

PROSIDING SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN *CALL FOR PAPERS* 2019

Optimalisasi Peran Financial Technology
di Era Industri 4.0

E-ISSN : 2654-3664



UNESA

manajemen
KITA



SENIMA 4

Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugerahNya, sehingga kegiatan Seminar Nasional dan Call for Paper (SENIMA 4) dapat terselenggara dengan baik. Kegiatan ini merupakan Agenda Tahunan dari serangkaian kegiatan dalam memperingati hari jadi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya yang jatuh pada 5 Oktober.

Seminar Nasional dan Call for Paper (SENIMA 4) menjadi forum diskusi dan komunikasi para akademisi dan praktisi yang bergerak di bidang manajemen. Perubahan lingkungan bisnis ditingkat regional ASEAN dengan pemberlakuan MEA membutuhkan pemimpin perusahaan yang memiliki entrepreneurial leadership (kepemimpinan berbasis kewirausahaan). Entrepreneurial leadership adalah kemampuan mengorganisir sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama menggunakan perilaku proaktif kewirausahaan dengan mengoptimalkan risiko, berinovasi untuk memanfaatkan peluang, mengambil tanggung jawab pribadi dan mengelola perubahan dalam lingkungan yang dinamis untuk kepentingan organisasi.

Kontribusi sumber daya manusia pada sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan yang ada didalamnya. Dengan basic entrepreneurial leadership seorang pemimpin diharapkan dapat mengoptimalkan kontribusi dari setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dengan menciptakan kondisi favorable bagi kebebasan dan keberanian menyatakan pendapat, pikiran, hasil penelitian, serta terselenggaranya proses pendidikan dan pelatihan yang dapat mendorong terciptanya inovasi dan ide-ide baru. Bertolak dari pemikiran tersebut, Jurusan Manajemen FE UNESA menyelenggarakan Seminar Nasional ke IV dengan tema "Optimalisasi Peran Financial Technology di Era Industri 4.0".

Diharapkan dengan kegiatan seminar ini dapat membekali para peserta seminar dengan perkembangan praktik entrepreneurial leadership yang lebih inovatif dan berkelanjutan pada era persaingan sehingga kegiatan ini dinilai sangat tepat untuk menyingkapi persaingan usaha saat ini. Kegiatan seminar dan call for paper ini terbuka bagi seluruh akademisi, praktisi, instansi pemerintah, LSM dan masyarakat umum yang ingin memaparkan hasil penelitian, pemikiran, maupun praktik-praktik terkait dengan entrepreneurial leadership. Seminar dan call for paper ini juga ditujukan untuk memfasilitasi mahasiswa-mahasiswa yang ingin mengenal implementasi ilmu manajemen dalam berbagai latar belakang situasi secara lebih dalam.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih pada pihakpihak yang telah mendukung kegiatan ini. Ucapan terima kasih ini, secara khusus, kami sampaikan kepada kepada para narasumber, pihak sponsor, peserta dan pemakalah yang telah berpartisipasi pada kegiatan ini. Penghargaan setinggi-tingginya kami sampaikan atas dukungan para pimpinan dan staf Fakultas Ekonomi khususnya para dosen dan mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya yang bekerja keras demi kelancaran acara ini.

Semoga kegiatan ini menjadi bentuk partisipasi dunia akademik dalam membangun bangsa dan Negara Indonesia, terutama berkaitan dengan pengembangan Ilmu Manajemen di Indonesia.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Ketua Panitia SENIMA 4

Yuyun Isbanah, S.E., M.SM.

Susunan Panitia SENIMA 4

Pelindung dan Penasehat
Dekan Fakultas Ekonomi
Prof Dewi Tri Wijayanti, SE., M.Si.

Penanggung Jawab
Ketua Jurusan
Sekertaris Jurusan

Ketua Panitia
Yuyun Isbanah, S.E., M.SM.

Sekretaris

1. Rosa Prafitri Juniarti, S.E., M.S.M.
2. Hafid Kholidi Hadi, S.E., M.SM.

Bendahara

1. Nadia Asandimitra, S.E., M.M.
2. Trias Madanika K, S.E., S.Pd., M.M.

Sie Acara

Koodinator: Achmad Kautsar, S.E., M.M
Anggota: R.A. Sista Paramita, S.E., M.Si.

Sie Perlengkapan dan Keamanan

Koodinator: Khoirur Rozaq, S.E.Sy., M.M.
Anggota: Norman Arif, S.E., M.M.

Sie Humas dan Pubdekdok

Koodinator: Zainur Rohman, S.E., M.M.
Anggota: Tias Andarini, S.E., M.M. dan Drs. Ec. Budiono, M.Si.

Sie Prosiding dan Kesekretariatan

Koodinator: Agus Frianto, S.T., S.E., M.M.
Anggota: Nurul Indawati, S.E., M.M.

Sie Sponsorship

Koodinator: Dr. Sri Setyo Iriani, M.Si
Anggota: Yessy Artanti, S.E., M.Si., Sanaji, S.E., M.Si., Hujjatullah Fazlurrahman, S.E., M.B.A., dan Fandi Fathoni, S.Pd., M.S.M.

Sie Konsumsi

Koodinator: Monika Tiarawati, S.E., M.M.
Anggota: Yusnia Eka Ruliartiningih, S.Pd.

REVIEWER

| | |
|---|-------------------------------|
| Prof. Dr. Dewie Tri Wijayanti Wardoyo M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dra. Hj. Anik Lestari Andjarwati, M.M | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dr. Purwohandoko, M.M | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, S.T., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dr. Anang Kristyanto, S.Sos., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dr. Sri Setyo Iriani, S.E., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dr. Musdholifah, S.E., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Nadia Asandimitra, S.E., M.M. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Widyastuti, S.Si., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi., M.M. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Yessy Artanti, S.E., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Dr. Ulil Hartono, S.E., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Monika Tiarawati, S.E., M.Si. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Agus Frianto S.T., S.E., M.M. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Trias Madanika K, S.E., S.Pd., M.M | : Universitas Negeri Surabaya |
| Hujjatullah Fazlurrahman, S.E., MBA. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Rosa Prafitri J, S.E., M.SM. | : Universitas Negeri Surabaya |
| Nurul Indawati, S.E., M.M. | : Universitas Negeri Surabaya |

DAFTAR ISI

| | | |
|----|---|---------|
| 1 | Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Kinerja dengan Internasionalisasi sebagai Intervening Variable pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada Periode 2012-2016 | 1-22 |
| | Alvina Andrea Christina, Deddy Marciano | |
| 2 | Pengaruh Hubungan Internasionalisasi terhadap Kinerja dengan Kepemilikan Asing sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2012-2016 | 23-55 |
| | Roessiana Dwiki Listiyani, Deddy Marciano | |
| 3 | Perspektif Keperilakuan dalam Rangka Meningkatkan Akuntabilitas di PT 123 | 56-68 |
| | Rheza Aditya | |
| 4 | Pengaruh Gender dalam Dewan Komisaris terhadap Nilai Perusahaan dengan Family Control sebagai Variabel Moderasi di Indonesia | 69-84 |
| | Elsa Limbago | |
| 5 | Pentingnya Kompetensi SDM dalam Pengoperasian Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrual (SAIBA) Guna Menghasilkan Laporan Keuangan yang Berkualitas | 85-95 |
| | Indah Ayu Johanda Putri | |
| 6 | Analisis Faktor Pengaruh Financial Management Behaviour Mahasiswa Aceh | 96-108 |
| | Muhammad Rizal Fahlevi Ata, Nadia Asandimitra | |
| 7 | Pengaruh Corporate Governance terhadap Dividend Payout pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia Periode 2013-2017 | 109-114 |
| | Vanesa Novilia Limarta, Njo Anastasia | |
| 8 | Building Work-Life Balance in Young Generation Civil Servants in The National Cyber and Crypto Agency | 115-130 |
| | Ilyas Darmawan, Ryandi Yusuf | |
| 9 | Dividend Payout Ratio: Faktor Alternatif Mengukur Kesejahteraan Pemegang Saham | 131-140 |
| | Dedy Iman Rustanto | |
| 10 | Reaksi Pasar Modal Indonesia terhadap Pengumuman Penetapan Presiden dan Wakil Presiden 2019 (Event Study Saham LQ45 yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia) | 141-150 |
| | Theresia Sevianny Stefania Dewa, Hironnymus Jati, Paulina Y. Amtiran | |

