

PAPER NAME

Pengaruh struktur kepemilikan terhadap mekanisme IT governance berdasarkan kerangka cobit 5 dengan b

AUTHOR

Agnes Advensia Chrismastuti

WORD COUNT

5796 Words

CHARACTER COUNT

37426 Characters

PAGE COUNT

11 Pages

FILE SIZE

467.9KB

SUBMISSION DATE

Mar 18, 2024 8:28 AM GMT+7

REPORT DATE

Mar 18, 2024 8:29 AM GMT+7

● 19% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 15% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 14% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded sources



Pengaruh struktur kepemilikan terhadap mekanisme IT governance berdasarkan kerangka cobit 5 dengan budaya Hofstede sebagai intervening

Yosephine Wigathi Aprinovitadevie¹, Agnes Advensia Chrismastuti²

^{1,2}Universitas Katolik Soegijapranata

vivin1190@gmail.com, a_advensia@unika.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 17 Juli 2023

Disetujui 25 Agustus 2023

Diterbitkan 30 Agustus 2023

Kata kunci:

IT Governance; Budaya

Hofstede; Struktur

kepemilikan bisnis; Cobit 5;

Domain EDM

Keywords :

IT Governance; Hofstede

Culture; Business

ownership structure; Cobit

5; EDM Domain

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek kelima budaya Hofstede, yaitu *Power Distance* (PD), *Individualisme* (IC), *Uncertainty Avoidance* (UA), *Femininity* (MF), dan *Confucian Dynamism* (CD) serta struktur kepemilikan, yang terbagi menjadi dua yaitu kepemilikan bisnis oleh individual/ keluarga dan kepemilikan bisnis oleh korporasi/ nonkeluarga terhadap kualitas penerapan *IT Governance* dalam perusahaan dilihat Framework CobiT 5, khususnya dari Domain *Evaluate, Direct and Monitoring*. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis mengenai penyesuaian model COBIT yang diperlukan untuk diimplementasikan pada perusahaan yang berkembang di Indonesia; khususnya di Jawa Tengah, juga akan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap tata kelola IT dalam kerangka COBIT 5, khususnya di domain EDM; dan studi ini menemukan, bahwa untuk hubungan secara menyeluruh, hanya variable *Confucian Dynamism* yang memiliki pengaruh signifikan sebagai intervening antara variable Struktur Milik dengan *IT Governance*, yang dikarenakan adanya prinsip dan pandangan tertentu untuk menjalankan bisnis yang mempengaruhi pemilik perusahaan dalam merencanakan kebijakan atas *IT Governance* yang akan digunakan untuk mendukung operasional perusahaan.

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of Hofstede's five cultures, namely *Power Distance* (PD), *Individualism* (IC), *Uncertainty Avoidance* (UA), *Femininity* (MF), and *Confucian Dynamism* (CD) as well as ownership structure, which is divided into two, namely business ownership by individuals / families and business ownership by corporations / non-families on the quality of *IT Governance* implementation in companies seen by the CobiT 5 Framework, especially from the *Evaluate, Direct and Monitoring Domain*. This study provides a theoretical contribution regarding the adjustment of the COBIT model needed to be implemented in developing companies in Indonesia; especially in Central Java, it will also provide empirical evidence regarding the influence of Hofstede's cultural dimensions on *IT governance* in the COBIT 5 framework, especially in the EDM domain; and this study found, that for the overall relationship, only the *Confucian Dynamism* variable has a significant influence as an intervening between the Ownership Structure variable and *IT Governance*, which is due to certain principles and views for running a business that influence company owners in determining policies on *IT Governance* that will be used to support company operations.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Dewasa ini, persaingan usaha merambah ke level terbaru, yang lebih mengarah pada pengoptimalan dalam menggunakan teknologi informasi oleh perusahaan, sehingga dapat mendukung aktivitas dengan lebih efektif dan efisien demi mencapai keunggulan kompetitif. Dalam prosesnya, *IT governance* menjadikan informasi sebagai aset kunci organisasi, di mana pentingnya *IT governance* setara dengan aset lainnya dalam perusahaan seperti sumber daya manusia dan keuangan (Nugroho, 2013). Oleh karena itu, penerapan *IT Governance* yang tepat guna dibutuhkan perusahaan agar tidak hanya mampu meningkatkan kinerjanya, tetapi juga mampu memberikan *value added* bagi perusahaan sehingga dapat memantapkan diri dalam persaingan bisnis saat ini (Dintrans, 2013).

Implementasi *IT Governance* dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal (Mardiani, Rahmansyah, Ningsih, Handayani, et al., 2023). Literatur belum bisa menyebutkan dan mengidentifikasi dengan jelas faktor yang ada, namun dari sejumlah review yang diperoleh, ada sejumlah kesimpulan substantif di mana budaya, sebagai salah satu faktor kontijensi,

menjadi salah satu *layer* utama bagi masing – masing personal perlu dipertimbangkan, karena budaya akan mewarnai budaya organisasi yang berjalan di perusahaan, seperti yang dikemukakan dalam (Hofstede & Hofstede, 2017). Budaya perusahaan memainkan peran yang sangat penting dalam pengembangan perusahaan; manajemen diharapkan dapat mengelola pekerja IT dan tempat kerjanya sebaik mungkin dalam proses sosial, yang mencerminkan interaksi antara sejumlah kelompok orang dengan bermacam sudut pandang berada dalam lingkup dan visi yang sejalan (Lantana et al., 2023).

Struktur kepemilikan merupakan sarana yang berfungsi untuk memitigasi potensi konflik kepentingan yang mungkin timbul antara pemilik perusahaan dan manajer (Faisal dalam Ardianingsih & Ardiyani, 2016). Dalam hal ini, yang dimaksud sebagai pemilik perusahaan adalah pihak yang menanamkan modalnya bagi kelangsungan perusahaan, sementara manajer adalah pihak yang diberi wewenang untuk mengelola dan mengambil keputusan dalam perusahaan. (Petta & Tarigan, 2019) disebutkan bahwa struktur kepemilikan berpengaruh terhadap keberlangsungan dan nilai perusahaan karena kedua pihak memiliki fokus kepentingan yang berbeda.

