temuan, pencetusan teori baru dan kemungkinan pengembangan penelitian yang bisa dilakukan kedepannya. Implikasi penelitian baik secara teoritis maupun praktis yang dituliskan dalam paragraf mengalir.

DAFTAR PUSTAKA

Each manuscript must include a reference list containing only the quoted work and should use the Mendeley tool. Each entry should contain all the data needed for unambiguous identification. With the author-date system, use the following format recommended by APA (American Psychological Association).

Penulisan daftar pustaka mengaju pada format atau standar APA Style Buku/karangan ilmiah:

(i) Penulis Tunggal (*Single Author*):

Nama akhir penulis (*Author last name*), Inisial pertama penulis (*Author First Initial*). (*Publication Year*). *Title of book*. Place: Publisher.

Tuanakotta, Theodorus M., 2014. *Mendeteksi Manipulasi Laporan Keuangan*. Penerbit: Salemba Empat, p. 523-527.

Jones, Charles, P. (2014). *Invesments. Principle and Concepts. Tewelft Edition. International Student Version*. Singapore : John Wiley & Son Singapore.

(ii) *Multiple Authors or Edited Work*:

Nama akhir penulis (First Author last name), Inisial pertama nama penulis (First Author First Initial) & Nama akhir penulis kedua (Second Last Name), inisial pertama penulis kedua (Second Author First Initial). (*Publication Year*). *Title of book*. Place: Publisher.

Arens, Alvin A., Randal J.Elder and Mark S.Beasley, 2008. *Auditing Dan Jasa Assurance: Pendekatan Terintegrasi Edisi Keduabelas(Jilid 1)*. Penerbit: Erlangga, p. 429-462.

Jurnal Ilmiah:

(i) Jurnal Versi (*Print*)

Nama akhir penulis (*Author last name*), Inisial pertama penulis (*Author First Initial*). Inisial Kedua Penulis (*Author Second Initial*). (*Publication Year*). *Title of article*. *Title of Journal*. *volume(issue) (if issue numbered), pages*.

Umar, Haryono, (2016). *Corruption The Devil*. Penerbit: Universitas Trisakti, Jakarta.
Utaminingsih, Nanik Sri dan Susmita Ardiyani, 2015. Analisis *Determinan Financial Statement* Melalui Pendekatan *Fraud Triangle*. *Accounting Analysis Journal*, Vol. 4, No. 1: 1-10.

Zain, Mustafa M, Nooraslinda A.A, Siti Maznah M.A, Rohana O, 2015. *Fraudulent Financial Statement Detection Using Statistical Techniques: The Case Of Small Medium Automotive Enterprise*. *The Journal Of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 4: 38-42.

(ii) Jurnal Versi Elektornik (Electronic - without DOI)

Nama akhir penulis (*Author last name*), Inisial pertama penulis (*Author First Initial*). Inisial Kedua Penulis (*Author Second Initial*). (*Publication Year*). Title of article. *Title of Journal. volume(issue) (if issue numbered)*, pages. Retrieved from (*database name or URL*).

Suzanne M. Carter¹ and Charles R. Greer (2013). *Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(4) 375– 393 © Baker College 2013 DOI: 10.1177/1548051812471724. jlo.sagepub.com.

Anis Khedhaouria Arshad Jamal (2015). *Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss 5 pp. 932 – 948 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039>.

Publikasi Dalam Konfrensi Atau Seminar (*Published Conference Paper*)

(i) Print

Nama akhir penulis (*Author last name*), Inisial pertama penulis (*Author First Initial*). Inisial Kedua Penulis (*Author Second Initial*). (Tahun publikasi/*Publication Year*). Judul Makalah (*Title of the paper*). Nama Editor (*In Editor First Initial*). *Editor Second Initial. Editor Last Name* (Ed.), *Title of Conference Proceedings* (pp. pages). *Place: Publisher*.

Tessa G, Chynthia., Puji Harto, 2016. *Fraudulent Financial Reporting: Pengujian Teori Fraud Pentagon Pada Sektor Keuangan dan Perbankan Di Indonesia. Simposium Nasional Akuntansi XIX Lampung*, p. 1-21.

Pramuka, Bambang Agus dan Muh. Arief Ujjiyantho, 2007. *Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba Dan Kinerja Keuangan (Studi Pada Perusahaan Go Publik Sektor Manufaktur). Simposium Nasional Akuntansi X UNHAS Makasar* 26-28 Juli 2007, p. 1-26.

(ii) Electronic- with DOI

Nama akhir penulis (*Author last name*), Inisial pertama penulis (*Author First Initial*). Inisial kedua penulis (*Author Second Initial*). (Tahun Publikasi/*Publication Year*). Judul Makalah (*Title of the paper*). Nama Editor (*In Editor First Initial*). *Editor Second Initial. Editor Last Name* (Ed.), *Title of Conference Proceedings* (pp. pages). doi: *number*

Skripsi, tesis, disertasi yang tidak dipublikasikan (*Unpublished Thesis or Dissertation*)

(i) Print

Author last name, Author First Initial. Author Second Initial. (Publication Year). Title of thesis. (Unpublished doctoral dissertation / Unpublished master's thesis). University Name, Location.

Statement Fraud) Dengan Menggunakan Beneish Ratio Index Pada Perusahaan Manufaktur Yang Listing Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2011. Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta, p. 1-123.

Budiman, J. 2012. Pengaruh Karakter Eksekutif terhadap Penghindaran Pajak (*Tax Avoidance*). Tesis. Universitas Gadjah Mada.

Zulma, G., W., M. 2015. Pengaruh Kompensasi Manajemen terhadap Penghindaran Pajak dengan *Corporate Governance* dan Kepemilikan Keluarga sebagai Moderasi. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.

Foster Bob (2005). Pengaruh Kinerja Bauran Penjualan Eceran dan Hubungan Pelanggan Terhadap Ekuitas Merek Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing dan Loyalitas Pelanggan. Disertasi. Universitas Padjdjaran Bandung.

(ii) Electronic

Author last name, Author First Initial. Author Second Initial. (Publication Year). Title of thesis. (Doctoral dissertation / master's thesis). Available from: (database name or url). (If available from ProQuest: UMI No. 12-12345)

Dokumen resmi pemerintah yang bersumber dari ketentuan perundangan-undangan Republik Indonesia (Government Document)

(i) Print

Country/State/Country/Municipality. Name of Issuing Agency. (Publication year). Title of document. (additional identifying information – document number, Congress number, etc.). Place: Publisher.

Indonesia (2005). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Jakarta : Menteri Hukum dan Hak asasi manusia

(ii) Electronic

Country/State/Country/Municipality. Name of Issuing Agency. (Publication year). Title of document. (additional identifying information – document number, Congress number, etc.). Retrieved from: (URL).

TENTANG APA (MORE ABOUT APA):

<https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/10>