| | | |
|----|---|---------|
| 11 | Preliminary Reflection on Basic Principle of Operation Management for Public Work Infrastructure Asset Management Hitapriya Suprayitno, Ria Asih Aryani Soemitro | 151-159 |
| 12 | Pengaruh Firm Size, Working Capital Turnover, Liquidity dan Sales Growth terhadap Profitabilitas Perusahaan Food and Beverages di BEI Tahun 2013-2017 Salsabila Januar Cyta, Yuyun Isbanah | 160-170 |
| 13 | Internasionalisasi dan IPO Underpricing Perusahaan Go Public Indonesia yang Dimoderasi oleh Ownership Structure Threslia Regina Martha Leuw, Deddy Marciano | 171-186 |
| 14 | Rancangan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Menumbuhkan <i>Employee Engagement</i> di Unit Bisnis Retail PT X Intan Kirana, Sujoko Efferin | 187-210 |
| 15 | Rancangan Konseptual Gamifikasi untuk Mengatasi Masalah Turnover Karyawan dan Keterlibatan Karyawan di Adelia Café'n Resto Felicia Susanto, Bonnie Soeherman | 211-226 |
| 16 | Penyusunan Kamus Kompetensi di Departemen Harga PT. XYZ Ratna Dewi Rusli | 227-247 |
| 17 | Strategi Peningkatan Kinerja berdasarkan Analisis Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada Tenaga Medis Wayan Karsana | 248-256 |
| 18 | Pengaruh Pengembangan Karir, Keselamatan Kerja, dan Sistem Penilaian Kinerja pada Komitmen Organisasi Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Astra Honda Motor (AHM) Jakarta Amin Dwi Immawan Ramadhani | 257-275 |
| 19 | Dampak Kesehatan Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Afektif Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Wilayah D.I Yogyakarta) Muhamad Aris Sulistyono, Zaenal Mustafa EQ,MM | 276-297 |
| 20 | Analysis of Work Cultural for Millennial in The Industrial Revolution 4.0 Syaiful Rahman | 298-306 |
| 21 | Communication Pattern of Organization Leadership in The Industrial Revolution Era 4.0 Syaiful Hidayat | 307-312 |

| | | |
|----|---|---------|
| 22 | Pengaruh <i>E- Service Quality</i> terhadap <i>Customer Loyalty</i> melalui <i>Satisfaction</i> Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pengguna Aplikasi TOKOPEDIA) | 313-328 |
| | Gita Mandasari, Anik Lestari Andjarwati | |
| 23 | Pengaruh <i>Korean Wave</i> dan Gaya Hidup Konsumtif terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Konsumen Nature Republic Di Surabaya) | 329-343 |
| | Tienia Wijaya, Sri Setyo Iriani | |
| 24 | <i>Flash Sale, Brand Ambassador</i> , Ulasan Produk, dan Keamanan Berdampak pada Keputusan Pembelian Secara <i>Online</i> di SHOPEE | 344-365 |
| | Utami Puji Lestari, Mukti Kemarauwana, Kamalatul Muzayana | |
| 25 | Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Pola Pembayaran Dividen pada Perusahaan Sub-Sektor Makanan & Minuman | 366-373 |
| | Devi Kartika, Njo Anastasia | |
| 26 | Nilai Altruistik Atas Kepercayaan Merk terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Aplikasi Go-Food di Surabaya | 374-383 |
| | Dewi Nuraini, Adrianto Trimarjono | |
| 27 | Faktor yang Mendasari Penonton untuk Berlangganan Layanan <i>Streaming Online Netflix</i> (Studi pada Penonton Layanan Streaming Netflix) | 384-398 |
| | Agus Ega Pamungkas, Widyastuti | |
| 28 | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sikap Konsumen terhadap Iklan Video Online Youtube di Indonesia | 399-406 |
| | David Mulya Santoso, Silvia Margaretha, Dra.ec. Indarini | |
| 29 | The Effect of Profitability Ratio and Leverage Ratio on Changes in Profit at Food and Beverages Companies are Registered on The Indonesia Stock Exchange Period 2015-2017 | 407-422 |
| | Yufenti Oktafiah | |
| 30 | Pengaruh Persepsi Kemudahan, Persepsi Kebermanfaatan, dan Promosi Penjualan terhadap Niat Menggunakan dengan Sikap sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pemilik Aplikasi Paypro) | 423-436 |
| | Gunawan Muhammad, Yessy Artanti | |
| 31 | Pengaruh <i>Brand Love</i> dan <i>Brand Trust</i> terhadap <i>Repurchase Intention</i> melalui <i>Word Of Mouth</i> sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Konsumen <i>Jersey Authentic PERSEBAYA</i> Surabaya) | 437-453 |
| | Rahino Purbayu Santoso, Yessy Artanti | |
| 32 | Analisa Pengaruh Lokasi, Tata Letak, dan Teknik Visual terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan | 454-467 |
| | Rohmad Prio Susanto, Tri Sudarwanto | |

| | | |
|----|---|---------|
| 33 | Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Administrasi Perkantoran dan Prestasi Siswa SMK Administrasi Perkantoran di Surabaya | 468-474 |
| | Novi Trisnawari, Bambang Suratman, Siti Sri Wulandari | |
| 34 | Pengaruh Service Quality terhadap Loyalty Dimediasi Customer Satisfaction, Trust dan Commitment pada Klinik Kecantikan di Surabaya | 475-488 |
| | Monica Lorentia Wiyono, Dr. Erna Andajani, S.T., M.M., CRM | |
| 35 | Trust, Easy and Security Effect on Purchase Decisions in SHOPEE | 489-508 |
| | Dimas Arby Pratama, Dra. Hj. Anik Lestari Andjarwati, M.M | |
| 36 | Handling Of Customer Complain Through Service Recovery And Its Implication On Customer Forgiveness And Turnover Intention | 509-521 |
| | Fachri Eka Saputra, Berlian Citra Wulansari, Sularsih Anggarawati, Rina Suthia Hayu | |
| 37 | Inovasi Teknologi dalam Pemasaran Olahraga: Upaya Manajemen Merek Grup Olahraga dalam Mengembangkan Teknologi Informasi Big Data Komunitas Penggemar di Indonesia | 522-531 |
| | Febrina Hambalah | |
| 38 | Pentingnya Inovasi dan Kreatifitas di Era Teknologi Digital | 532-539 |
| | Ahmad Zafrullah Tayibnapi, Lucia E. , Radita Gora TnWuryaningsih | |
| 39 | Dinamika Sistem Pengendalian Manajemen Tiga Generasi Perusahaan Keluarga MB | 540-552 |
| | Mitha Widjaja, Bonnie Soeherman | |
| 40 | Rancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas pada PT X Tbk | 553-571 |
| | Tommy Sidharta, Sujoko Efferin | |
| 41 | Strategy Design in a Study Case of PT X | 572-583 |
| | Yeremia Sugiarto, Werner Ria Murhadi | |
| 42 | <i>Knowledge Translation : Quality Circle</i> dalam Lingkungan Kerja Kolaboratif | 584-601 |
| | Anthony Hertantyo, Aluisius Hery Pratono | |

| | | |
|----|--|---------|
| 43 | Strategi untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Startup Bisnis Melalui Konsep Total Quality Management | 602-617 |
| | Timotius FCW Sutrisno | |
| 44 | Memacu Pertumbuhan Usaha melalui Orientasi Pemilik UMKM Kawasan Wisata Religi di Jawa Timur | 618-629 |
| | Wahyudiono | |
| 45 | Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan, dan Pemberian Modal Usaha terhadap Peningkatan Pendapatan pada Kelompok Wanita Rawan Sosial Ekonomi (WRSE) Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan | 630-642 |
| | Nurul Akramiah | |
| 46 | Analisa Dampak Ekonomi Adanya Pelabuhan Ikan Muncar Banyuwangi terhadap Peningkatan Taraf Hidup Masyarakat | 643-652 |
| | Mohamad Dedi, Estu Handayani | |
| 47 | Inovasi Pendidikan: Pengembangan Modul Pembelajaran Manajemen Perbekalan Berbasis Portfolio | 653-660 |
| | Brilliant Rosy, Meylia Elizabeth Ranu | |
| 48 | Analisis Krisis Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Nilai Confucius pada PT X (孔子) | 661-683 |
| | Cynthia Ciptadi, Sujoko Efferin | |
| 49 | Literasi Ekonomi: Mampukah Karakter Idaman Jelita Universitas Negeri Surabaya Mempengaruhinya? | 684-688 |
| | Mohamad Arief Rafsanjani, Ni'matush Sholikhah, Albrian Fiky Prakoso | |
| 50 | Pengaruh Internal Service Quality dan Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening | 689-710 |
| | Rizka V.E. Putri Lasabuda | |
| 51 | Perbedaan Rata-Rata Return End of The Year pada Indeks Harga Saham Gabungan dan Indeks Industri Sektor di Indonesia Periode 2014-2018 | 711-720 |
| | Glenn Torana Christopherus Lukito, Bertha Silvia Sutejo, S.E., MSi., CSA, Dr. Deddy Marciano, S.E., M.M., CSA, CBC | |
| 52 | Perilaku Keuangan Generasi Milenial dalam Berinvestasi di Yogyakarta | 721-731 |
| | Dian Permatasari | |