Budaya level organisasi atau korporat, bagi siapapun yang bekerja, didasarkan pada bagaimana para karyawan bersosialisasi dengan organisasi kerja mereka. Menurut Hofstede & Hofstede (2017) hampir setiap orang menjadi bagian dari kelompok dan kategori yang berbeda pada saat yang sama, dan mereka tanpa dikehendaki membawa serta sejumlah lapisan *mental programming* yang cocok dengan tingkatan yang berbeda dari budaya. Budaya organisasi merupakan salah satu level terkecil dibandingkan dengan budaya level nasional, karena budaya organisasi cenderung dipengaruhi oleh budaya nasional dimana organisasi tersebut berada (Iorgulescu & Marcu, 2015).

Hofstede dalam Sodik & Putri (2019) mengungkapkan budaya adalah pikiran yang terprogram secara kolektif yang membedakan anggota dari satu tim atau kategori orang dari yang lainnya. Ada banyak peneliti yang berspekulasi mengenai asal masalah utama dari masyarakat yang kemudian menghadirkan dimensi berbeda dari kebudayaan (Tobing et al., 2023). Dimensi budaya Hofstede merupakan suatu dimensi yang teridentifikasi dari hasil survey yang dilakukan oleh Geert Hofstede di kantor IBM yang tersebar di 40 negara, untuk mengetahui bagaimana budaya di suatu negara itu sama dan berbeda. Adapun kelima dimensi budaya tersebut adalah: *Dimensi Power Distance*, *Dimensi Individualism*, *Dimensi Uncertainty Avoidance*, *Dimensi Femininity*, *Dimensi Confucian Dynamism*.

Dengan struktur yang berbeda tentunya memiliki kebijakan dengan kelebihan dan kekurangan masing - masing, terlebih dengan kebiasaan dan budaya perusahaan yang sudah melekat pada karyawan dalam menanggapi perubahan dan perkembangan (Mardiani, Rahmansyah, Ningsih, Lantana, et al., 2023). Sebagai contoh, hampir sebagian perusahaan korporasi dengan jajaran manajemen yang terdiri dari para profesional memiliki prosedur baku, dan untuk hal tersebut manajemen telah melakukan pengukuran dan pertimbangan atas risiko dan keuntungan bersama pihak eksternal. Penetapan prosedur ini diperlukan untuk menyeimbangkan intensi masing-masing dari manajemen, baik *upper*, *middle* maupun *lower* yang secara teknis tidak memiliki hubungan keluarga, bahkan tidak saling mengenal sebelum akhirnya bergabung dalam perusahaan. Sebaliknya, perusahaan dengan manajemen yang didominasi oleh anggota keluarga, memiliki kecenderungan untuk bersikap lebih lunak. Mereka membahas masalah secara internal, karena masalah perusahaan disetarakan sebagai masalah keluarga yang tidak perlu diketahui pihak eksternal. Bahkan jika memungkinkan, gesekan yang terjadi dalam proses pengembangan diharapkan bisa selesai di level staf.

IT Governance ialah komponen penting dalam tata kelola perusahaan dan berperan penting dalam menentukan kinerja perusahaan dengan memfasilitasi pencapaian tujuannya. IT Governance bertujuan untuk menyinkronkan strategi perusahaan dengan teknologi informasi agar dapat mencapai tujuan strategis secara efektif dengan bantuan teknologi informasi (Gunawan & Pratama, 2018). Menurut Prasetyo & Mariana dalam Wulandari et al. (2022), IT Governance merupakan bagian terkait dengan *corporate governance*, tapi lebih berkaitan dengan bagaimana *top management* memperoleh keyakinan bahwa pengelolaan sistem informasi dapat memberikan *return* berupa *value* bagi entitas.

Panduan IT governance yaitu kerangka CobiT memungkinkan organisasi untuk mengelola resiko IT mereka dengan efektif dan memastikan bahwa aktivitas terkait informasi dan teknologi sejalan dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Orientasi bisnis merupakan tema utama dari CobiT yang didesain untuk digunakan tidak hanya oleh *user* dan auditor, tapi juga sebagai panduan komprehensif bagi manajemen dan pemilik proses bisnis. *Framework* ini diawali premise sederhana “untuk memberikan informasi yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, sumber daya teknologi informasi harus dikelola oleh satu set proses yang dikelompokkan secara natural”.

CobiT melanjutkan dengan satu set yang terdiri dari 37 domain yang masing – masing berfokus pada bagaimana menjalankan atau mengelola penguasaan atas IT; yang terbagi menjadi 5 domain domain. Kelima domain tersebut adalah *Evaluate, Direct and Monitor (EDM)* yang ada di wilayah domain utama *Governance*; kemudian untuk domain utama *Management* terdiri dari *Align, Plan and Organize (APO)*; *Build, Acquire and Implement (BAI)*; *Delivery, Service and Support (DSP)*; serta *Monitor, Evaluate and Assess (MEA)*.

Pemisahan fungsi tata kelola dan manajemen ini sudah sesuai dengan prinsip utama CobiT yang kelima yaitu ‘memisahkan tata kelola dari manajemen’. Kedua fungsi ini dipisahkan karena masing – masing memiliki tujuan yang berbeda. Fungsi tata kelola berfokus pada memastikan kebutuhan, kondisi dan pilihan *stakeholder* dievaluasi untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai secara seimbang. Sedangkan manajemen berfungsi merencanakan, membangun, menjalankan dan mengawasi aktivitas dalam menyelaraskan dengan arahan yang ditetapkan oleh badan tata kelola untuk mencapai tujuan perusahaan (Too & Weaver, 2014). Dengan fungsi awalnya sebagai kerangka, domain diidentifikasi menggunakan bahasa yang akan digunakan oleh manajemen di aktivitas sehari – hari. Dengan demikian, yang menjadi pertanyaan utama adalah apakah struktur berpengaruh terhadap mekanisme *IT Governance*; khususnya budaya perusahaan dengan parameter Framework CobiT 5.

Proses tata kelola berhubungan dengan tujuan tata kelola *stakeholder* (penghasilan nilai, optimalisasi resiko dan optimalisasi sumber daya) dan termasuk praktik dan aktivitas evaluasi opsi strategik, memberikan arahan ke IT dan memantau hasilnya.

