

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 *Organizational Culture Theory* (Teori Budaya Organisasi)

Pada penelitian ini, peneliti perlu untuk menjelaskan unsur budaya terhadap objek penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan teori budaya organisasi. Nantinya, unsur-unsur budaya yang ditemukan akan memandu peneliti dalam memahami keputusan perusahaan, serta pemikiran yang muncul, yang pada akhirnya membuat perusahaan memutuskan untuk melakukan *digital transformation* untuk menghadapi masa pandemi.

Dalam bukunya, West (2010) memberikan istilah untuk teori budaya organisasi, yaitu orang-orang diibaratkan seperti laba-laba yang tergantung di dalam jaring yang mereka buat di tempat kerja. Budaya organisasi terdiri atas simbol yang dimiliki bersama, dan tiap simbolnya memiliki makna unik, seperti kisah perusahaan, ritual, dan serangkaian tindakan lainnya yang merupakan contoh dari budaya perusahaan. Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell Trujillo (West 2010) mengonseptualisasikan teori ini untuk memahami kehidupan organisasi melampaui budaya, termasuk nilai-nilai, kisah, tujuan, praktik, dan filosofi perusahaan. Pacanowsky dan O'Donnell (West, 2010) merasa bahwa organisasi dapat paling baik dipahami dengan menggunakan lensa budaya. Mereka berargumen bahwa teori budaya organisasi mengundang peneliti untuk mengamati, mencatat, dan memahami perilaku komunikatif dari anggota-anggota organi

Lebih lanjut, Pacanowsky dan O'Donnell memaparkan bahwa para teoritis menorehkan guratan kuas yang lebar dalam pemahamannya akan organisasi dengan menyatakan bahwa budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki oleh organisasi, tapi budaya adalah sesuatu yang merupakan organisasi itu sendiri (West, 2010).

Dalam hal ini (West, 2010), pemikiran dalam teori organisasi budaya adalah budaya dikonstruksi secara komunikatif melalui praktik dalam organisasi dan budaya adalah nyata di dalam organisasi. Latar belakang yang

membentuk teori ini adalah para teoritis merasa bahwa memahami satu organisasi lebih penting daripada menggeneralisasi sekelompok perilaku atau nilai dari banyak organisasi.

Jadi, pada teori ini, budaya bukan mengacu pada keanekaragaman ras dan etnis, melainkan budaya adalah suatu cara hidup di dalam suatu organisasi. Budaya ini dalam mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas (West, 2010). Nantinya makna dan pemahaman ini didapatkan lewat interaksi yang terjadi antar karyawan dan manajemen.

Tiap organisasi memiliki budayanya masing-masing, sehingga strategi yang dipilih akan berbeda, karena cara berpikir orang-orang di dalamnya juga akan berbeda. Dalam hal ini, terdapat tiga asumsi sebagai panduan dalam teori budaya organisasi, Pacanowsky dan O'Donnell (1982, dalam West, 2010) juga mengingatkan bahwa keragaman dan kompleksitas kehidupan organisasi, berikut tiga asumsi tersebut.

1. Anggota menciptakan dan memelihara rasa bersama tentang realitas organisasi, menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai organisasi
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting bagi budaya organisasi
3. Budaya bervariasi di seluruh organisasi, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini beragam

Pada penelitian ini, terdapat beberapa hal yang akan menjadi perhatian, sesuai dengan pemaparan tabel berjudul "*Symbols of an Organizational Culture*" oleh West (2010, h. 279), yaitu Tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Simbol Budaya Organisasi

<i>General Category</i>	<i>Specific Types/Examples</i>
<i>Physical Symbols</i> (Simbol Fisik)	<i>art/design/logo</i> (desain/logo) <i>buildings/décor</i> (dekorasi) <i>dress/appearance material objects</i> (penampilan)
<i>Behavioral Symbols</i> (Simbol Perilaku)	<i>ceremonies/rituals</i> (ritual) <i>traditions/customs</i> (tradisi) <i>rewards/punishments</i> (penghargaan/hukuman)
<i>Verbal Symbols</i>	<i>anecdotes/jokes</i> (candaan/lelucon)

<i>General Category</i>	<i>Specific Types/Examples</i>
(Simbol Lisan)	<i>jargon/names/nicknames</i> (nama/julukan) <i>explanations</i> (penjelasan) <i>stories/myths/history</i> (cerita/mitos/sejarah) <i>metaphors</i> (metafora)

Simbol-simbol pada Tabel 2.1 perlu dipahami bagi individu yang berada dalam suatu organisasi. Mereka menciptakan, menggunakan, serta menginterpretasikan simbol untuk mengomunikasikan nilai-nilai yang dianut dalam suatu organisasi. Seperti slogan Disneyland yang menyatakan bahwa Disneyland “*The Happiest Place on Earth*”, maka seluruh anggota harus memahami simbol tersebut. Simbol-simbol tersebut harus dipahami oleh anggota organisasi agar dalam mengomunikasikan nilai-nilai organisasi, tepat pada tempatnya.

Jika sebuah organisasi terancam keberadaannya, dan mereka tidak memiliki budaya untuk bertahan, maju, dan mau menerima risiko serta teknologi, maka mereka tidak akan berubah. Perubahan dan keputusan yang dilakukan, tentunya terjadi karena faktor budaya mereka yang mau menerima perubahan. Penggunaan teori ini dapat memandu peneliti dalam mengamati serta mengobservasi budaya perusahaan. Dengan teori ini, peneliti akan menilai 'apakah semua anggota bersemangat dengan perubahan yang terjadi?', serta kekompakan, dan performa politik, seperti cara pimpinan menjalankan fungsi kontrol dan pengaruhnya.

### **2.1.2 Hofstede *Cultural Dimensions Theory***

Dimensi budaya menjadi faktor lainnya yang berpengaruh dalam sebuah bisnis. Budaya memiliki nilai yang berbeda-beda dan dapat menentukan serta memainkan peran penting dalam pengaruhnya terhadap hasil bisnis.