| | | |
|----|---|---------|
| 53 | Struktur Pemasaran Garam di Madura | 732-738 |
| | Prasetyo Nugroho, Aprilina Susandini | |
| 54 | Pengaruh Faktor Psikologi dan Faktor Demografi terhadap Keputusan Investasi | 739-755 |
| | Arstantya Raka Rahadian Putra | |
| 55 | Reaksi Pasar Modal Indonesia terhadap Pengumuman Penetapan Presiden dan Wakil Presiden 2019 (Event Study Saham Lq45 yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia) | 756-765 |
| | Theresia Sevianny Stefania Dewa, Hironnymus Jati, Paulina Y. Amtiran | |
| 56 | Pengukuran Tingkat Kepuasan Wisatawan terhadap Fasilitas Wisata di Pantai Lasiana | 766-786 |
| | Ronald P.C. Fanggidae, Maria Leliana R. Bere | |
| 57 | Pettern of Profit-Sharing sebagai Faktor Penentu Pendapatan Petani Garam di Madura | 787-796 |
| | Echsan Gani, M. Boy Singgih Gitayuda | |
| 58 | Pengaruh Budaya Ewuh-Pakewuh terhadap Niat Whistleblowing | 797-806 |
| | Rizka Furqorina, Adelia Shabrina Prameka, Agus Hermawan, Rayie Tariaranie Wiraguna | |
| 59 | Pengembangan Buku Ajar Pengantar Teori Ekonomi Mikro Berbasis Kontekstual pada Pembelajaran Ekonomi di Sekolah dan Platform Android | 807-817 |
| | Retno Mustika Dewi, Dhiah Fitriyati, Triesninda Pahlevi, Tessa Rachmaviani | |
| 60 | Pengaruh Sosial Media Influencer dan Kepercayaan Merek terhadap Keputusan Pembelian Kosmetik | 818-822 |
| | Raya Sulistyowati, Rima Rohmatun Nisa | |
| 61 | Proses PBL Berbasis Android pada Pasar Persaingan Monopolistik untuk Menumbuhkan Kreativitas pada Kelompok Start Up | 823-831 |
| | Jun Surjanti, Tony Seno Aji, Zainur Rahman | |
| 62 | Peningkatan Kualitas Pelayanan Prima Melalui Budaya 3S (Senyum, Sapa, Salam) di Fakultas Teknik (FT) Universitas Negeri Surabaya | 832-841 |
| | Anton Hartanto, Indra Yanuar | |

| | | |
|----|--|---------|
| 63 | Pengaruh <i>Job Insecurity</i> , Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dan <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Kontrak di Tempat Kerja Ani Suhartatik, P. Julius F. Nagel | 842-857 |
| 64 | Manufacturing Flexibility and Competitive Advantage Rina Sulistiyani, Djumilah Hadiwidjojo | 858-870 |
| 65 | Pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB): Peran Mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI) Anisa Dewi Kartika Sari | 871-885 |
| 66 | Mengembangkan Usaha Alas Kaki: Bagaimana Strategynya? Novi Marlana | 886-898 |
| 67 | Pengaruh Orientasi Tujuan terhadap Motivasi dan Kepuasan Pelatihan Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III dengan Persepsi Offshoring sebagai Variabel Moderasi Putri Nur Mawartiningsih, Dwiarko Nugrohoseno | 899-907 |
| 68 | Bukti Empiris Potensi Accounting Fraud untuk Pengambilan Keputusan Manajemen bagi Koperasi di Era Industri 4.0 Muhammad Ghofirin, Hafid Algristian | 908-916 |
| 69 | Optimalisasi Model Pemberdayaan Koperasi dalam Pengelolaan Sentra Umkm di Jawa Timur JFX. Susanto Soekiman, R. Agus Baktiono, Shanty Ratna Damayanti | 917-925 |
| 70 | Implementasi dan Evaluasi Sistem Berbasis Online pada PT Gangsar Rejeki Mellisha Ika Kisananto | 926-941 |
| 71 | Pengaruh Electronic Word of Mouth (E-Wom) di Media Sosial Facebook terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus Pelanggan Muca Cafe Kupang) Antonio Eli Lomi Nyoko, Anthonia Debora Dila Samuel | 942-957 |

| | | |
|--|--|---------|
| 72 | Evaluasi Competitive Marketing Strategy pada UMKM Tahu Baxo Ibu Yuni Surabaya melalui Analisa SWOT | 958-964 |
| Tias A. Indarwati, Grace Chintia S. | | |



PENYELENGGARA

JURUSAN MANAJEMEN - FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

BEKERJA SAMA
DENGAN



RANCANGAN KONSEPTUAL GAMIFIKASI UNTUK MENGATASI MASALAH *TURNOVER* KARYAWAN DAN KETERLIBATAN KARYAWAN DI RESTORAN *ADELIA CAFE 'N RESTO*

Felicia Susanto dan Bonnie Soeherman

Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email korespondensi : feliciasusanto23@gmail.com

Abstract

Every industry has employee turnover problems and difficulties in dealing with it. Employee turnover is one of the most expensive labor challenges and can affect other staff members. In addition, employee turnover can affect the service and quality that is given to customers resulting in the loss of long-term customer relations, and can also cause a decrease in motivation and morale. The high employee turnover shows the low employee engagement, while employee engagement can bring the company to profitability and growth. This study uses qualitative method and focuses to handle the employee turnover problem in the largest restaurant in Bojonegoro, namely Adelia Cafe 'N Resto by using gamification. Gamification moves as a machine to improve the employee engagement and true loyalty, so that it can reduce the rate of employee turnover. The first step in implementing the gamification design in this study resulted in a positive effect for the restaurant following an increase in employee work motivation, service quality to customers, and also sales of restaurant menus. So, it is expected that the implementation of the overall conceptual design of gamification in this study in the future can be a solution to the problem of employee turnover and employee engagement in Adelia Cafe 'N Resto.

Keywords : Turnover; Gamification; Employee Engagement; Loyalty 3.0; Motivation Theory

1. PENDAHULUAN

Hampir setiap industri memiliki masalah perputaran karyawan dan kesulitan mengatasinya. Pasalnya, perusahaan harus menghadapi banyak dampak negatif yang ditimbulkannya. Perputaran karyawan menjadi salah satu tantangan tenaga kerja yang termahal dan dapat mempengaruhi anggota staf lainnya. Selain itu, perputaran karyawan dapat mempengaruhi layanan dan kualitas yang diberikan kepada pelanggan (Narkhede, 2014) sehingga berisiko pada hilangnya hubungan pelanggan jangka panjang, dapat menyebabkan penurunan motivasi dan moral (Surji, 2013 ; Murrar, 2013 ; Pawesti dan Wikansari, 2016), serta biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora, 1996 dalam Andini, 2006).

Padahal, karyawan yang termotivasi dapat membawa kinerja organisasi yang lebih baik (Lee dan Raschke, 2016). Selain motivasi, keterlibatan karyawan juga berdampak positif bagi kinerja karyawan (Mariza, 2016 ; Anitha J., 2014). Namun ternyata implementasi keterlibatan karyawan ternyata masih sulit untuk dilakukan, melihat banyaknya perusahaan yang memiliki masalah dengan perputaran karyawan dan kesulitan dalam menghadapinya (Surji, 2013).

Leppänen (2008) dalam McIntyre (2018) menawarkan suatu cara berbeda, terapi tempat kerja potensial yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses kerja, yaitu dengan gamifikasi. Metode gamifikasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perusahaan karena metode ini mampu merubah perilaku dengan menerapkan pelajaran dari desain *game* pada konteks *non-game* (Robson dkk, 2015 ; Law dkk, 2011 ; Zichermann dan Cunningham, 2011 dalam Romdhoni dan Wibowo, 2014). Dan juga, mekanika dan dinamika permainan di dalamnya dapat mempengaruhi perilaku manusia secara positif dengan mendorong pemain melebihi batas kemampuannya untuk maju mencapai tujuan (Gupta dan Gomathi, 2017 ; Kapp dkk, 2014).