Domain ini terbagi menjadi 5 subdomain, yaitu:

Tabel 1 Domain

| Kode Proses | Proses |
|-------------|--|
| EDM01 | Memastikan Penetapan dan Pemeliharaan Kerangka Tata Kelola |
| EDM02 | Memastikan Adanya Manfaat |
| EDM03 | Memastikan Optimasi Risiko |
| EDM04 | Memastikan Optimalisasi Sumber Daya |
| EDM05 | Memastikan Transparansi Stakeholder |

Dimensi *power distance* atau gap/ jarak kekuasaan sangat bergantung dari kriteria dari perusahaan. *Power distance* mendukung adanya perilaku *steward* dalam sebuah perusahaan. Semakin rendah perbedan kekuasaan tersebut, maka akan mendorong terciptanya perilaku *steward* dalam perusahaan. Nurcahyanti (2017) meneliti pengaruh dimensi nilai budaya Hofstede atas struktur, proses dan *relational mechanism* tata kelola IT di 3 perusahaan BUMN di Indonesia. Dalam preposisi pertamanya, budaya *Power Distance* yang rendah mempengaruhi peningkatan *Relational Mechanism* Tata Kelola IT, dengan hasil analisis rata – rata perusahaan yang mempunyai *Power Distance* tinggi, memiliki skor *maturity Relational Mechanism* rendah, maksudnya adalah semakin lebar gap antara pimpinan dengan karyawan, maka semakin rendah mekanisme relasionalnya. Hal ini terbukti benar pada perusahaan PT. Pertamina dan BNI bahwa budaya *power distance* tinggi dapat mempengaruhi

nilai *Relational Mechanisms* yang rendah. Pada kasus ini budaya *power distance* yang tinggi ternyata membawa dampak yang kurang baik pada *Relational Mechanisms* oleh karena itu budaya *power distance* yang tinggi harus dapat menyesuaikan agar dapat membuat *Relational Mechanisms* dalam perusahaan lebih baik.

Preposisi 3 menyatakan budaya Individualisme – Kolektivisme mempengaruhi struktur tata kelola IT, dengan hasil analisis perusahaan dengan kolektivisme tinggi mempunyai skor maturity struktur yang berbeda – beda, dikarenakan latar belakang kebutuhan struktur berbeda – beda (Nurchayanti, 2017). Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh preposisi 4, yang menyatakan budaya Individualisme mempengaruhi proses tata kelola IT, dengan hasil analisis rata – rata perusahaan dengan kolektivisme tinggi dan mempunyai skor *maturity* proses yang tinggi karena adanya proses tata kelola IT yang rangkaian tindakan atau tahapan – tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek IT dan pengolahan hasilnya dipengaruhi oleh kecepatan penyelesaian target dalam suatu unit atau tim. Sementara itu preposisi 5 menyatakan budaya Individualisme – Kolektivisme mempengaruhi *Relational Mechanism* tata kelola IT, dengan hasil analisis perusahaan dengan kolektivisme tinggi mempunyai skor *maturity relational mechanism* yang tinggi pula. Dimensi ini mengungkapkan tingkat dimana anggota masyarakat/ perusahaan merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Masalah mendasar di sini adalah bagaimana sebuah masyarakat berurusan dengan fakta bahwa masa depan tidak akan pernah diketahui, haruslah kita mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya terjadi (Marpaung & Mas'ud, 2017).

Kultur *uncertainty avoidance* (dari kuat ke lemah) terkait dengan tingkat kecemasan dalam masyarakat. Negara dengan kultur *weak uncertainty avoidance* memiliki tingkat kecemasan yang rendah dan cenderung tidak ekspresif. Oleh karena itu, masyarakat negara tersebut cenderung lebih santai, malas dan pendiam (Anggraini et al., 2015). Dalam organisasi, *uncertainty avoidance* dilakukan dengan teknologi, aturan, dan tatacara. Teknologi digunakan untuk menciptakan prediksi jangka pendek sebagai pencapaian hasil, sedangkan aturan dan tatacara digunakan untuk mengurangi ketidakpastian akibat tidak dapat dipredisinya perilaku dari anggota organisasi (Armia, 2016).

Himmah (2013) menyatakan dimensi budaya *uncertainty avoidance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *deviant workplace behavior*. Dengan meningkatnya penghindaran atas ketidakpastian atau meningkatnya *uncertainty avoidance*, maka dapat memicu munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja dimana karyawan akan berusaha melindungi posisi yang dimilikinya pada saat ini dengan berbagai macam usaha termasuk melakukan hal-hal yang melanggar aturan ataupun norma yang berlaku. Dalam Nurchayanti (2017) preposisi 2 menyatakan bahwa budaya *Uncertainty Avoidance* rendah mempengaruhi peningkatan *Relational Mechanism* Tata Kelola IT, dengan hasil analisis rata – rata perusahaan yang mempunyai *uncertainty avoidance* tinggi memiliki skor *relation mechanism* yang rendah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurchayanti, budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi dapat mengurangi nilai *Relational Mechanisms* dalam Tata Kelola TI. Pada kasus ini budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi ternyata membawa dampak yang kurang baik pada *Relational Mechanisms*, oleh karena itu budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi harus dapat menyesuaikan agar dapat membuat *Relational Mechanisms* dalam perusahaan lebih baik yaitu perusahaan harus mempunyai standar pengendalian internal atau manajemen resiko yang *best practice* seperti COSO atau ERM yang memang sudah diterapkan oleh Telkom. Dengan mempunyai standar tersebut akan meningkatkan kepercayaan pegawai dan *stakeholder* terhadap perusahaan.

Dimensi ini memisahkan antara budaya perusahaan yang lebih mementingkan kompetisi dari perusahaan yang lebih mengutamakan harmoni antara tiap anggota karyawan yang bekerja pada perusahaan, yang kemudian dianalogikan sebagai *masculinity* dan *femininity*. Dalam (Nurchayati, 2017), preposisi 6 menyatakan bahwa budaya *masculinity-feminimilty* mempengaruhi struktur tata kelola IT, dengan hasil penelitian perusahaan dengan budaya *masculinity* tinggi, *relational mechanism*-nya rendah. Budaya *Masculinity* mempunyai dampak yang kurang baik terhadap perusahaan dalam hal

pengambilan keputusan, karena femininity dipandang lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Terbukti benar pada perusahaan BNI dan Telkom bahwa budaya *masculinity* dapat mengurangi nilai struktur Tata Kelola TI. Pada kasus ini budaya *masculinity* ternyata membawa dampak yang kurang baik pada struktur dalam hal mekanisme pengambilan keputusan, oleh karena itu budaya *Masculinity* harus dapat menyesuaikan agar dapat membuat struktur perusahaan lebih baik, yaitu dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kepentingan bersama sehingga dapat lebih berhati-hati, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam hal memberikan dukungan, mentoring dan membentuk tim kerja yang solid. Dimensi *masculinity versus femininity* menganalogikan pemisahan antara budaya perusahaan yang cenderung mengedepankan kompetisi dengan perusahaan yang lebih menekankan hubungan antara anggota yang harmonis.