Terdapat enam dimensi budaya dalam model Hofstede (2011, h. 2), yaitu *Power Distance*, *Uncertainty Avoidance*, *Individualism/Collectivism*, *Masculinity/Femininity*, *Long/Short Term Orientation*, dan *Indulgence/Restraint*. Kesadaran budaya dapat mengarah pada keberhasilan yang lebih

besar dari usaha bisnis internasional dan kurangnya kesadaran budaya dapat menyebabkan kegagalan mereka (Dowling dkk, 2008).

a. *Power Distance*

Hal ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota organisasi dan institusi yang kurang kuat, seperti keluarga, menerima dan berharap bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Ini turut mewakili ketidaksetaraan, jadi menunjukkan bahwa tingkat ketidaksetaraan dalam masyarakat didukung oleh para pengikut dan oleh para pemimpinnya. Tentunya, kekuasaan dan ketidaksetaraan menjadi hal yang mendasar di masyarakat. Semua masyarakat tidak setara, tetapi beberapa lebih tidak setara daripada yang lain (Hofstede, 2011).

Tabel 2.2 Sepuluh Perbedaan antara Masyarakat *Small Power Distance* dan *Large Power Distance*

<i>Small Power Distance</i>	<i>Large Power Distance</i>
<i>Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil</i>	<i>Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant</i>
<i>Parents treat children as equals</i>	<i>Parents teach children obedience</i>
<i>Older people are neither respected nor feared</i>	<i>Older people are both respected and feared</i>
<i>Student-centered education</i>	<i>Teacher-centered education</i>
<i>Hierarchy means inequality of roles, established for convenience</i>	<i>Hierarchy means existential inequality</i>
<i>Subordinates expect to be consulted</i>	<i>Subordinates expect to be told what to do</i>
<i>Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully</i>	<i>Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution</i>
<i>Corruption rare; scandals end political careers</i>	<i>Corruption frequent; scandals are covered up</i>
<i>Income distribution in society rather even</i>	<i>Income distribution in society very uneven</i>
<i>Religions stressing equality of believers</i>	<i>Religions with a hierarchy of priests</i>

Sumber: Hofstede, 2011, h. 9, diolah

Jadi, *power distance* melihat bagaimana ketidaksetaraan sosial dirasakan dan diterima dalam budaya yang berbeda. Hofstede (2011), seperti pada Tabel 2.2, menjelaskan bahwa dalam *large power distance*, anak-anak dibesarkan dengan penekanan besar untuk menghormati orang yang lebih tua, yang dibawa sampai dewasa. Oleh karena itu, organisasi lebih terpusat, karyawan lebih menyukai gaya kepemimpinan yang lebih otokratis, atau seorang pemimpin yang memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, jadi bawahan diharapkan diberi tahu hal yang harus dilakukan dan ada kesenjangan upah yang lebar dalam struktur hierarkis. Di sisi lain, pada *small power distance* ketidaksetaraan tidak diinginkan, karyawan lebih suka dikonsultasikan sehubungan dengan pengambilan keputusan dan dengan demikian lebih memilih pemimpin yang lebih banyak akal dan demokratis.

b. *Uncertainty Avoidance*

Terkait dengan tingkat stres masyarakat dalam menghadapi masa depan yang tidak diketahui. Menurut Hofstede (2011), *uncertainty avoidance* tidak sama dengan *risk avoidance*. Hal ini memperlihatkan sejauh mana budaya membuat anggotanya merasa tidak nyaman atau nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur. Situasi tidak terstruktur ini merupakan situasi baru, tidak diketahui, dan berbeda dari biasanya. Budaya dari menghindari ketidakpastian berusaha untuk meminimalkan kemungkinan situasi seperti itu dengan hukum dan aturan yang ketat, tidak setuju pada pendapat yang menyimpang, atau adanya keyakinan pada kebenaran yang mutlak.

Tabel 2.3 Sepuluh Perbedaan antara *Weak Uncertainty Avoidance* dan *Strong Uncertainty Avoidance*

<b><i>Weak Uncertainty Avoidance</i></b>	<b><i>Strong Uncertainty Avoidance</i></b>
<i>The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes</i>	<i>The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought</i>
<i>Ease, lower stress, salt-control, low anxiety</i>	<i>Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism</i>
<i>Higher scores on subjective health and well-being</i>	<i>Lower scores on subjective health and well-being</i>

<i>Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious</i>	<i>Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous</i>
<i>Comfortable with ambiguity and chaos</i>	<i>Need for clarity and structure</i>
<i>Teachers may say 'I don't know'</i>	<i>Teachers supposed to have all the answers</i>
<i>Changing jobs no problem</i>	<i>Staying in jobs even if disliked</i>
<i>Dislike of rules - written or unwritten</i>	<i>Emotional need for rules — even if not obeyed</i>
<i>In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities</i>	<i>In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities</i>
<i>In religion, philosophy and science: relativism and empiricism</i>	<i>In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories</i>

Sumber: Hofstede, 2011, h. 10, diolah

Jadi, dimensi ini melihat, sejauh mana anggota budaya merasa terancam atau tidak pasti dalam situasi asing. Jadi dalam budaya *strong uncertainty avoidance*, orang lebih memilih lingkungan yang terstruktur dengan aturan dan kebijakan yang berlaku. Oleh karena itu, dalam hal ini, kerja keras menjadi hal yang dianut dan ada rasa kecemasan yang lebih besar di antara tenaga kerja. Sebaliknya, dalam budaya *weak uncertainty avoidance*, orang-orang cenderung lebih santai dan bekerja lebih lambat, jadi ketidaknyamanan hanya ada jika memang diperlukan.

### c. *Individualism/Collectivism*

Individualisme dan kolektivisme digambarkan sebagai karakteristik masyarakat, bukan individu, dalam melihat sejauh mana orang-orang dalam suatu masyarakat diintegrasikan ke dalam kelompok. Pada individualis, kita menemukan budaya di mana ikatan antar individu longgar. Jadi, setiap orang diharapkan untuk menjaga dirinya sendiri dan keluarga dekatnya. Pada kolektivistis, kita menemukan budaya di mana orang sejak lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok yang kuat dan kohesif, seringkali keluarga besar yang terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi (Hofstede, 2011).