Berdasarkan Beck dan Wade (2013) dalam Lowman (2016), penggunaan aplikasi *game* dalam pekerjaan mendorong pembelajaran *trial and error*, penghitungan pada pengambilan risiko, serta meningkatkan kerja sama dalam pencapaian tujuan yang semua hal tersebut sangat dibutuhkan di dunia kerja. Selain itu, pembelajaran yang biasanya merupakan pembelajaran pasif seperti menonton video pelatihan saja hanya memiliki tingkat retensi 10 persen, namun dengan adanya aplikasi *game* dalam dunia kerja meningkatkan tingkat retensi menjadi 75 persen (Paharia, 2013). Dibandingkan dengan struktur motivasi tradisional dalam bisnis, gamifikasi menjadi alternatif yang lebih efektif dan bermanfaat (Deterding dkk, 2011a dalam Seaborn dan Fels, 2015). Oleh karena itu, hal tersebut mendorong peneliti ingin membantu perusahaan dalam mengatasi masalah perputaran karyawan dengan menggunakan konsep gamifikasi. Maka, peneliti memilih objek kasus studi penelitian ini pada sebuah restoran, yaitu Restoran Adelia Cafe ‘N Resto dimana menurut informasi oleh pemilik restoran, masalah terbesar yang dihadapi restoran tersebut adalah tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Restoran Adelia Cafe ‘N Resto merupakan salah satu restoran terbesar di kota Bojonegoro dan satu-satunya restoran yang memiliki Ballroom sendiri di kota tersebut. Restoran Adelia Cafe ‘N Resto berdiri pada tahun 2003 di Bojonegoro dalam bentuk UD pada awalnya, yang sekarang telah berubah menjadi CV, badan usaha yang lebih kuat. Saat ini total pegawai telah mencapai 60 orang. Restoran Adelia Cafe ‘N Resto memiliki empat divisi, yaitu katering, *dine-in*, *event*, dan karaoke. Bergerak pada industri pelayanan, salah satu dampak dari tingginya tingkat *turnover* yaitu pengaruh negatif yang diberikan pada kualitas produk dan *service* terhadap pelanggan. Kualitas produk dan *service* yang buruk tentunya dapat membuat pelanggan pergi dan tidak kembali lagi, yang tentunya berakibat pada penurunan *profitability* dan *growth* restoran dalam jangka panjangnya. Oleh karena itu, muncul pertanyaan utama penelitian: “Bagaimana rancangan konseptual gamifikasi untuk mengatasi masalah *turnover* karyawan dan keterlibatan karyawan di Restoran Adelia Cafe ‘N Resto?” Dengan mini RQ sebagai berikut: (1) Bagaimana kinerja karyawan Restoran Adelia Cafe ‘N Resto saat ini? ; (2) Bagaimana penyebab tingginya tingkat perputaran karyawan di Restoran Adelia Cafe ‘N Resto? ; (3) Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari tingkat perputaran karyawan yang tinggi di Restoran Adelia Cafe ‘N Resto? ; (4) Bagaimana rancangan konseptual gamifikasi untuk menyelesaikan masalah di Restoran Adelia Cafe ‘N Resto?

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan paradigma interpretif, dimana paradigma ini menitikberatkan pada detail bacaan yang diperoleh dari hasil wawancara, tulisan atau gambar yang selanjutnya dianalisa makna yang terkandung di dalamnya oleh peneliti untuk mendapatkan pemahaman kehidupan sosial yang adalah aktivitas dengan tujuan serta pemberian makna secara menyeluruh. Selanjutnya, peneliti membagikan apa yang dirasakan dan hasil interpretasi yang diperoleh dari responden tersebut (Neuman, 2003, p. 77 dalam Fifo, 2018). Diharapkan dapat menjelaskan fenomena atau perspektif dari yang diteliti kepada para pembaca.

Proses pengumpulan dan konfirmasi untuk memperkuat kualitas data ini peneliti lakukan dengan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Triangulasi sumber data dan teori digunakan melalui wawancara dan observasi sehingga dapat menghasilkan data multi perspektif (Marshall dan Rossman, 2006, p. 54 dalam Fifo, 2018) dengan harapan untuk semakin memahami pengetahuan teoritik secara mendalam mengenai penelitian yang dilakukan. Wawancara akan dilakukan kepada berbagai narasumber, yaitu pemilik dan manajer yang adalah pengelola restoran serta empat karyawan (mewakili karyawan lain) sebagai pelaksana mandat dari atasan untuk mengkonfirmasi kesamaan data hasil wawancara satu dengan yang lainnya dan mendapatkan sudut pandang yang berbeda dari pemberi mandat dan pelaksana mandat dalam Restoran Adelia Cafe 'N Resto. Setiap narasumber kesehariannya terlibat langsung dengan aktivitas pada restoran sehingga dapat dikatakan bahwa data dapat diandalkan. Observasi terhadap aktivitas operasional Adelia Cafe 'N Resto dilakukan untuk mengetahui realita di lapangan yang mungkin tidak didapatkan dari hasil wawancara. Peneliti juga mengumpulkan dan menganalisa dokumen- dokumen pendukung penjelasan hasil wawancara untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai objek penelitian. Data perolehan dari hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen akan dibandingkan dengan teori. Setelah rancangan konseptual gamifikasi ini selesai dibuat, kemudian dilakukan wawancara FGD terhadap lima karyawan baru (milenial) ± 15 menit untuk mengetahui pendapat dan masukan terhadap rancangan tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik dan manajer restoran, kinerja karyawan, baru akan mencapai standar restoran ketika terdapat pengawasan atasan secara langsung selama bekerja. Karyawan kurang memiliki motivasi dan keterlibatan kerja sehingga kurang produktif. Penekanan SOP restoran dengan konsekuensi potong gaji dan pemindahan karyawan pada jabatan setara ataupun yang lebih rendah tersebut ternyata tidak menyelesaikan akar permasalahan restoran pada kurangnya keterlibatan karyawan, akan tetapi lebih meningkatkan *turnover* karyawan restoran. Data *turnover* restoran sejak Februari 2018 hingga November 2018 yang tercatat oleh manajer restoran telah menunjukkan sebanyak 18 karyawan telah keluar dari

pekerjaan di restoran dalam waktu 10 bulan tersebut. Padahal total karyawan yang dimiliki adalah 60 karyawan. Tahun 2018 merupakan tahun dengan tingkat *turnover* tertinggi yang terjadi di Adelia Cafe 'N Resto.

Jenis perputaran karyawan dibagi menjadi dua kategori, yaitu *involuntary turnover* yang diprakarsai oleh organisasi dan *voluntary turnover* yang diprakarsai oleh karyawan (Heneman dan Judge, 2009 dalam Iqbal, 2010 ; Robbins, 2006 dalam Pamungkas, 2016 ; O'Connel dan Kung, 2007 ; Nugraha dan Purba, 2018 ; Hom dkk, 2012). Terdapat enam karyawan termasuk pada *involuntary turnover* jenis *discharge/dismissal turnover*, dimana terjadi pengeluaran karyawan restoran secara sepihak oleh pihak manajemen karena ketidakdisiplinan karyawan atau kinerja karyawan yang buruk (Mcelroy dkk, 2002). Karyawan- karyawan tersebut melanggar peraturan restoran seperti penggunaan HP saat jam kerja, tidur di ruang karaoke sampai empat kali. Sedangkan pada *voluntary turnover*, terdapat total 12 karyawan dengan tujuh karyawan termasuk dalam *avoidable turnover*, lima karyawan termasuk pada *unavoidable turnover*.

Keeempat karyawan lama yang diwawancara sama-sama menyatakan bahwa kondisi kerja di Restoran Adelia termasuk nyaman karena rasa kekeluargaan dan solidaritas yang tinggi di antara karyawan. Namun, apabila melihat kondisi kerja berdasarkan penerapan kebijakan restoran yang dianggap karyawan sangat ketat, dapat membuat karyawan merasa tertekan dan tidak nyaman bekerja. Salah satunya adalah peraturan pelarangan penggunaan HP saat jam kerja yang dianggap karyawan termasuk dalam klasifikasi peraturan yang keras dan tidak ada toleransi terhadap pelanggaran peraturan tersebut. Karyawan yang tidak dapat menerima tingginya tekanan terhadap peraturan akan memilih untuk *resign* dari Restoran Adelia dan memilih alternatif pekerjaan lainnya. Empat karyawan yang menjadi narasumber penelitian ini merupakan karyawan dengan pengalaman kerja terlama pada masing-masingnya divisinya saat ini. Hasil dari wawancara, empat karyawan tersebut paham akan nilai-nilai dari dibentuknya peraturan-peraturan di restoran untuk menjadikan mereka menjadi lebih disiplin dan dapat menjadi pribadi yang lebih maju, serta memiliki komitmen dalam bekerja.

Menurut manajer restoran, *turnover* memiliki dampak positif pada restoran yaitu karyawan yang bertahan saat ini lebih mudah dikontrol untuk bekerja sesuai SOP secara efektif, serta manajemen dapat lebih mengatur biaya yang dikeluarkan untuk lebih efisien dan berguna. Namun, menurut pemilik restoran, tingkat *turnover* yang terlalu tinggi mengakibatkan lebih banyak dampak negatif yang dirasakan. Dampak negatif *turnover* yaitu melambatnya produktivitas restoran. Kondisi pertama, membutuhkan waktu untuk melatih karyawan baru dalam bekerja, sedangkan produktivitas restoran harus tetap berjalan dengan kapasitas yang ada. Fokus menjadi bercabang dengan adanya tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang ada, sekaligus tanggung jawab baru mengajari karyawan baru. Kondisi kedua, ketika posisi masih lowong, beban pekerjaan diambil alih karyawan lainnya, sehingga berdampak pada *overload* karyawan itu dan produktivitas tidak maksimal. Karyawan dipaksa lembur untuk memenuhi

permintaan saat kondisi ramai. Diperlukan solusi untuk menyelesaikan akar permasalahan pada restoran.

Mock-Up Rancangan Konseptual Gamifikasi Penelitian

Untuk menyelesaikan masalah Adelia Cafe 'N Resto, peneliti membentuk *mock-up* rancangan dengan konseptual gamifikasi. *Platform Mobile* dipilih karena kepraktisannya, kemudahannya untuk diakses, serta memiliki *compatibility issue* yang rendah (biasanya banyak terjadi pada *web* yang diakses pada jenis *device* yang berbeda).