Dimensi budaya Confucian Dynamism menggambarkan bagaimana tiap personal²¹ memutuskan perilaku apa yang harus dilakukan atau tidak berdasarkan konsekuensi yang akan diterima dari perilaku tersebut. Dimensi *Confucian dynamism* memberikan garis batas yang cukup jelas antara perusahaan yang memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan berbagai kebijakan dalam jangka pendek, dengan minimnya usaha untuk mengembangkan diri serta terus terpaku dengan masa lalu dengan perusahaan yang memiliki orientasi jauh ke depan, memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan zona nyaman demi memperbaiki dan meningkatkan kualitas diri (Ariffin, 2020). Dalam proses evaluasi, orientasi perusahaan, baik jangka panjang maupun pendek, menjadi tolok ukur. Semakin jauh sasaran bisnis yang ingin dicapai perusahaan, bukan tidak mungkin bahwa manajemen melakukan penelaahan yang lebih mendalam dengan mempertimbangkan segala kemungkinan yang berpotensi terjadi di masa depan dan berimbas pada tata kelola sistem informasi yang tengah disusun.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah struktur berpengaruh terhadap mekanisme *IT Governance*; khususnya budaya perusahaan dengan parameter Framework CobiT 5. Adapun bisnis yang diteliti berkisar 50 perusahaan dari bermacam sektor bisnis yang tersebar di Indonesia, khususnya Jawa Tengah, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan potret dan masukan dalam menyesuaikan penerapan Framework CobiT ini untuk perusahaan di Indonesia pada umumnya, meskipun untuk digeneralisasi masih membutuhkan komparasi dari riset – riset serupa di perusahaan – perusahaan di provinsi lain, dengan sub sektor bisnis yang lebih kompleks. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah kualitas penerapan tata kelola COBIT 5 terhadap tipe kepemimpinan dan karakteristik budaya perusahaan di Indonesia. Penelitian ini juga akan memberikan kontribusi teoritis mengenai penyesuaian model COBIT yang diperlukan untuk diimplementasikan pada perusahaan yang berkembang di Indonesia; khususnya di Jawa Tengah. Di samping itu, penelitian ini akan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap tata kelola IT dalam kerangka COBIT 5, khususnya di domain EDM. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam memetakan langkah strategis untuk menjadikan sistem informasi sebagai *competitive advantage* dalam pencapaian tujuan bisnis serta membantu perusahaan untuk memilah dan memilih budaya yang memberikan pengaruh positif bagi perkembangan dan pengelolaan IT.

METODE PENELITIAN²⁵

Penelitian ini bersifat kuantitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang merupakan opini hasil observasi pengalaman sehari-hari dari masing-masing karyawan atas kecenderungan nilai budaya Hoofstede serta bagaimana penapan domain EDM dalam proses pengembangan tata kelola teknologi informasi di perusahaan yang menaungi mereka. Adapun populasi dari penelitian ini adalah tujuh puluh lima perusahaan yang tersebar di Jawa Tengah dan sekitarnya. Mengingat sulitnya mendapat akses ke pemilik maupun bagian *upper management*, maka dari tiap perusahaan akan dipilih seorang karyawan dari masing-masing perusahaan yang mencukupi kriteria sebagai *user* dari teknologi informasi yang diterapkan. Karena penelitian ini menggunakan survey sebagai teknik pengumpulan data, alat pengumpulan yang paling sesuai adalah kuesioner, yang didesain

menggunakan Google form. Adapun link atas kuesioner tersebut diedarkan melalui aplikasi pesan Whatsapp kepada tujuh puluh lima responden, dengan harapan responden merasa lebih nyaman dan dimudahkan untuk mengakses serta memberikan jawaban yang mewakili opini masing – masing. Dalam kuesioner yang akan dibagikan, ada tiga bagian utama yang akan menampung respon narasumber. Yang pertama adalah sektor identitas narasumber, kemudian sektor penilaian atas dimensi budaya Hofstede, dan yang terakhir adalah sektor pelaksanaan prosedur EDM dalam perusahaan.

Sektor Identitas

1. Untuk kolom nama, jenis kelamin, nama perusahaan, dan jabatan di perusahaan akan menggunakan skala nominal. Data-data tersebut tidak akan digunakan dalam penelitian dan hanya bersifat formalitas saja.
2. Untuk kolom kepemilikan modal, model sistem informasi yang digunakan, dan model sistem informasi yang dikembangkan akan menggunakan skala nominal karena hanya merupakan klasifikasi tanpa pengurutan, tidak berjarak, dan tidak memiliki nilai awal.
3. Adapun struktur kepemilikan yang berada di dalam sektor identitas merupakan satu-satunya variabel yang akan digunakan dalam penelitian, dan dalam hal ini, peneliti menggunakan skala komparatif dengan nilai 1 bagi indicator Individu/ Keluarga, dan nilai 2 bagi Korporasi/ Non Keluarga.

Sektor Dimensi Nilai Budaya Hofstede

Dalam sektor ini, kelima dimensi budaya akan dinilai dengan menggunakan skala numerik, yaitu menggunakan dua buah nilai ekstrim dan subjek diminta untuk menentukan responsnya di antara dua nilai tersebut di ruang yang disediakan dalam bentuk angka dari 1 sampai dengan 5 untuk 5 poin skala Likert. Adapun tipe data yang digunakan adalah tipe interval.