Tabel 2.4 Sepuluh Perbedaan antara Masyarakat *Collectivist* dan *Individualist*

<i>Individualism</i>	<i>Collectivism</i>
<i>Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only</i>	<i>People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty</i>
<i>"I" - consciousness</i>	<i>"We" —consciousness</i>
<i>Right of privacy</i>	<i>Stress on belonging</i>
<i>Speaking one's mind is healthy</i>	<i>Harmony should always be maintained</i>
<i>Others classified as individuals</i>	<i>Others classified as in-group or out-group</i>
<i>Personal opiniion expected: one person one vote</i>	<i>Opinions and votes predetermined by in-group</i>
<i>Transgression of norms leads to guilt feelings</i>	<i>Transgression of norms leads to shame feelings</i>
<i>Languages in which the word "I" is indispensable</i>	<i>Languages in which the word "I" is avoided</i>
<i>Purpose of education is learning how to learn</i>	<i>Purpose of education is learning how to do</i>
<i>Task prevails over relationship</i>	<i>Relationship prevails over task</i>

Sumber: Hofstede, 2011, h. 11, diolah

Secara garis besar, individualisme merupakan preferensi orang-orang untuk menjadi bagian dari masyarakat yang terjalin longgar di mana kepentingan ditempatkan pada diri dan otonomi. Sebaliknya, kolektivis menempatkan kepentingan unit sosial yang saling bergantung seperti keluarga, bukan pada diri sendiri. Dalam masyarakat individualis, karyawan membutuhkan kebebasan untuk bekerja secara mandiri dan menginginkan pekerjaan yang menantang, yang akan membantu mereka mencapai aktualisasi diri. Dalam budaya kolektivis, struktur manajemen yang tidak diragukan lagi bertanggung jawab atas organisasi tim karyawan dan kohesi kolektif.

d. *Masculinity/Femininity*

Dimensi ini berkaitan dengan pembagian peran emosional antara perempuan dan laki-laki. Hofstede (2011) menuturkan bahwa maskulinitas dan feminitas (sebagai masyarakat), mengacu pada distribusi nilai antara jenis kelamin yang merupakan masalah mendasar lain untuk masyarakat mana pun, di mana berbagai solusi dapat ditemukan. Dalam studi IBM (Hofstede, 2011)

mengungkapkan bahwa nilai-nilai perempuan kurang berbeda di antara masyarakat dibandingkan nilai-nilai laki-laki. Jadi, nilai-nilai laki-laki dari satu negara ke negara lain mengandung dimensi dari sangat tegas dan kompetitif dan secara maksimal berbeda dari nilai-nilai perempuan, yang di satu sisi, ke sederhana dan peduli dan mirip dengan nilai-nilai perempuan di sisi lain.

Bagian yang tegas disebut 'maskulin' dan bagian yang sederhana dan penuh perhatian disebut 'feminin'. Para wanita di negara-negara feminin memiliki nilai-nilai rendah hati dan kepedulian yang sama dengan para pria, sedangkan di negara-negara maskulin mereka agak tegas dan kompetitif, tetapi tidak sebanyak laki-laki, sehingga negara-negara ini menunjukkan kesenjangan antara nilai-nilai laki-laki dan nilai-nilai perempuan. Dalam budaya maskulin sering ada tabu di sekitar dimensi ini (Hofstede, 2011).

Tabel 2.5 Sepuluh Perbedaan antara Masyarakat Feminine dan Masculine

<i><b>Femininity</b></i>	<i><b>Masculinity</b></i>
<i>Minimum emotional and social role differentiation between the genders</i>	<i>Maximum emotional and social role differentiation between the genders</i>
<i>Men and women should be modest and caring</i>	<i>Men should be and women may be assertive and ambitious</i>
<i>Balance between family and work</i>	<i>Work prevails over family</i>
<i>Sympathy for the weak</i>	<i>Admiration for the strong</i>
<i>Both fathers and mothers deal with facts and feelings</i>	<i>Fathers deal with facts, mothers with feelings</i>
<i>Both boys and girls may cry but neither should fight</i>	<i>Girls cry, boys don't; boys should tight back, girls shouldn't fight</i>
<i>Mothers decide on number of children</i>	<i>Fathers decide on family size</i>
<i>Many women in elected political positions</i>	<i>Few women in elected political positions</i>
<i>Religion focuses on fellow human beings</i>	<i>Religion focuses on God or gods</i>
<i>Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating</i>	<i>Moralistic attitudes about sexuality, sex is a way of performing</i>

Sumber: Hofstede, 2011, h. 11, diolah

Kesimpulannya, maskulinitas mewakili budaya dengan peran gender yang berbeda di mana pria fokus pada kesuksesan, persaingan, dan penghargaan, sementara wanita fokus pada nilai-nilai lembut seperti kualitas

hidup dan kerendahan hati. Feminitas mewakili budaya di mana peran gender tumpang tindih. Dalam budaya maskulin, manajer didefinisikan sebagai lebih tegas, sedangkan budaya feminim melahirkan manajer yang lebih intuitif yang menegosiasikan perselisihan dan mendorong partisipasi dalam keputusan.

e. *Long/Short Term Orientation*

Dimensi ini berkaitan dengan pilihan fokus upaya masyarakat, yaitu masa depan atau masa kini dan masa lalu. Hofstede (2011) mengungkapkan bahwa dimensi ini pertama kali diidentifikasi dalam survei di antara siswa di 23 negara di seluruh dunia, menggunakan kuesioner yang dirancang oleh para sarjana China (*Chinese Culture Connection*). Dimensi tersebut ternyata berkorelasi kuat dengan pertumbuhan ekonomi belakangan ini.

Pada jangka panjang, nilai yang ditemukan adalah ketekunan, hemat, keteraturan hubungan berdasarkan status, dan rasa malu. Pada jangka pendek nilainya adalah kewajiban sosial timbal balik, penghormatan terhadap tradisi, melindungi 'muka' seseorang, dan kemantapan dan stabilitas pribadi.

Hofstede (2011) memberikan contoh negara pada dimensi ini, orientasi jangka panjang adalah negara-negara Asia Timur, diikuti oleh Eropa Timur dan Tengah. Orientasi jangka menengah ditemukan di negara-negara Eropa Selatan dan Utara dan Asia Selatan. Berorientasi jangka pendek adalah Amerika Serikat dan Australia, Amerika Latin, Afrika dan negara-negara Muslim.