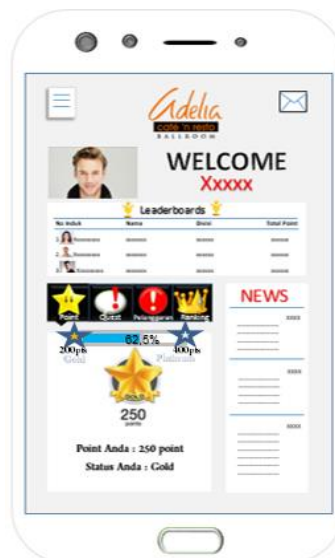
Berikut adalah langkah-langkah penggunaan aplikasi. Pertama, karyawan melakukan *sign in* pada aplikasi di HP. Apabila karyawan lupa *password*, dapat meng-klik “Lupa *password*” untuk dapat di-*reset* kembali via email karyawan.



Sumber: data diolah penulis

Gambar 1. Login Apps

Setelah melakukan *login*, karyawan masuk pada *dashboard* karyawan yang mencakup informasi mengenai *profile* karyawan, *Top 3 leaderboards*, *News* (berita terbaru terkait karyawan dan restoran, serta ada *tool* kotak masuk di kanan atas untuk menerima *notification*, seperti pemberitahuan didaparkannya *reward* ataupun peringatan konsekuensi pelanggaran).

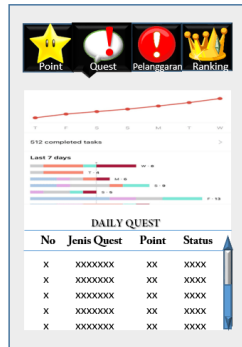


Sumber: data diolah penulis

Gambar 2. Dashboard Karyawan

Terdapat *Tool* lainnya seperti *tool point*, *quest*, pelanggaran, dan *ranking leaderboards*. Pilihan *log out* berada pada kiri atas. Tampilan aplikasi juga didesain dengan kemampuan untuk *zoom in* dan *zoom out* sehingga karyawan dapat melihat secara keseluruhan di layar HP.

Karyawan akan diberikan target untuk menyelesaikan semua *daily quest* tugas pekerjaannya sesuai standar dan mematuhi peraturan restoran setiap hari. Total poin karyawan dapat dilihat pada *dashboard point* ketika karyawan mengklik *tool point* dari *dashboard* utama. Status *badge* tertentu akan diberikan pada pencapaian jumlah poin tertentu, yaitu *bronze* (1-99 poin), *silver* (100-199 poin), *gold* (200-399 poin), *platinum* (400-599 poin), dan *diamond* (600+ poin). Terdapat juga lencana (*bronze*, *silver*, *gold*, *platinum*, *diamond*) yang diberikan kepada karyawan yang mencapai titik jumlah poin tertentu, sehingga menimbulkan rasa bangga terhadap karyawan ketika memilikinya. Karyawan akan mengulangi hal baik yang sama untuk meraih bentuk pencapaian lencana yang lebih tinggi. Untuk mengetahui *quest* yang harus dikerjakan, karyawan dapat mengklik *tool quest*, tepat di sebelah *tool point*. Ketika *tool quest* diklik, muncul informasi mengenai *list daily quest* ataupun *quest* tantangan untuk karyawan sesuai *job desc* mereka beserta jumlah poin yang akan didapatkan apabila menyelesaikan *quest* tersebut. Serta, dilengkapi dengan informasi *status* telah selesai atau belum dikerjakan.



Sumber: data diolah penulis

Gambar 3. Tampilan Halaman Quest

Menurut Paharia (2013), terdapat lima kunci motivasi intrinsik manusia, yaitu *Autonomy* -- “*I Control*”, *Mastery* -- “*I Improve*”, *Purpose* -- “*I make a difference*”, *Progress* -- “*I achieve*”, dan *Social interaction* -- “*I connect with others*”. Peneliti ingin memasukkan unsur motivasi intrinsik manusia dalam rancangan konseptual gamifikasi penelitian ini. Hasil *progress* kinerja karyawan selama sebulan atau seminggu dapat terlihat pada statistik, sehingga memungkinkan karyawan melihat kinerjanya dan dapat meningkatkan kemampuannya dalam *self-management*. Dengan demikian mendorong motivasi intrinsik manusia, *Mastery* -- “*I Improve*” dimana manusia memiliki keinginan untuk menjadi kompeten dan lebih baik dalam segala hal. Selanjutnya, muncul keinginan manusia untuk melihat hasil pada *mastery* dan tujuan yang lebih besar (motivasi intrinsik *Progress* -- “*I achieve*”), sehingga ia akan merespon dengan baik ketika melihat kemajuannya saat bekerja.

Bentuk *Quest* dapat berupa tugas sehari-hari karyawan ataupun berbentuk tantangan tertentu. Contoh *quest* pada jabatan *waiters* adalah mendapatkan penilaian puas akan pelayanan

pada hari itu tanpa adanya komplain sedikitpun dari pelanggan, selalu tersenyum ketika melayani pelanggan, berpakaian rapi seharian, dan lain sebagainya. Untuk tantangan *quest* dapat ditambahkan hal yang lebih menantang, seperti contohnya tidak mendapatkan komplain dari pelanggan selama 10 hari berturut-turut, berhasil membuat 10 pelanggan membeli produk baru pada hari yang sama, dan seterusnya. Dengan demikian, keinginan pihak manajemen untuk memberikan *service* “Luar Biasa” ke pelanggan dapat tercapai, karena disini setiap individu akan berlomba untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan mencegah mendapatkan komplain. Demikian pula pada *quest* jabatan lainnya dapat disesuaikan dengan tugasnya masing-masing. Jumlah poin dari setiap *quest* dapat berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesulitan *quest*. Bagi karyawan yang menyukai tantangan akan menyukainya dan terpacu untuk menyelesaikan tantangan- tantangan itu. Dengan demikian tanpa adanya perintah dari atasan pun, karyawan termotivasi menyelesaikan tugas- tugasnya sebaik mungkin tanpa adanya rasa keterpaksaan. Sehingga, kondisi kerja yang awalnya penuh dengan tekanan dapat menjadi lebih menyenangkan bagi karyawan.

Untuk memenuhi kebutuhan motivasi intrinsik manusia *Autonomy* -- “*I Control*”, yaitu keinginan manusia untuk memegang kendali atas hidupnya, maka khusus untuk *quest* tantangan, karyawan diberikan wewenang dalam memilih *quest* tantangan mana yang ingin diselesaikan dahulu. Karyawan memiliki pilihan untuk menjadi karyawan standard atau ingin meraih *title* “*The Best Employee*” pada bulan itu dengan meraih jumlah poin tertinggi. Peneliti ingin merancang adanya *autonomy* untuk menghindari karyawan mencarinya di tempat lain.



| No | Jenis Pelanggaran | Pinalty |
|----|-------------------|---------|
| x | xxxxxxx | xxxx |
| x | xxxxxxx | xxxx |
| x | xxxxxxx | xxxx |
| x | xxxxxxx | xxxx |
| x | xxxxxxx | xxxx |

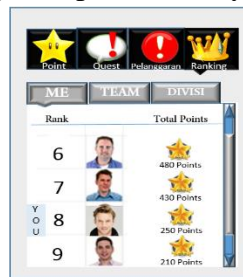
Sumber: data diolah penulis

Gambar 4. Tampilan Halaman Pelanggaran

Selanjutnya, terdapat *tool* pelanggaran yang menampilkan jenis pelanggaran yang dilakukan karyawan beserta pengurangan jumlah poinnya. Hal ini dapat menjadi solusi masalah atas ketidaksiplinan karyawan. Pengurangan poin selain berpengaruh bagi individu itu karena mengurangi poin hasil kinerjanya selama ini, juga dapat berpengaruh pada kemenangan tim karena mengurangi total poin dalam tim (akan dijelaskan lebih lanjut pada *leaderboards* tim). Dalam hal ini, individu akan merasa bahwa kontribusinya sangat berpengaruh pada kemenangan timnya. Setiap ia mengerjakan tugasnya dengan baik dan poinnya bertambah, maka total poin timnya juga akan bertambah. Dan sebaliknya, ketika ia melakukan pelanggaran, total poin tim juga akan berkurang karenanya. Hal ini mendorong motivasi intrinsik manusia *Purpose* -- “*I make a difference*”, dimana manusia memiliki keinginan untuk membuat sebuah perbedaan,

keinginan bahwa segala usaha yang ia lakukan dan keberadaannya itu bermakna. Dengan demikian, karyawan akan enggan melakukan pelanggaran yang dapat merugikan dirinya dan timnya serta berusaha berkontribusi pada timnya dengan berkinerja sebaik-baiknya. Selain itu, timnya juga akan saling mengingatkan supaya tidak melanggar peraturan yang dapat mengurangi jumlah poin tim. Adanya komunitas untuk berkolaborasi ataupun berkompetisi mendorong motivasi intrinsik manusia *social interaction* -- “*I connect with others*”, yaitu kebutuhan untuk saling terhubung, berinteraksi, berafiliasi, menyayangi, berbagi, diakui, memahami satu dengan yang lain sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial.