Sektor CobiT 5 — Evaluate, Direct, and Monitor

Berbeda dengan sektor dimensi budaya Hofstede, sektor EDM menggunakan skala Likert sebagai sarana pengukuran. Skala ini digunakan untuk mengukur respons subyek penelitian ke dalam lima poin skala dengan interval yang sama, sehingga tipe data yang digunakan adalah tipe interval mulai dari

1. STS (Sangat Tidak Setuju) bernilai (-2),
2. TS (Tidak Setuju) bernilai (-1),
3. N (Netral) bernilai (0),
4. S (Setuju) bernilai (1),
5. SS (Sangat Setuju) bernilai (2).

Setelah respon atas kuesioner terkumpul sesuai target (75 subjek penelitian), hasil dari kuesioner berupa data Excel tersebut kemudian diterjemahkan oleh peneliti menjadi angka supaya data tersebut lebih mudah dibaca oleh program Warp PLS, yang akan digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 75 orang yang bekerja di perusahaan yang berbeda dan tersebar di Jawa Tengah, Jawa Barat, DKI Jakarta, dan Kalimantan. Adapun responden dalam penelitian ini adalah *user* dari sistem informasi yang digunakan di perusahaan masing-masing. Dengan metode pengambilan sampel secara *snowball*, *user* yang dapat dijangkau oleh peneliti adalah personal dari level staf/ karyawan yang dibawah oleh manajer, mulai dari *upper*, *middle*, maupun *lower*. Akan tetapi hal tersebut tidak dapat tersampaikan secara gamblang dalam kuesioner karena peneliti tidak menyediakan kolom jabatan dalam sektor identitas.

Hipotesis

- H1: Struktur kepemilikan berpengaruh positif signifikan terhadap IT Governance dengan dimensi budaya *power distance* sebagai intervening.
- H2: Struktur kepemilikan berpengaruh positif signifikan terhadap IT Governance dengan dimensi budaya *individualism* sebagai intervening.
- H3: Struktur kepemilikan berpengaruh positif signifikan terhadap IT Governance dengan dimensi budaya *uncertainty avoidance* sebagai intervening.
- H4: Struktur kepemilikan berpengaruh positif signifikan terhadap IT Governance dengan dimensi budaya *femininity* sebagai intervening.

H5: Struktur kepemilikan berpengaruh positif signifikan terhadap IT Governance dengan dimensi budaya *Confucian dynamism* sebagai intervening.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Dari 75 responden yang dituju, dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki hampir sama banyaknya dengan responden perempuan. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa dari sentiment psikologis gender, hasil kuesioner ini cukup berimbang, yaitu 36 laki - laki dan 39 perempuan.

Tabel 2 Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 36 | 48,0 | 48,0 | 48 |
| | Perempuan | 39 | 52,0 | 52,0 | 100 |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

Hasil pengolahan data yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang terkumpul menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja di Badan Usaha Milik Swasta yang tersebar di Jawa Tengah, Jawa Barat, DKI Jakarta dan Kalimantan. Sedangkan berdasar penggolongan atas struktur kepemilikan, responden yang berasal dari perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh korporasi dan/ atau non keluarga lebih banyak dibanding responden dari perusahaan yang dikelola oleh individu dan/ atau keluarga.

Tabel 3 Jenis Perusahaan – Kepemilikan Modal

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | BUMN/D | 17 | 22,7 | 22,7 | 22 |
| | BUMS | 49 | 65,3 | 65,3 | 88 |
| | BUM Swasta | 9 | 12,0 | 12,0 | 100 |
| | Asing/ Multinasional | | | | |
| | Total | 75 | 100,0 | 100,0 | |

Tabel 4 Jenis Perusahaan – Struktur Kepemilikan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Individu/Keluarga | 33 | 44 | 44 | 44 |
| | Korporasi/NonKeluarga | 42 | 56 | 56 | 100 |
| | Total | 75 | 100 | 100 | |

Mayoritas BUMD responden penelitian telah menggunakan sistem informasi terintegrasi, yaitu sebanyak 82,35% dari keseluruhan responden yang berasal dari perusahaan BUMD. Hal yang serupa juga tampak pada BUMS dan BUMS Asing, di mana 55,1% dari keseluruhan responden BUMS, dan 77,7% dari keseluruhan responden BUMS Asing telah menggunakan sistem informasi terintegrasi dalam operasional perusahaan.

Melalui tabel *crossstab* antara jenis perusahaan berdasar kepemilikan modal dan model sistem informasi yang dikembangkan, dapat dilihat bahwa 64,7% responden BUMD menggunakan sistem informasi yang dikembangkan oleh instansi sendiri. Hal yang sama juga terlihat pada BUMS dan BUMS Asing, di mana 63,26% dari keseluruhan responden perusahaan BUMS dan 66,67% dari keseluruhan responden perusahaan BUMS Asing menggunakan sumber daya intelektual yang mereka miliki untuk mengembangkan sistem informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan secara mandiri. Tabel cross tabulasi antara perusahaan berdasar struktur kepemilikan dan model sistem informasi yang digunakan menunjukkan bahwa responden yang berasal dari perusahaan yang dikelola dan dimiliki secara individu dan/ atau keluarga menggunakan sistem informasi manual sama banyaknya dengan responden yang menggunakan sistem informasi terintegrasi, yaitu 42,4%, sementara sisanya

menggunakan sistem informasi tidak terintegrasi. Sementara itu, hampir sebagian besar perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh korporasi dan/ atau non keluarga menggunakan sistem informasi terintegrasi, yaitu sebanyak 80.95% dari keseluruhan responden yang bekerja di perusahaan korporasi. Sebenarnya hal tersebut bukanlah hal yang mengejutkan. Satu hal yang pasti dari perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh korporasi adalah ketersediaan sumber daya, terutama finansial, yang dapat digunakan untuk mendukung operasional; dan sistem informasi, yang dapat disebut sebagai salah satu penggerak jalannya bisnis, tentu mendapat perhatian khusus dari para penentu kebijakan.

Sedangkan dari tabel struktur kepemilikan terhadap model sistem informasi yang dikembangkan, terlihat bahwa baik responden dari perusahaan individu dan/ atau keluarga, dan perusahaan korporasi dan/ atau non keluarga menginvestasikan sumber daya finansialnya bagi sistem informasi perusahaan dengan mengembangkan sendiri, yaitu sebanyak 63,63% perusahaan individu dan/ atau keluarga, dan 64,28% perusahaan korporasi dan/ atau keluarga dari sector masing-masing.