Tabel 2.6 Sepuluh Perbedaan antara Masyarakat Berorientasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang

<b><i>Short-Term Orientation</i></b>	<b><i>Long-Term Orientation</i></b>
<i>Most important events in life occurred in the past or take place now</i>	<i>Most important events in life will occur in the future</i>
<i>Personal steadiness and stability: a good person is always the same</i>	<i>A good person adapts to the circumstances</i>
<i>There are universal guidelines about what is good and evil</i>	<i>What is good and evil depends upon the circumstances</i>
<i>Traditions are sacrosanct</i>	<i>Traditions are adaptable to changed circumstances</i>
<i>Family life guided by imperatives</i>	<i>Family life guided by shared tasks</i>
<i>Supposed to be proud of one's country</i>	<i>Trying to learn from other countries</i>

<i>Short-Term Orientation</i>	<i>Long-Term Orientation</i>
<i>Service to others is an important goal</i>	<i>Thrift and perseverance are important goals</i>
<i>Social spending and consumption</i>	<i>Large savings quote, funds available for investment</i>
<i>Students attribute success and failure to luck</i>	<i>Students attribute success to effort and failure to lack of effort</i>
<i>Slow or no economic growth of poor countries</i>	<i>Fast economic growth of countries up till a level of prosperity</i>

Sumber: Hofstede, 2011, h. 15, diolah

Jadi, dimensi ini menggambarkan sejauh mana orang memiliki perspektif yang dinamis dan berorientasi masa depan (jangka panjang) daripada fokus pada masa lalu dan masa kini (jangka pendek).

f. *Indulgence/Restraint*

Dimensi ini berkaitan dengan pemuasan dan pengendalian keinginan dasar manusia yang berhubungan dengan menikmati hidup. Dimensi ini baru ditambahkan oleh Hofstede pada 2010. Dimensi ini berfokus pada aspek yang tidak tercakup oleh lima dimensi lainnya. *Indulgence* (Hofstede, 2011) artinya berasal dari masyarakat yang memungkinkan kepuasan yang relatif bebas dari keinginan dasar dan alami manusia yang terkait dengan menikmati hidup dan bersenang-senang. *Restraint* berarti masyarakat yang mengontrol pemuasan kebutuhan dan mengaturnya melalui norma-norma sosial yang ketat. *Indulgence* cenderung berlaku di Amerika Selatan dan Utara, di Eropa Barat dan di beberapa bagian Afrika Sub-Sahara. *Restraint* berlaku di Eropa Timur, di Asia, dan di dunia Muslim. Mediterania Eropa mengambil posisi tengah pada dimensi ini.

Tabel 2.7 Sepuluh Perbedaan antara Masyarakat Indulgent dan Restrained

<i>Indulgence</i>	<i>Restrained</i>
<i>Higher percentage of people declaring themselves very happy</i>	<i>Fewer very happy people</i>
<i>A perception of personal life control</i>	<i>A perception of helplessness: what happens to me is not my own doing</i>
<i>Freedom of speech seen as important</i>	<i>Freedom of speech is not a primary concern</i>

<i>Indulgence</i>	<i>Restrained</i>
<i>Higher importance of leisure</i>	<i>Lower importance of leisure</i>
<i>More likely to remember positive emotions</i>	<i>Less likely to remember positive emotions</i>
<i>In countries with educated populations, higher birthrates</i>	<i>In countries with educated populations, lower birthrates</i>
<i>More people actively involved in sports</i>	<i>Fewer people actively involved in sports</i>
<i>In countries with enough food, higher percentages of obese people</i>	<i>In countries with enough food, fewer obese people</i>
<i>In wealthy countries, lenient sexual norms</i>	<i>In wealthy countries, stricter sexual norms</i>
<i>Maintaining order in the nation is not given a high priority</i>	<i>Higher number of police officers per 100,000 population</i>

Sumber: Hofstede, 2011, h. 16, diolah

### **2.1.3 Consumer Behaviour**

Perilaku konsumen merupakan tindakan dan proses keputusan konsumen dalam membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi (Sudirman, 2022). Schiffman dan Wisenblit menyebutkan bahwa perilaku konsumen adalah unsur psikologis kompleks yang muncul dalam bentuk perilaku yang khas secara individu maupun kelompok yang terlibat langsung dalam upaya melakukan pembelian produk, menggunakan, dan melakukan pembelian ulang (Sudirman, 2022).

Menurut Kotler dan Keller (2016, dalam Rahmawati, 2022), *consumer behaviour* atau perilaku konsumen adalah studi tentang cara individu, kelompok, maupun organisasi dalam memilih, membeli, menggunakan, serta cara barang, jasa, ide, dan pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Schiffman dan Kanuk (2004, dalam Yulianto, 2020), perilaku konsumen berpusat pada cara individu mengambil keputusan untuk memanfaatkan sumber daya mereka yang tersedia untuk membeli barang. Jadi, perilaku konsumen adalah proses yang dilalui seseorang dalam mencari, membeli menggunakan, mengevaluasi, dan bertindak pasca konsumsi produk yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhannya.

Menurut Kotler dan Armstrong (2014, dalam Rahmawati, 2022), ada karakteristik yang memengaruhi perilaku konsumen yang tidak dapat dikontrol oleh tim pemasaran tapi dapat dimanfaatkan, yaitu budaya, sosial, personal, dan karakter psikologi (Rahmawati, 2022). Ketika tim pemasaran dapat mengerti karakteristik tersebut dan dapat berinteraksi dengan konsumen, maka dapat memengaruhi keputusan konsumen. Menurut Hoyer, MacInnis, dan Pieters (2017, dalam Sudirman, 2022), sifat-sifat perilaku konsumen dapat dikategorikan sebagai berikut.

1. Perilaku konsumen bersifat dinamis yang senantiasa mengikuti perubahan pemikiran, perasaan, dan tindakan individu konsumen, organisasi, dan masyarakat.
2. Perilaku konsumen bersifat interaksional yang melibatkan pemikiran, perasaan, serta lingkungannya yang dapat berpengaruh terhadap produk dan layanan serta merek perusahaan agar dapat dibeli oleh konsumen
3. Perilaku konsumen bersifat pertukaran yang melibatkan pertukaran antar manusia yaitu pemasar memberikan produk dan layanan yang bernilai kepada konsumen dan menerima pembayaran dari konsumen.