Menariknya lagi, sistem pengurangan poin tadi berpotensi menciptakan hukuman sosial bagi pelanggar yang bersifat positif bagi restoran. Kondisi di Adelia Cafe ‘N Resto saat ini yaitu karyawan yang enggan melaporkan pelanggaran rekan kerjanya dikarenakan tingginya tingkat solidaritas dan rasa kekeluargaan antar karyawan restoran, sehingga tidak ingin dianggap berkhianat. Apabila karyawan bekerja sama untuk tidak saling melapor dan tetap terjadi hal ketidakdisiplinan, hal tersebut membawa kerugian bagi restoran. Namun, solidaritas dan kekeluargaan yang sudah kuat apabila ditambahkan mekanika *game* kolaborasi tim dan poin seperti yang dijelaskan di atas, dapat mengubah perilaku karyawan menjadi lebih disiplin.



| Rank | Total Points |
|------|--------------|
| 6 | 480 Points |
| 7 | 430 Points |
| 8 | 250 Points |
| 9 | 210 Points |

Sumber: data diolah penulis

Gambar 5. Tampilan Halaman Ranking – Me View

Supaya karyawan tidak merasa putus asa karena tidak dapat meraih *Top 3 Leaderboards* yang terpampang pada *dashboard*-nya, maka “*Me*” *view leaderboards* berperan penting disini. *Leaderboards* tersebut memberikan tampilan peringkat karyawan di tengah *leaderboards* dengan beberapa karyawan lainnya di atas, dan beberapa karyawan lainnya di bawahnya. Hal ini membuatnya mengetahui berapa poin lagi yang harus dicapainya untuk dapat naik satu anak tangga mengalahkan karyawan lain di posisinya dan berjaga-jaga untuk tidak dikalahkan oleh karyawan lain yang berada di posisinya, sehingga ia akan terpacu bekerja lebih baik lagi.

Untuk menciptakan komunitas untuk berkolaborasi dan berkompetisi sehingga memungkinkan adanya interaksi pada karyawan, maka dibentuklah dua tim besar pada karyawan Adelia Cafe ‘N Resto. Pembentukan dua tim besar tersebut ialah berdasarkan pada perbedaan *shift* kerja, yang selanjutnya kedua tim tersebut akan saling berkompetisi. Pembagian tim ditentukan oleh kebijakan pihak manajemen restoran. Ketika menang, setiap anggota dalam tim itu akan mendapatkan penambahan poin. Selain itu, terdapat kompetisi dalam tim tersebut dengan tampilan *leaderboards* tim di bawah ini, yang menunjukkan siapa yang memiliki kontribusi terbesar atau terkecil. Pada umumnya, tidak ada seorangpun menginginkan posisi

terbawah atau tidak melakukan tugas dari timnya dengan baik. Semua menginginkan pengakuan dari tim bahwa dirinya dapat diandalkan dalam timnya dan memberikan kontribusi besar bagi tim. Hal ini akan memacu kinerja setiap anggota tim untuk tidak berada pada posisi pemberi kontribusi terendah.



Sumber: data diolah penulis

Gambar 6. Tampilan Halaman Ranking – Team View

Untuk *leaderboards* pada divisi memiliki tampilan yang sama dengan sebelumnya, namun memperlihatkan urutan posisi karyawan berada pada tingkat ke berapa pada divisinya.

Mock up di atas ditujukan untuk staf karyawan. Namun, kepala divisi tidak ikut dalam *leaderboards* staf karyawan. Bentuk *Quest* yang diberikan kepada kepala divisi juga berbeda. Contohnya, *quest* seperti staf karyawan pada divisinya tidak mendapatkan komplain pelanggan dalam sebulan, staf karyawannya tidak ada yang memiliki urutan terbawah, dan seterusnya. Kepala divisi dapat diberikan berbagai tantangan *quest* dan juga dapat dibentuk kompetisi antar divisi. Ketika divisinya merupakan divisi terbaik, maka kepala divisi tersebut dapat memperoleh *reward* tertentu (*cash* dengan jumlah tertentu) oleh pihak manajemen. Bagaimana ia memotivasi anak-anak stafnya merupakan *autonomy* kepala divisi tersebut. Kepala divisi dapat memberikan *reward* kecil jajan pasar atau menggunakan cara lainnya. Yang terpenting disini adalah kesenangan dan kepuasan ketika divisinya menjadi divisi terbaik, seluruh anggota pun ikut merasakan kesenangan tersebut. Ketika diumumkannya bahwa divisinya merupakan yang terbaik pada bulan itu (bisa juga dibuat per tiga bulan), pengucapan selamat oleh pihak manajemen di depan seluruh anggota divisi lainnya, serta foto bersama untuk divisi tersebut sudah menimbulkan kebanggaan tersendiri bagi mereka. Dengan terpilihnya divisinya sebagai divisi terbaik menunjukkan pencapaian kinerja kepala divisi tersebut dalam membimbing anak-anak staf divisinya untuk berkinerja baik dan membuat divisinya maju.

Elemen-Elemen Gamifikasi yang Digunakan

Mock-up rancangan konseptual gamifikasi di atas menggunakan elemen-elemen utama gamifikasi untuk dapat menciptakan sebuah pengalaman menarik dengan fitur-fitur *game* dalam Adelia Cafe 'N Resto. Mekanika *game* yang dimasukkan ke dalam *dashboard* (Bunchball, 2010), mencakup sebagai berikut:

1) *Points*.

Setiap aktivitas karyawan yang sesuai dengan peraturan restoran dan SOP restoran akan diberikan poin.

2) *Challenges and achievements.*

Tantangan yang didapat karyawan adalah sesuai *job desc*-nya. Setiap berhasil menyelesaikannya, akan mendapat poin tambahan. Setelah poin mencapai titik tertentu, akan diberikan lencana sebagai bentuk apresiasi yang dipamerkan di *Dashboard* karyawan. Terdapat hadiah trofi nyata dan *title* untuk karyawan terbaik pada bulan itu dan dipajang pada dinding restoran.

3) *Virtual goods*

Virtual Goods pada rancangan konseptual gamifikasi penelitian ini adalah poin dan lencana karyawan yang didapat saat prestasinya mencapai titik jumlah poin tertentu dan dipamerkan di *dashboard* karyawan itu.

4) *Leaderboards*

Leaderboards rancangan konseptual gamifikasi penelitian ini memiliki “*Top 3*” *view* dan “*Me*” *view*. Untuk mendorong karyawan lainnya yang tidak mencapai “*Top 3*” tersebut menjadi termotivasi dan tidak patah semangat, “*Me*” *view* berperan dalam menampilkan karyawan di tengah *leaderboards*. “*Me*” *view* juga dapat dilihat pada *Leaderboards* divisi sehingga memunculkan kompetisi yang sehat antar rekan dalam divisinya. Untuk mendorong kolaborasi dan kompetisi, dibentuklah dua tim dari *shift* berbeda untuk berkompetisi antar *shift*. *Leaderboards* tim menampilkan semua karyawan dalam tim tersebut beserta jumlah poin yang dihasilkan masing-masing karyawan. Ketika tim tersebut menang, maka setiap karyawan dalam tim tersebut akan mendapatkan *reward*. Urutan teratas menampilkan kontribusi terbesar, dan sebaliknya. Tidak ada seorang pun yang ingin berada pada posisi terbawah, yang tidak melakukan bagian tugasnya dengan baik dalam timnya. *Leaderboards*, poin, dan lencana dapat di-*reset* setiap bulan sekali, sehingga tiap individu berkesempatan untuk menang.

Menurut Bunchball (2010) dalam Sugiarto (2017), orang termotivasi oleh mekanika *game* disebabkan oleh dinamika *game*-nya, dimana manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan dasar, seperti: *rewards, status, achievements, self-expression, competition, altruism* (Bunchball, 2010 dalam Sugiarto, 2017).

1) *Rewards.*

Penghargaan yang diberikan pada rancangan ini yaitu dalam bentuk poin. Setiap tantangan berbeda memiliki jumlah poin berbeda. Hal ini menjadi solusi bagi staf karyawan pada divisi selain *security* atau dapur yang tidak termotivasi saat bekerja. *Top 3* karyawan terbaik di Adelia Cafe ‘N Resto yang memiliki poin tertinggi akan mendapat hadiah spesial, seperti *voucher* makan senilai Rp 100,000.-, tiket masuk ke *Go Fun* bersama keluarga, tiket nonton bioskop, dan lainnya. Untuk “*The Best Employee*” di tahun itu, dapat diberikan hadiah yang lebih eksklusif seperti paket menginap di hotel bersama keluarga, paket berlibur ke luar kota bersama keluarga, atau dapat berupa barang bermerk, jadi timbul kebanggaan tersendiri ketika memperolehnya.