Tabel 5 Jenis Perusahaan – Struktur Kepemilikan* Model SI yang Digunakan Crosstabulation
Count

| | | Model SI yang Digunakan | | | Total |
|--|-----------------------|---|--|-------------------------------------|-------|
| | | Manual/ Sederhana (termasuk Excel) | Sistem Informasi Tidak Terintegrasi | Sistem Informasi Terintegrasi | |
| Jenis Perusahaan – Struktur Kepemilikan | Individu/Keluarga | 14 | 5 | 14 | 33 |
| | Korporasi/NonKeluarga | 2 | 6 | 34 | 42 |
| Total | | 16 | 11 | 48 | 75 |

Dari tabel selanjutnya, dapat dilihat bahwa baik perusahaan yang memutuskan untuk membeli, menyewa, ataupun mengembangkan sendiri sistem informasi yang akan digunakan, mayoritas memilih sistem informasi yang telah terintegrasi, dengan persentase masing-masing 68, 18%, 100%, dan 58,33% karena tentunya akan lebih efisien untuk langsung membuat satu rancangan besar bagaimana data mengalir dari departemen satu ke departemen lain disertai prosedur terkait, dibanding membuat serta menyatukan sejumlah program yang telah berdiri sendiri mengingat adanya resiko tidak compatible antara satu program dengan program lain.

Tabel 6 Model SI yang Dikembangkan* Model SI yang Digunakan Crosstabulation

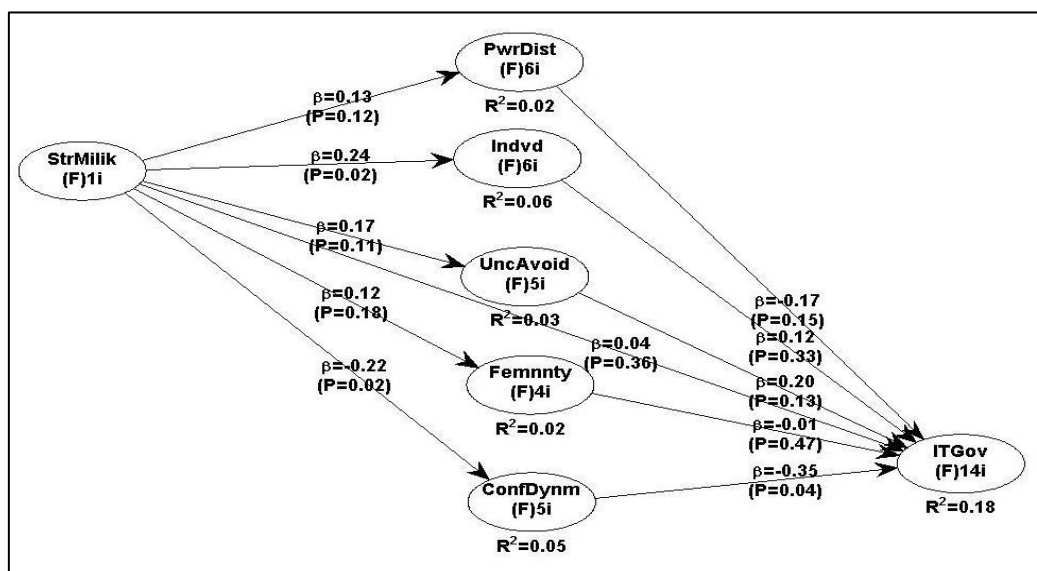
| Count | | Model SI yang Digunakan | | | Total |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|--|-------------------------------------|-------|
| | | Manual/ Sederhana (termasuk Excel) | Sistem Informasi Tidak Terintegrasi | Sistem Informasi Terintegrasi | |
| Model SI yang Dikembangkan | Beli | 4 | 3 | 15 | 22 |
| | Sewa | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | In-House/ Mengembangkan Sendiri | 12 | 8 | 28 | 48 |
| Total | | 16 | 11 | 48 | 75 |

Evaluasi Menggunakan Warp PLS

Indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factor > 0.7; sementara jika penelitian belum dikembangkan, loading factor yang disarankan adalah > 0.5 terhadap konstruk yang dituju. Pengujian validitas untuk indikator reflektif dilakukan dengan melihat korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Dari hasil output Smart Pls dapat dilihat bahwa ternyata nilai factor dari item pembentuk konstruk dimensi budaya Hofstede dan domain ITGov berada di atas 0.05, dengan pengecualian:

| Indikator | Nilai | Indikator | Nilai |
|-----------|--------|-----------|--------|
| PD1._St | 0.251 | CD6._Or | -0.240 |
| PD2._St | 0.137 | CD7._Pe | -0.122 |
| PD3._Pe | 0.245 | CD8._Na | -0.174 |
| IC5._Pe | 0.469 | CD9._Su | 0.362 |
| IC6._Pr | 0.302 | CD10._T | 0.412 |
| IC7._Ur | 0.233 | 01.2_Ma | 0.332 |
| IC8._Pe | -0.460 | 01.3_Ma | 0.411 |
| IC11._K | -0.068 | | |

Setelah menghapus 15 indikator yang tidak memenuhi syarat/ tidak valid, model dieksekusi kembali. Adapun menu pengaturan pada program juga disesuaikan sebelum dilakukan analisis, yaitu dengan memilih **PLS Regression** pada kolom *Outer model analysis algorithm*, **Linear** pada kolom *Default inner model analysis algorithm*, dan **Bootstrapping** pada kolom *Resampling method*, dengan *no. of resamples* sebanyak 100.



Gambar 1. Full Model Struktural

Dari hasil output general result di atas dapat dilihat model mempunyai fit yang cukup baik, di mana nilai P value untuk *Average Path Coefficient (APC)* < 0.05, *Average R-squared (ARS)* > 0.05 dan *Average Adjusted R-squared (AARS)* < 0.05 dengan nilai APC = 0.162, ARS = 0.057, dan AARS = 0.034. Untuk nilai *Average block VIF (AVIF)* dan *Average Full COLLinearity (AFVIF)* yang dihasilkan adalah < 3.3, yaitu 1.721 dan 1.684 yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas antar indikator dan antar variable eksogen. GoF yang dihasilkan yaitu 0.180 < 0.25 yang berarti fit model termasuk dalam kategori kecil. Untuk indeks *Symson's paradox (SPR)*, *R-squared contribution ratio (RSCR)* dan *nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)* menghasilkan nilai 0.818 > 0.7, 0.915 > 0.9 dan 1 > 0.7, yang berarti tidak ada problem kausalitas di dalam model. Sedangkan untuk indeks *statistical suppression ratio (SSR)* menghasilkan nilai 1 > 0.70, yang berarti masih dapat diterima.