Berikut manfaat mempelajari perilaku konsumen bagi perusahaan menurut Rahmawati (2022).

Tabel 2.8 Manfaat Mempelajari Perilaku Konsumen bagi Perusahaan

Dapat Mempertahankan Konsumen	Konsumen dapat melakukan pembelian lagi jika merasa puas dengan produk yang dibeli, sehingga pemasaran yang dilakukan perlu membuat konsumen menjadi lebih loyal
Memahami Perbedaan Masing-Masing Kelompok Konsumen	Setiap kelompok memiliki perbedaan kebutuhan dan keinginan dibanding kelompok lain. Perusahaan harus memahami karakter dari konsumennya
Merancang program pemasaran yang sesuai	Memahami konsumen akan membuat <i>campaign</i> menjadi lebih efektif. <i>Campaign</i> yang dibuat dapat disesuaikan oleh karakteristik tiap kelompok

Memprediksi Tren Pasar	Perilaku konsumen bisa digunakan dalam menganalisis pergeseran tren pasar
Meningkatkan Daya Saing Dengan Kompetitor	Perusahaan dapat menghadapi persaingan pasar lebih mudah. Misalnya menawarkan keunggulan yang sifatnya kompetitif
Meningkatkan Layanan <i>Customer Service</i>	Setiap konsumen akan butuh layanan berbeda-beda. Dengan memahami perilaku konsumen, perusahaan bisa memberikan layanan yang sesuai untuk kebutuhan tiap konsumen dan tepat sasaran

#### 2.1.4 Digital Marketing

*Digital marketing* sebelumnya disebut sebagai *e-marketing* atau *internet marketing*. *Digital marketing* membuat perusahaan atau brand semakin dekat dengan konsumen dan memahami mereka dengan lebih baik, menambah nilai produk, dan meningkatkan penjualan melalui *digital marketing* menggunakan saluran *digital marketing*, seperti *online advertising* dan *affiliate marketing* (Chaffey & Smith, 2017). Selain itu, menurut Chaffey & Smith (2017), *digital marketing* adalah pemasaran yang dilakukan secara *online* lewat website, *online ads*, atau *mobile apps* yang melibatkan semakin dekatnya dengan konsumen dan memahami mereka lebih baik. Berikut empat manfaat dari tujuan *digital marketing* menurut Chaffey dan Smith (2017).

Tabel 2.9 Tujuan *Digital Marketing*

Menumbuhkan penjualan ( <i>grow sales</i> )	Melalui distribusi, promosi, dan penjualan yang lebih luas
Nilai tambah ( <i>add value</i> )	Memberi konsumen manfaat ekstra secara <i>online</i>
Lebih dekat dengan konsumen ( <i>get closer to customers</i> )	Membuat dialog dengan konsumen, mengajukan pertanyaan, serta belajar tentang kebutuhan konsumen
Memperluas merek ( <i>Extend the brand</i> )	Memperluas merek secara <i>online</i> dan memperkuat nilai merek pada media baru

Menurut Kahraman, Yasizi, & Karasan (*Information Resources Management Association*, 2018), *digital marketing* bertujuan untuk mempromosikan merek dan menjangkau konsumen dengan menggunakan semua segmen iklan di media elektronik. Selain itu, *digital marketing* adalah penggunaan teknologi digital untuk menciptakan komunikasi yang terintegrasi, terarah, dan terukur yang membantu memperoleh dan mempertahankan konsumen sambil membangun hubungan yang lebih dalam dengan mereka. Menurut Royle dan Laing (dalam *Information Resources Management Association*, 2018), *digital marketing* adalah cabang dari *marketing* tradisional dan menggunakan saluran digital modern untuk penempatan produk.

*Digital marketing* juga dapat berarti promosi produk atau merek melalui satu atau lebih bentuk media elektronik apapun. *Digital marketing* umumnya disebut sebagai *internet marketing*, *online marketing*, dan *web marketing*. *Digital marketing* terdiri dari lima hal, yaitu *attract*, *engage*, *retain*, *learn*, dan *relate*. Dalam *digital marketing*, *channel* merupakan hal yang penting karena strategi *digital marketing* diatur dengan mempertimbangkan *channel* ini. *Channel* dalam *digital marketing* yang banyak digunakan adalah *email*, media sosial, dan konten (*Information Resources Management Association*, 2018).

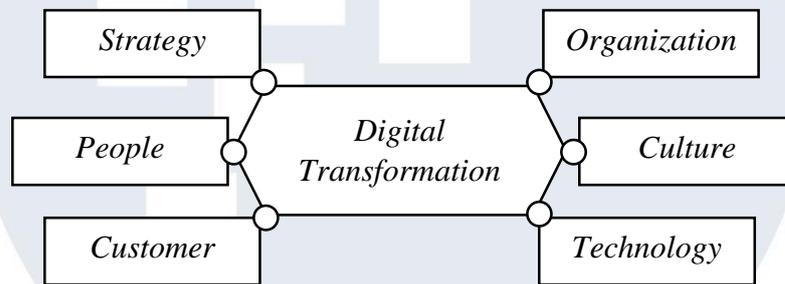
### **2.1.5 Digital Transformation**

*Digital transformation* atau transformasi digital didefinisikan sebagai inisiatif perusahaan untuk memanfaatkan teknologi dalam mengubah strategi dan operasional perusahaan (Feng Li, 2018, dalam Priyono, Moin, dan Putri, 2020). *Digital transformation* sendiri lebih dari hanya sekedar penyebaran teknologi. *Digital transformation* adalah penciptaan dan perubahan yang diakibatkannya, penawaran pasar, proses bisnis, atau model yang dihasilkan dari penggunaan teknologi digital (Nambisan, 2017, dalam Abbu, Fleischmann, dan Gopalakrishna, 2021).

Transformasi ini melibatkan perubahan pada dinamika organisasi dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Ini melibatkan *leadership*, *talent development*, *culture*, *organization*, dan strategi. *Digital transformation* adalah perubahan signifikan dalam pola dasar bagaimana organisasi menciptakan nilai. Terlepas

dari potensi *digital transformation* untuk menghasilkan keuntungan ekonomi yang besar, sangat sedikit bisnis yang berhasil melakukan *digital transformation* (Abbu, Fleischmann, dan Gopalakrishna, 2021).