2) *Status*

Status karyawan dapat dilihat dari jenis lencana yang didapat beserta *title* karyawan. Banyaknya poin menentukan jenis lencana karyawan, seperti *bronze, silver, gold, platinum,* dan *diamond*. Semakin tinggi poin karyawan, akan semakin tinggi kesempatan karyawan untuk muncul pada *Top 3 Leaderboards* yang dapat dilihat oleh semua karyawan. *Title* karyawan “*Monthly Best Employee*” akan diberikan kepada karyawan dengan peringkat #1. Trofi nyata *title* tersebut akan dipajang pada dinding Restoran Adelia Cafe ‘N Resto, sehingga dapat menimbulkan rasa bangga dalam diri karyawan.

3) *Achievements*

Lencana, trofi, dan *title* yang diberikan hanya kepada yang menyelesaikan tantangan-tantangan tertentu akan memacu karyawan penyuka tantangan. Apabila tantangan itu masuk akal baginya untuk diselesaikan, mereka akan melakukannya untuk meraih hadiah trofi, atau *title*. Keberhasilannya tentu akan menjadi kepuasan tersendiri baginya.

4) *Self-expression*

Keperluan mengekspresikan otonomi dan orisinalitasnya, dan terkadang membedakan mereka dengan yang lainnya, seperti pencapaian barang virtual (hasil perolehan melalui penghargaan, banyaknya poin yang dapat dicapai, lencana *bronze, silver, gold, platinum, diamond, title sebagai karyawan terbaik*) memungkinkan karyawan tersebut untuk menciptakan identitasnya sendiri.

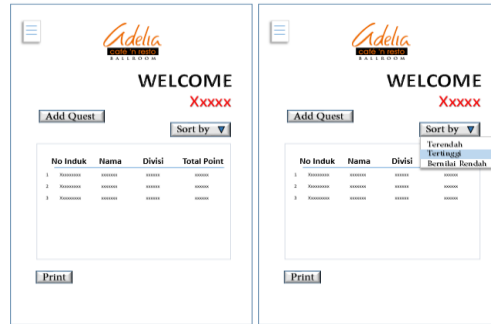
5) *Competition*

Dinamika ini terwujud dengan adanya mekanika “*Top 3*” *view leaderboards* beserta “*Me*” *view leaderboards*. Terdapat kompetisi antar tim beserta *Leaderboards* tim dimana setiap karyawan terpacu untuk menjadi nomor satu di timnya dan tidak ada yang ingin untuk menjadi terbawah dalam tim.

Karena rancangan konseptual gamifikasi penelitian ini tidak memasukkan sistem *gifting* dan *charity* pada mekanika *game*, maka dinamika *game altruism* tidak termasuk dalam rancangan pada penelitian ini.

Mock Up untuk Manajer

Manajer memiliki kuasa untuk membuat *quest* tugas yang harus dikerjakan karyawan pada setiap divisi dan memonitor karyawan. Bentuk *quest* dapat berupa *job desc* pekerjaan sehari-hari karyawan beserta tantangan dan jumlah poin yang didapatkan ketika menyelesaikan *quest*. Berikut langkah-langkah manajer dalam menggunakan *Mobile Apps* untuk membentuk *quest* karyawan. Pertama, manajer melakukan *login*. Tampilan *login* sama dengan milik karyawan. Setelah melakukan *login*, manajer masuk ke dalam *dashboard* manajer yang memiliki fitur berbeda dengan yang dimiliki karyawan, sebab tujuan dan fungsinya berbeda.

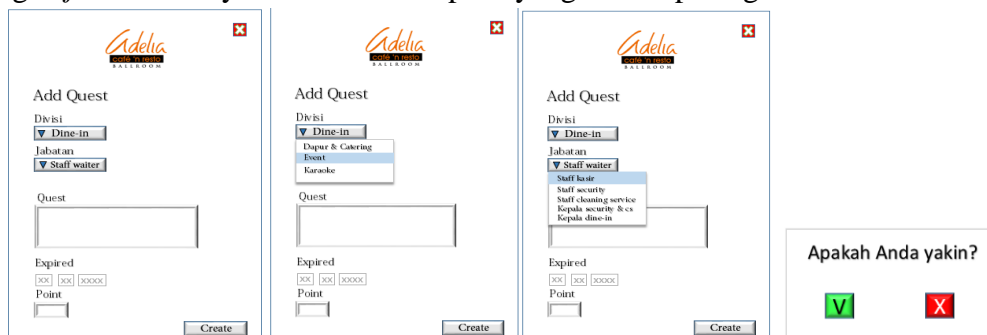


Sumber: data diolah penulis

Gambar 7. Dashboard Manajer

Pada *dashboard* utama, manajer dapat melihat hasil kinerja karyawan dalam melaksanakan *quest* berdasarkan total poin yang didapatkan karyawan. Ketika manajer mengklik “Sort by”, akan muncul pilihan sortir dari “Terendah”, “Tertinggi”, dan “Bernilai rendah”. Ketika manajer memilih sortir dari “Terendah”, maka yang muncul di urutan pertama adalah karyawan yang memiliki poin terendah, hingga yang berada pada urutan paling bawah adalah yang memiliki poin tertinggi. Dan demikian pula dengan sortir dari “Tertinggi”. Yang berada pada urutan atas adalah karyawan dengan poin tertinggi, diikuti yang lebih rendah darinya. Sedangkan ketika memilih sortir dari “Bernilai rendah”, hanya karyawan yang memiliki poin di bawah standar yang akan masuk pada *list* tersebut. Sehingga, manajer dapat mengetahui mana karyawan yang berprestasi dan yang berkinerja buruk. Kepada yang berkinerja buruk dapat diberikan bimbingan lagi, atau mau dikeluarkan. Sehingga pada akhirnya yang bertahan adalah yang berkualitas dan mereka akan saling bersaing secara sehat satu dengan yang lainnya, membuat hasil *output* restoran menjadi tinggi kualitasnya. Hasil dari sortiran tersebut dapat manajer *print* apabila menginginkannya dengan mengklik *tool Print*. Terdapat pula tombol di kiri atas untuk *log out* dari aplikasi ketika telah selesai menggunakan aplikasi ini.

Selanjutnya, apabila manajer ingin membuat *quest* baru, manajer dapat mengklik *tool Add Quest*. Manajer dapat memilih divisi beserta jabatan karyawan untuk diberikan *quest* yang sesuai dengan *job desc* karyawan tersebut seperti yang tertera pada gambar di bawah ini.



Sumber: data diolah penulis

Gambar 8. Pembuatan Quest

Setelah mengklik *tool Create*, akan muncul kotak *dialog* di kanan atas. Kotak *dialog* tersebut berguna untuk mencegah salah kliknya manajer dan membuat manajer memeriksa kembali *quest* baru tersebut yang selanjutnya akan terhubung dengan *quest* milik karyawan untuk dilaksanakan.

Terdapat satu hal penting untuk dilakukan manajer. Ketika karyawan mengalami *gamified experience*, manajer harus bertindak sebagai wasit dan pengawas untuk memastikan kesenangan permainan terbebas dari kecurangan. Sebab, kecurangan dapat menciptakan dinamika dan emosi yang merusak sehingga berakibat pada gagalnya upaya gamifikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, implementasi rancangan konseptual gamifikasi ini membutuhkan kekonsistensian dalam mengajari setiap karyawan untuk dapat terbiasa menggunakan aplikasi tersebut sehari-harinya, terutama bagi kalangan yang bukan milenial. Kalau kaum milenial sudah terbiasa hidup sehari-hari dengan menggunakan teknologi dan tumbuh dalam masa perubahan yang cepat, sehingga akan lebih cepat beradaptasi dengan aplikasi yang baru. Sehingga, rancangan penelitian ini dibuat sesederhana mungkin, untuk memudahkan semua kalangan terlibat.

Implementasi Awal ke Karyawan

Oleh karena implementasi rancangan secara keseluruhan yang tiba-tiba dapat membuat karyawan kaget dan berdampak pada produktivitas, maka dibentuk langkah awal untuk memperkenalkan karyawan pada konsep gamifikasi atas persetujuan pemilik. Karena divisi *waiters* memiliki tingkat *turnover* karyawan tertinggi daripada divisi lainnya, maka fokus awal ditujukan pada divisi *waiters* terlebih dahulu, yang selanjutnya akan disusulkan pada divisi lainnya juga. Hal berikut diimplementasikan pada divisi *waiters* per 1 Maret 2019. *Reward* diberikan kepada *waiters* yang berkinerja bagus. Pertama, *waiters* akan mendapat tambahan *reward* 1% dari setiap nominal transaksi pelanggan yang ditanganinya (setiap *customer order* dilayani oleh satu *waiter* yang tercatat pada *database* kasir). Jadi, *waiters* akan termotivasi untuk terus meningkatkan penjualan. Kedua, setiap *waiter* akan mendapat tambahan *reward* 1% lagi dari setiap transaksi pelanggan yang ditanganinya dengan syarat bahwa divisinya tersebut tidak melakukan pelanggaran lebih dari 30 x atau tidak melebihi 30 poin dalam satu bulan. Setiap kesalahan akan mendapatkan pengurangan satu poin. Hal ini membutuhkan *team work* saling mengingatkan satu dengan yang lainnya untuk meminimalisir jumlah poin pelanggaran kerja bersama. Dua hal tersebut dilakukan pada minggu pertama pada Maret 2019 yang selanjutnya ditambahkan tantangan tugas tertentu yang dengan adanya *reward* akan diberikan kepada karyawan yang dapat menyelesaikan tantangan tersebut. Contohnya, pada suatu waktu, restoran mengalami *overstock* ayam sehingga dibentuklah tantangan bahwa siapapun yang menjual masakan dengan satu ekor ayam akan mendapatkan bonus Rp 3,000.- untuk setiap masakan dengan satu ekor ayam yang terjual. Jadi, dengan adanya tantangan tersebut, *waiters* akan termotivasi untuk meningkatkan penjualan ayam sehingga menyelesaikan masalah pada *overstock* ayam. Tantangan disini bersifat fleksibel disesuaikan dengan kondisi kebutuhan restoran. Selanjutnya, dibentuk *Top 3 leaderboards waiters* dengan poin tertinggi yang ditulis

manual pada papan tulis dan dipajang pada dinding ruangan intern karyawan. Karyawan peringkat #1 akan mendapatkan status *Monthly Best Employee* dan mendapatkan *reward* tertentu.