Pengaruh Struktur Milik terhadap Power Distance dengan koefisien regresi sebesar 0.135 dan tidak signifikan pada 0.123. kemudian Power Distance berpengaruh negatif kepada IT Governance dengan koefisien regresi sebesar -0.174 dan tidak signifikan pada 0.154. Struktur Milik berpengaruh positif terhadap Individualism dengan koefisien regresi sebesar 0.239 dan signifikan pada 0.019. Di sisi lain Individualism berpengaruh positif terhadap IT Governance dengan koefisien regresi sebesar 0.121, dan tidak signifikan pada 0.326. Struktur Milik berpengaruh positif terhadap Uncertainty

Avoidance dengan koefisiensi regresi sebesar 0.168 dan tidak signifikan pada 0.105. Sementara itu, Uncertainty Avoidance berpengaruh positif terhadap IT Governance dengan koefisiensi regresi sebesar 0.203, dan tidak signifikan pada 0.128. Struktur Milik berpengaruh positif terhadap Femininity dengan koefisiensi regresi sebesar 0.123 dan tidak signifikan pada 0.178. Di sisi lain, Femininity berpengaruh negative terhadap IT Governance dengan koefisiensi regresi sebesar -0.012 dan tidak signifikan pada 0.469. Struktur Milik berpengaruh negative terhadap Confucian Dynamism dengan koefisiensi regresi sebesar -0.221, dan signifikan pada 0.024. Sementara itu Confucian Dynamism berpengaruh negative terhadap IT Governance dengan koefisiensi regresi sebesar -0.346 dan signifikan pada 0.041. Sedangkan dalam hubungan secara langsung, Struktur Milik berpengaruh positif terhadap IT Governance dengan koefisiensi regresi 0.044 dan tidak signifikan pada 0.359.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa dari kelima variable budaya Hofstede yang diteliti, terbukti bahwa variable Struktur Milik mempengaruhi variable Individualism, Confucian Dynamism, dan IT Governance secara signifikan. Struktur kepemilikan mempengaruhi arah kepentingan keputusan secara signifikan, karena semakin besar suatu perusahaan dan/ atau semakin kompleks strukturnya (misalnya dengan melibatkan orang di luar keluarga), arah kepentingan akan berubah jalur. Mulanya yang hanya bertujuan mempertahankan diri di persaingan pasar, mengejar profit demi kesejahteraan keluarga dan karyawan dapat beralih, bahkan mencakup wawasan yang lebih luas lagi; beberapa di antaranya mengenai bagaimana bisnis yang mereka jalankan dapat berkembang lebih pesat lagi dan mampu mengayomi orang lebih banyak lagi.

Ada kecenderungan bahwa bisnis dengan struktur kepemilikan yang masih berkisar di antara anggota keluarga, di mana tidak semuanya cakap dalam menjalankan bisnis, komitmen karyawan mudah goyah sehingga *turnover* karyawan akan jauh lebih tinggi dibanding perusahaan dengan struktur kepemilikan yang dinilai lebih matang karena diduduki oleh banyak orang berpengalaman.

Struktur kepemilikan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di sebuah perusahaan karena ketika semakin banyak modal yang ditanamkan, serta semakin banyak sumber daya manusia yang berilmu dan/ atau berpengalaman turun tangan dalam pengelolaannya, cenderung akan mengalami pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat daripada perusahaan dengan struktur kepemilikan yang memiliki modal dan sumber daya manusia terbatas. Kemudian untuk hubungan secara menyeluruh, hanya variable Confucian Dynamism yang memiliki pengaruh signifikan sebagai intervening antara variable Struktur Milik dengan IT Governance. Hal ini dikarenakan adanya prinsip dan pandangan tertentu untuk menjalankan bisnis yang mempengaruhi pemilik perusahaan dalam menentukan kebijakan atas IT Governance yang akan digunakan untuk mendukung operasional perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan sebagaimana telah dipaparkan dalam Hasil dan Pembahasan, maka dapat dilihat bahwa dari kelima variable budaya Hofstede yang diteliti, terbukti bahwa variable Struktur Milik mempengaruhi variable Individualism, Confucian Dynamism, dan IT Governance secara signifikan. Kemudian untuk hubungan secara menyeluruh, hanya variable Confucian Dynamism yang memiliki pengaruh signifikan sebagai intervening antara variable Struktur Milik dengan IT Governance. Hal ini dikarenakan adanya prinsip dan pandangan tertentu untuk menjalankan bisnis yang mempengaruhi pemilik perusahaan dalam menentukan kebijakan atas IT Governance yang akan digunakan untuk mendukung operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, F. R. R., Nurim, Y., & Harjanto, N. (2015). Pengujian peran perlindungan investor dan kultur terhadap perilaku manajemen laba pada perusahaan keluarga: Studi internasional. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 22(2), 113–128. <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/6689>
- Ardianingsih, A., & Ardiyani, K. (2016). Analisis pengaruh struktur kepemilikan terhadap kinerja perusahaan. *Pena: Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*, 19(2), 97–109. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.31941/jurnalpena.v19i2.368>
- Ariffin, Z. (2020). Which dimension of the hofstede cultural value as the most determining predictor to the differences in organizational behavior. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 8(2), 149–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.20527/jwm.v8i2.45>