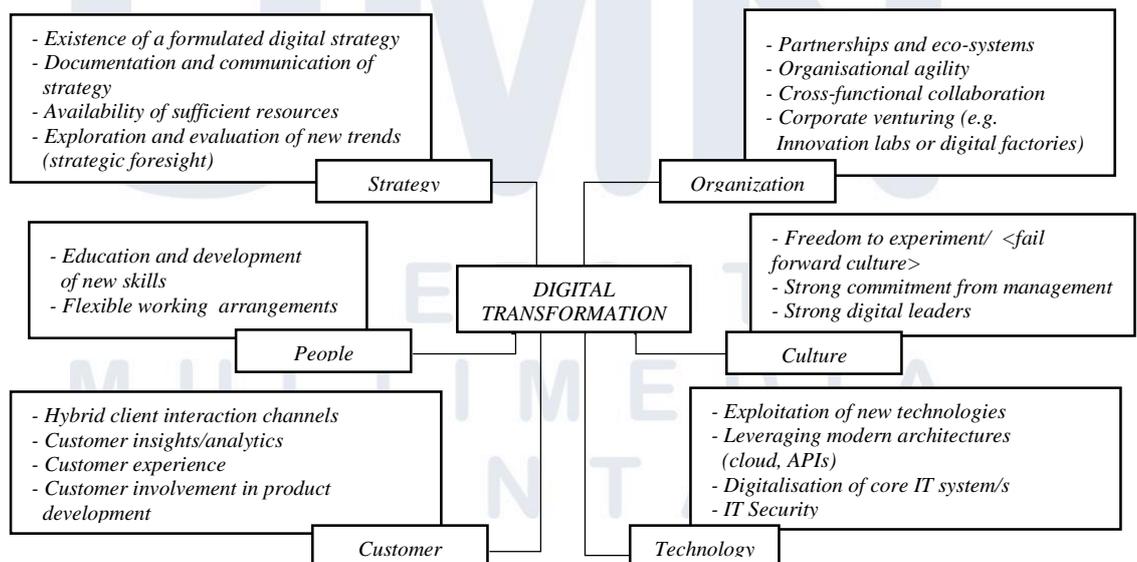
Untuk banyak perusahaan, *digital transformation* adalah strategi untuk memperbarui bisnis mereka dan tetap kompetitif. Tantangan *digital transformation* sejalan dengan tantangan lainnya seperti perilaku konsumen (*consumer behaviour*) yang berubah, persyaratan peraturan yang tinggi, dan margin yang menyusut (Bumann & Peter, 2019).



Gambar 2.1 Kerangka *Digital Transformation*

Sumber: Bumann & Peter, 2019

Bumann dan Peter (2019) mengidentifikasi enam bidang atau dimensi yang mendominasi dalam *digital transformation*, yaitu strategi bisnis, organisasi, budaya, teknologi, konsumen, dan orang-orang. Dalam bukunya, Bumann dan Peter (2019) turut menjelaskan terkait sub-dimensi dari *digital transformation* lewat Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka *Digital Transformation* dengan Sub-dimensi

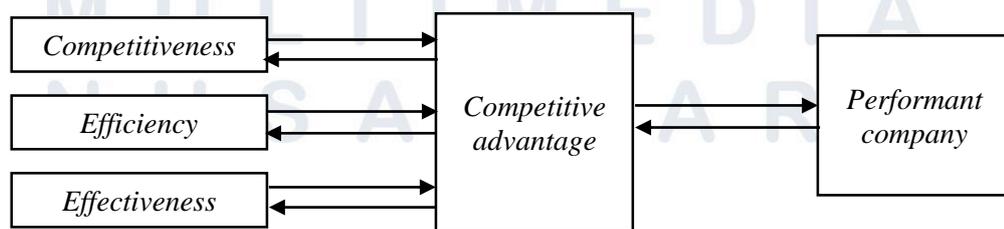
Pada Gambar 2.2, dapat diketahui peranan serta ciri dari tiap enam dimensi yang mempengaruhi *digital transformation*. Dari tiap dimensi ini, penelitian ini akan mencoba untuk melihat manakah yang lebih mendominasi atau paling berpengaruh dalam perusahaan yang diteliti.

### 2.1.6 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan atau *firm performance* mendeskripsikan efektivitas perusahaan dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki, kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan, dan mencapai target yang telah ditetapkan (Schleicher dkk, 2019). Dengan kata lain, kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

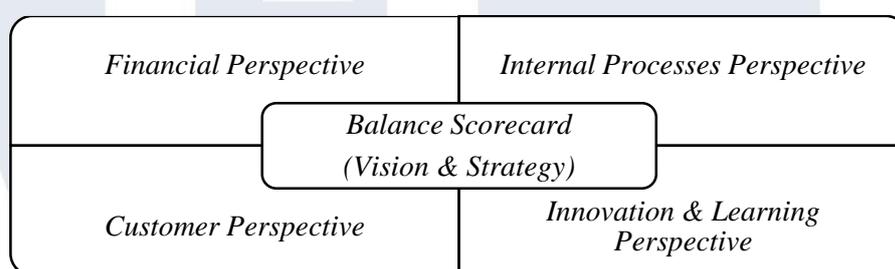
Untuk bertahan di lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus beroperasi dalam kondisi kinerja. Kinerja perusahaan saat ini sering digunakan dalam penelitian sebagai variabel (Taouab & Issor, 2019). Pada jurnal Taouab dan Issor (2019), mereka telah merangkum beberapa definisi kinerja perusahaan dari mulai tahun 1950an. Pada abad ke-21, definisi kinerja organisasi atau perusahaan difokuskan pada kapabilitas dan kemampuan organisasi untuk secara efisien menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang konsisten dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan, serta mempertimbangkan relevansi penggunaannya (Peterson, Gijbers, & Wilks, 2003, dalam Taouab and Issor, 2019).

Verboncu dan Zalman (2005, dalam Taouab & Issor, 2019) menuturkan bahwa kinerja adalah hasil tertentu yang diperoleh dalam manajemen, ekonomi, dan pemasaran yang memberikan karakteristik daya saing (*competitiveness*), efisiensi (*efficiency*), dan efektivitas (*effectiveness*) bagi organisasi dan komponen struktural dan proseduralnya.