Jadi secara keseluruhan, mekanika *game* yang baru diterapkan pada divisi *waiters* adalah poin (baik individu maupun grup – satu divisi *waiters* merupakan satu kesatuan tim), tantangan, dan *leaderboards* pada divisi *waiters*. Sedangkan kebutuhan dan keinginan dasar manusia yang dapat dicapai dengan adanya kebijakan baru pada *waiters* tersebut adalah *reward*, *achievement*, *status*, dan *competition*. *Reward* diberikan pada yang berkinerja bagus dengan membagikan tambahan persentase bonus dari omset transaksi yang berhasil dilakukan oleh masing-masing *waiters*. Jadi, hal ini menyelesaikan masalah divisi *waiters* yang sebelumnya tidak mendapatkan *reward* sama sekali, sedangkan terdapat divisi lainnya yang mendapatkan *reward* (mengatasi rasa isi hati antar divisi). Jadi, dengan adanya tambahan *reward* tersebut diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi pada divisi *waiters*. Terdapat pula kolaborasi satu tim divisi tersebut supaya sama-sama tidak melanggar peraturan demi mendapatkan *reward* bersama. Dalam hal ini yang dimainkan adalah kolaborasi untuk saling mengingatkan supaya sama-sama tidak melanggar peraturan untuk tidak melebihi maksimal pelanggaran pada divisi tersebut. Sebab, pelanggaran mengurangi poin grup, menghilangkan potensi untuk mendapat tambahan *reward* bonus 1% transaksi penjualan bagi seluruh anggota.

Langkah awal implementasi rancangan gamifikasi yang dilakukan pada divisi *waiters* Adelia Cafe ‘N Resto untuk adaptasi awal berbuah manis pada peningkatan motivasi kerja pada karyawan *waiters*, juga kualitas pelayanan terhadap pelanggan, serta peningkatan penjualan *menu dine-in* restoran sebesar 15% dari pada bulan sebelumnya, serta pelanggan yang menjadi lebih konsumtif terhadap *menu* yang ditawarkan oleh *waiters* (peninjauan selama satu bulan implementasi rancangan awal pada divisi *waiters*). Hal tersebut menunjukkan bahwa konseptual gamifikasi dapat diterapkan pada Restoran Adelia Cafe ‘N Resto yang selanjutnya siap untuk mendapatkan langkah tahap selanjutnya untuk mencapai keseluruhan rancangan konseptual gamifikasi penelitian ini.

4. KESIMPULAN

Pembahasan di atas membahas permasalahan yang dihadapi Adelia Cafe ‘N Resto dan bagaimana solusi rancangan konseptual gamifikasi penelitian ini untuk mengatasinya. Gamifikasi bergerak sebagai *engine* untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan *true loyalty* sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover* perusahaan. Dengan menangkap statistik, mengkomunikasikan kedudukan, dan pencapaian memuaskan, gamifikasi dapat mendorong partisipasi karyawan. Langkah awal implementasi rancangan gamifikasi yang dilakukan pada divisi *waiters* untuk adaptasi awal berbuah manis pada peningkatan motivasi kerja karyawan, kualitas pelayanan, serta peningkatan penjualan dari bulan sebelumnya. Dengan demikian, karyawan siap mendapatkan tahapan selanjutnya untuk implementasi rancangan konseptual gamifikasi secara keseluruhan ke depannya. Diharapkan dapat menjadi solusi bagi permasalahan Adelia Cafe ‘N Resto akan masalah *turnover* dan keterlibatan karyawan.

Keterbatasan penelitian ini yaitu data *turnover* karyawan yang didapatkan adalah terbatas sejak bulan Februari 2018 hingga November 2018. Dan juga, penelitian ini dilakukan dalam masa periode waktu yang terbatas, yaitu mulai pada bulan Oktober 2018 hingga diselesaikannya penelitian ini pada bulan Maret 2019. Peneliti berharap agar penelitian selanjutnya dapat menggali lagi informasi lebih untuk kelengkapan data saat wawancara dengan responden dan dapat dilakukan dalam masa periode waktu yang lebih lama. Objek penelitian juga dapat diimplementasikan pada objek penelitian lain selain restoran.

REFERENSI

- Andini, Rita. 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Anitha J. 2014. *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323
- Bunchball, I. 2010. *Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior*. White Paper.
- Fifo, Andrey. 2018. *Tuna Satak Bathi Sanak Abhinaya Modal Sosial*. Program Studi Magister Manajemen Peminatan Creative Marketing. FBE, Universitas Surabaya.
- Gupta, N. and Shaw, J. D. 2001. *Pay fairness and Employee outcomes. Exacerbation and attenuation effects of financial needs*. Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol 74 : 299-320.
- Hom, P. W, dkk. 2012. *Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion*. Psychological bulletin. 138. 831-58. 10.1037/a0027983.
- Iqbal, Dr. Adnan. 2010. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations*. The Business Review, Cambridge. 16. 275-282.
- Kapp, dkk. 2014. *The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook : Ideas into Practice*. John Wiley dan Sons, San Fransisco.
- Law, dkk. 2011. *Gamification towards sustainable mobile application*. DOI: 10.1109/MySEC.2011.6140696 (diakses pada tanggal 14 Oktober. 2018)
- Lee, M. T. dan Raschke, R. L. 2016. *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. Journal of Innovation dan Knowledge 1. 162-169.
- Lowman, G. H. 2016. [Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent](#). *Industrial and Organizational Psychology* 9(03):677-682
- Mariza, Ita. 2016. *The Impact Of Employees' Motivation and Engagement On Employees' Performance Of Manufacturing Companies in Jakarta Indonesia*. IJABER, Vol. 14, No. 15 : 10611-10628.

- Mcelroy, J. C., dkk. 2002. *Turnover and Organizational Performance: A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction-in-Force Turnover*. The Journal of applied psychology. 86. 1294-9. 10.1037/0021-9010.86.6.1294.
- McIntyre, Daniel. 2018. *Can Gamification Increase Employee Engagement in a New Zealand Context?*. Victoria University of Wellington.
- Narkhede, P. A. 2014. *Employee turnover in hospitality industries A study of service staff*. jims 8m. 19. 4-8. 10.5958/0973-9343.2014.01230.7.
- Nugraha, Andriani dan Purba, S. D. 2018. *Tuntutan Pekerjaan dan Stres Kerja Sebagai Variabel Penentu Turnover Intention*. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa. 10. 49. 10.25105/jmpj.v10i1.2274.
- O'Connell, Matthew S. dan Kung, Mavis (Mei-Chuan). 2007. *The Cost of Employee Turnover*. Industrial Management. 49. 14-19.
- Paharia, Rajat. 2013. *LOYALTY 3.0 : How Big Data and Gamification Are Revolutionizing Customer and Employee Engagement*. Mc Graw Hill Education.
- Pamungkas, S. C. 2016. *Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Turnover Intentions Auditor Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. Jurnal Akuntansi dan Bisnis. 16. 61. 10.20961/jab.v16i1.191.
- Robson, dkk 2015. *Game on: Engaging customers and employees through gamification*. Kelley School of Business, Indiana University.
- Romdhoni, F. H., dan Wibowo, R. P. 2014. *Penerapan Gamification Pada Aplikasi Interaktif Pembelajaran SQL*. Jurnal Teknik Pomits, Vol. 1, No. 1.
- Seaborn, K., dan D. I. Fels. 2015. *Gamification in theory and action: A survey*. International Journal of Human-Computer Studies, 74, 14–31.
- Sugiaro, R. F. 2017. *Membumikan Visi Universitas Surabaya "The First University in Heart and Mind" Melalui Gamification: Pilot Project pada Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Surabaya*. Universitas Surabaya.
- Surji, Kemal. 2013. *The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff*. EJBM. 5. 52-65.



UNESA

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI

Sertifikat

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

Felicia Susanto

SEBAGAI

Pemakalah 1

SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”

Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si

NIP. 197112092005011001



www.unesa.ac.id | Growing with character

manajemen
kita



SEMENAR
NASIONAL
MANAJEMEN
4