- Armia, C. (2016). Pengaruh budaya terhadap efektivitas organisasi : Dimensi budaya hofstede. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 6(1), 103–117. <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/870>
- Dintrans, P. (2013). *Maximizing business value through effective IT governance*. Cognizant 20-20 Insights.
- Gunawan, B., & Pratama, F. A. (2018). *Perancangan tata kelola teknologi informasi*. Andi Publisher.
- Himmah, D. F. (2013). Pengaruh dimensi budaya hofstede terhadap deviant workplace behavior. Studi pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(1).
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2017). *Hofstede : Cultures and organizations - software of the mind*. McGraw-Hill.
- Iorgulescu, A., & Marcu, M. (2015). The relationship between national culture and organizational culture. *Social Sciences and Education Research Review*, 98(2), 93–98. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=761551>
- Marpaung, L., & Mas'ud, F. (2017). Gaya kepemimpinan yang diinginkan karyawan (Studi pada badan pengembangan sumber daya manusia daerah Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–14. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/18001>
- Nugroho, H. (2013). Analisis budaya organisasi sebagai faktor kontigensi dalam penerapan tata kelola IT di Politeknik Telkom. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 2–4.
- Nurchayanti, Y. (2017). *Pengaruh budaya organisasi terhadap struktur, proses, dan relational mechanisms tata kelola TI (Studi kasus: perusahaan BUMN di Indonesia) (Tesis)*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Petta, B. C., & Tarigan, J. (2019). Pengaruh kepemilikan institusional terhadap kinerja keuangan melalui struktur modal sebagai variabel intervening pada perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI). *Business Accounting Review*, 5(2), 625–634. <https://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/6638>
- Sodik, A., & Putri, R. R. (2019). Pengaruh budaya terhadap desain web menggunakan pendekatan hofstede. *INTEGER: Journal of Information Technology*, 4(2), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.31284/j.integer.2019.v4i2.521>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Wulandari, E., Atrinawati, L. H., & Putra, M. G. L. (2022). Perancangan tata kelola teknologi informasi dengan menggunakan framework cobit 2019 pada PT XYZ Balikpapan. *DoubleClick: Journal of Computer and Information Technology*, 5(2), 127–138. <https://doi.org/http://doi.org/10.25273/doubleclick.v5i2.10067>
- Lantana, D. A., Digidowiseiso, K., & Ahmad, R. (2023). The Growth of Fintech on Student Loan Products in Indonesia: A Literature Study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS, MANAGEMENT, BUSINESS, AND SOCIAL SCIENCE (IJEMBIS)*, 3(2), 431–439.
- Mardiani, E., Rahmansyah, N., Ningsih, S., Handayani, E. T. E., Hidayatullah, D., Desmana, S., Lantana, D. A., Fachry, F., Suhatmojo, G. T., & Nurfaiz, K. (2023). PENINGKATAN PENJUALAN UMKM ALBY KEY DENGAN PEMASARAN DIGITAL. *MINDA BAHARU*, 7(1), 57–64.
- Mardiani, E., Rahmansyah, N., Ningsih, S., Lantana, D. A., Wirawan, A. S. P., Wijaya, S. A., & Putri, D. N. (2023). Komparasi Metode Knn, Naive Bayes, Decision Tree, Ensemble, Linear Regression Terhadap Analisis Performa Pelajar Sma. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 13880–13892.
- Tobing, K. S. L., Nur, M., Lantana, D. A., Digidowiseiso, K., & Adnan, S. M. (2023). The Implementation of Artificial Intelligence on Accounting In Indonesia: A Literature Study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS, MANAGEMENT, BUSINESS, AND SOCIAL SCIENCE (IJEMBIS)*, 3(2), 592–600.

● 19% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 15% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 14% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | repository.petra.ac.id Internet | 4% |
| 2 | Universitas Negeri Jakarta on 2019-07-31 Submitted works | 2% |
| 3 | Universitas Semarang on 2018-02-07 Submitted works | 1% |
| 4 | jimfeb.ub.ac.id Internet | 1% |
| 5 | ejournal3.undip.ac.id Internet | <1% |
| 6 | scribd.com Internet | <1% |
| 7 | Universitas Brawijaya on 2018-07-08 Submitted works | <1% |
| 8 | STIE Perbanas Surabaya on 2016-10-11 Submitted works | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 9 | text-id.123dok.com Internet | <1% |
| 10 | Syntax Corporation on 2022-06-28 Submitted works | <1% |
| 11 | Universitas Respati Indonesia on 2022-08-24 Submitted works | <1% |
| 12 | digilibadmin.unismuh.ac.id Internet | <1% |
| 13 | coursehero.com Internet | <1% |
| 14 | Skyline High School on 2018-04-24 Submitted works | <1% |
| 15 | Udayana University on 2015-10-15 Submitted works | <1% |
| 16 | researchgate.net Internet | <1% |
| 17 | health.go.ug Internet | <1% |
| 18 | Sriwijaya University on 2021-10-22 Submitted works | <1% |
| 19 | Universitas Brawijaya on 2019-07-05 Submitted works | <1% |
| 20 | lib.ui.ac.id Internet | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 21 | e-journals.unmul.ac.id Internet | <1% |
| 22 | openjournal.unpam.ac.id Internet | <1% |
| 23 | Universitas Brawijaya on 2019-12-19 Submitted works | <1% |
| 24 | youmeiaaqu.blogspot.com Internet | <1% |
| 25 | repository.ubb.ac.id Internet | <1% |
| 26 | psychologymania.com Internet | <1% |
| 27 | Universitas Jenderal Soedirman on 2019-07-25 Submitted works | <1% |
| 28 | Universitas Nasional on 2022-06-17 Submitted works | <1% |
| 29 | rscm.co.id Internet | <1% |
| 30 | 11024ada.blogspot.com Internet | <1% |
| 31 | Eastern Institute of Technology on 2021-01-30 Submitted works | <1% |
| 32 | Mingzhou Yu, Fang Liu, Julie Anne Lee. "Consumers' responses to neg... Crossref | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 33 | Trisakti University on 2023-05-24 Submitted works | <1% |
| 34 | jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet | <1% |
| 35 | prosiding.unirow.ac.id Internet | <1% |
| 36 | neliti.com Internet | <1% |

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded sources
- Quoted material
- Small Matches (Less than 10 words)

EXCLUDED SOURCES

| | |
|-------------------------------|------------|
| journal.ikopin.ac.id | 97% |
| Internet | |
| adoc.pub | 9% |
| Internet | |
| journal.ikopin.ac.id | 9% |
| Internet | |
| core.ac.uk | 8% |
| Internet | |
| repository.its.ac.id | 8% |
| Internet | |
| repository.unika.ac.id | 6% |
| Internet | |