Gambar 2.3 Faktor yang mendorong performa

Dengan adanya beberapa definisi dan model dari *firm performance*, peneliti memilih menggunakan model *The Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (Taouab & Issor, 2019) untuk membantu dalam membuat kerangka wawancara. Seperti yang dikutip dari Taouab and Issor (2019), model ini digunakan untuk menggambarkan, menguraikan, dan menerapkan visi dan strategi perusahaan ke dalam target tetap dan indikator kinerja keuangan dan non-keuangan yang jelas.



Gambar 2.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

Sumber: Taouab & Issor, 2019

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi sekumpulan indikator kinerja yang menawarkan model untuk sistem pengukuran kinerja. Gambar 2.4 menunjukkan kinerja organisasi sampai empat perspektif: *financial*, *customer*, *innovation* dan *learning*, dan *internal processes*. Pada penelitian, hal ini digunakan untuk melihat kinerja perusahaan berdasarkan perspektif yang ada.

1. *Financial Perspective* (Bagaimana kita memandang para shareholder?): Mengontrol sumber daya finansial sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Sebagian besar organisasi fokus pada hasil keuangan dan mengabaikan perspektif lain.
2. *Customer Perspective* (Bagaimana konsumen melihat kita?): Mengetahui apa yang diinginkan konsumen dalam hal kualitas, biaya dan distribusi, dan yang paling penting, apa yang mereka inginkan di masa depan dari organisasi.
3. *Internal Processes Perspective* (Apa yang harus kita kuasai?): Memahami bagaimana proses internal bekerja sangat penting bagi organisasi untuk

mencapai tujuannya dan untuk mengetahui bagaimana menambahkan nilai yang diharapkan pada produk atau layanan yang dibeli konsumen.

4. *Innovation & Learning Perspective* (Dapatkah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai?): Semua pencapaian dari konsumen, proses internal, dan perspektif keuangan terkait erat dengan kemampuan organisasi untuk melatih dan mengembangkan sumber daya manusia dan sistem inovasinya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melihat beberapa penelitian sebelumnya. Peneliti akan menjabarkan penelitian terdahulu lainnya yang serupa sebagai acuan serta referensi peneliti dalam mengembangkan penelitian ini.



Peneliti dan Tahun	Judul	Teori/Konsep yang Digunakan	Jenis dan Metode Penelitian	Asal wilayah/wilayah penelitian	Obyek yang diteliti	Teknik Pengumpulan Data	S	O	Cu	T	Cs	P
Curtis Dean (2019)	<i>Social Media Marketing Strategies Used by Owners of Small Retail Businesses</i>	<i>Social media marketing strategy</i>	Kualitatif & studi kasus	North Carolina	Pemilik bisnis ritel kecil	Wawancara tatap muka, meninjau dokumen perusahaan, situs web, dan media sosial.	✓	✓		✓		
Tanty Oktavia, dkk (2020)	<i>Analysis Of Social Media As Business Strategy During Pandemic</i>	<i>Uses and Gratification Theory, Concept of User as Active Audience, Social Media and Social Network Marketing</i>	Kuantitatif & <i>sampling</i>	Indonesia	125 Pengguna media sosial	Kuisisioner	✓			✓	✓	
Tundung Subali Patma, dkk (2020)	<i>The impact of social media marketing for Indonesian SMEs sustainability: Lesson from Covid-19 pandemic</i>	<i>Perceived of usefulness, Perceived ease of use, Cost, Social Media Marketing</i>	Kuantitatif & <i>sampling</i>	Jawa Timur, Indonesia	123 usaha kecil dan menengah di Jawa Timur	Kuisisioner	✓			✓		
Anjar Priyono, Abdul Moin, and Vera Nur Aini Oktaviani Putri (2020)	<i>Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic</i>	<i>Digital transformation, Bisnis model UKM, Open Innovation</i>	Kualitatif & studi kasus	Indonesia	Tujuh UKM manufaktur dari Indonesia	Wawancara, dan Observasi, dan Kunjungan Lapangan	✓	✓		✓		

Peneliti dan Tahun	Judul	Teori/Konsep yang Digunakan	Jenis dan Metode Penelitian	Asal wilayah/wilayah penelitian	Obyek yang diteliti	Teknik Pengumpulan Data	S	O	Cu	T	Cs	P
Haroon R. Abbu, David Fleischmann, and Pradeep Gopalakrishna (2021)	<i>The Digital Transformation of the Grocery Business - Driven by Consumers, Powered by Technology, and Accelerated by the COVID-19 Pandemic</i>	<i>The Impact of COVID-19 on Consumer Behaviour: The Case of Greece</i>	Kualitatif & induktif	Amerika Serikat	Lima Toko Bahan Makanan ( <i>Grocery Retailers</i> )	Literatur	✓	✓		✓		
Peter Dannenberg, Martina Fuchs, Tim Riedler, dan Cathrin Wiedemann (2020)	<i>Digital Transition by Covid-19 Pandemic? The German Food Online Retail</i>	<i>Multi-level perspektif</i>	<i>Mix method &amp; studi kasus</i>	Jerman	<i>Online grocery retail di Jerman</i>	Wawancara, Statistik, Analisis Media, Literatur	✓			✓	✓	
Prokopis K. Theodoridis dan Androniki Kavoura (2021)	<i>The Impact of COVID-19 on Consumer Behaviour: The Case of Greece</i>	<i>Consumer Behaviour, Purchasing Behaviour</i>	<i>Kuantitatif &amp; sampling</i>	Yunani	1,882 Kuisisioner	Kuisisioner	✓			✓		

S: Strategi  
O: Organisasi  
Cu: Budaya  
T: Teknologi  
Cs: Konsumen  
P: Orang-orang

Penelitian pertama yang menjadi acuan peneliti adalah “*Social Media Marketing Strategies Used by Owners of Small Retail Businesses*” dari Curtis Dean pada 2019 yang bertujuan untuk mengeksplorasi strategi *social media marketing* yang digunakan pemilik usaha ritel kecil dalam meningkatkan penjualan. Dari penelitian, Curtis (2019) membaginya menjadi tiga tema, yaitu *social media engagement strategy*, *outsourcing strategy*, dan *target market strategy*. Penelitian ini dibatasi dengan melakukan penelitian terhadap lima pemilik usaha ritel kecil di North Carolina.

Selanjutnya, penelitian terkait analisis media sosial sebagai strategi bisnis selama pandemi. Penelitian ini dilakukan untuk menguji keterlibatan media sosial yang mempengaruhi keterlibatan konsumen dan niat beli, sehingga diketahui strategi dan *platform* media sosial yang paling efektif untuk membangun bisnis *online* (Oktavia dkk, 2021). Penelitian ini menyikap bahwa media sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat beli konsumen dan keterlibatan konsumen secara eksklusif pada merek tertentu. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang melibatkan 125 pengguna media sosial di Indonesia. Penelitian ketiga yang menjadi acuan oleh peneliti adalah “*The impact of social media marketing for Indonesian SMEs sustainability: Lesson from Covid-19 pandemic*” yang bertujuan untuk untuk menyoroti faktor-faktor penentu yang mempengaruhi adopsi teknologi, pemasaran media sosial, dan keberlanjutan bisnis (Patma dkk, 2021). Dari penelitian, diketahui bahwa adopsi teknologi internet dapat dijelaskan oleh persepsi kegunaan, persepsi kemudahan penggunaan, dan biaya. Selain itu, adanya hubungan antara teknologi internet, pemasaran media sosial, dan keberlanjutan UKM. Namun, dalam penelitian ini variabel biaya gagal dalam mendemonstrasikan implementasi *social media marketing* oleh UKM. Penelitian ini menggunakan kuisisioner kepada usaha dan bisnis kecil di Jawa Timur, Indonesia.

Penelitian ini melibatkan pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena ini. Penelitian ini digabungkan dengan usaha kecil dan bisnis di Provinsi Jawa Timur di Indonesia dengan menggunakan kuesioner *online*. Temuan menunjukkan bahwa adopsi teknologi internet dapat dijelaskan oleh persepsi

kegunaan, persepsi kemudahan penggunaan, dan biaya. Karya ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi internet dan pemasaran media sosial berhasil menjelaskan peran mediasi antar variabel. Meski kegiatan ini hanya dilakukan di Jawa Timur, penelitian ini merupakan tahap awal dari kajian terkait keberlanjutan UKM di masa pandemi Covid-19 di Indonesia.

Penelitian selanjutnya adalah "*Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis cara usaha kecil dan menengah (UKM) menghadapi perubahan lingkungan akibat pandemi Covid-19 dengan melakukan transformasi pada model bisnis dengan dukungan teknologi digital. Dalam mendukung penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus lewat wawancara, observasi, dan kunjungan lapangan. Peneliti melakukan penelitian terhadap 7 UKM manufaktur dari Indonesia. Lewat penelitian ini, diketahui bahwa UKM mengadopsi tingkat *digital transformation* yang berbeda, bergantung pada faktor kontekstual perusahaan. Peneliti membaginya dalam tiga tingkatan, pertama yaitu UKM dengan tingkat kematangan digital tinggi, kedua UKM yang mengalami kesulitan likuiditas tapi tingkat kematangan digitalnya rendah, ketiga adalah UKM yang punya literasi digital terbatas tetapi didukung modal sosial yang tinggi (Priyono, Moin, dan Putri, 2020).

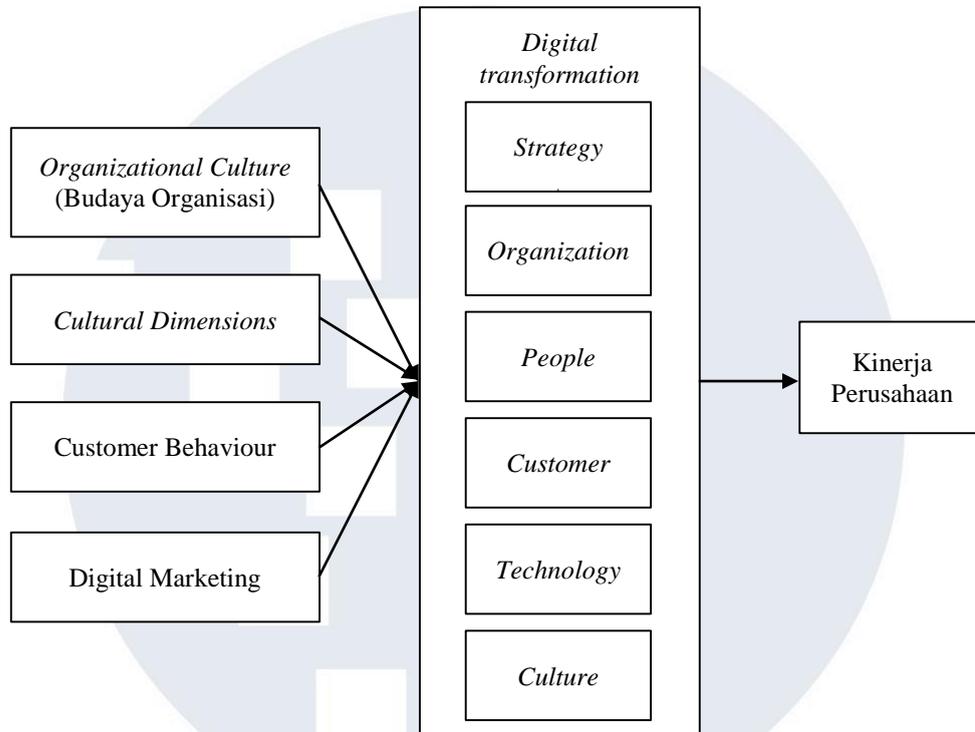
Kemudian, penelitian yang menjadi acuan adalah "*The Digital Transformation of the Grocery Business - Driven by Consumers, Powered by Technology, and Accelerated by the COVID-19 Pandemic*". Dalam penelitian ini disebutkan bahwa perusahaan semakin mencari cara untuk memahami dan *memanfaatkan digital transformation* untuk keuntungan mereka. Terlepas dari potensi tersebut untuk menghasilkan keuntungan ekonomi yang besar, sangat sedikit bisnis yang berhasil *melakukan digital transformation*. Akan tetapi dengan perubahan perilaku konsumen, kemajuan teknologi, persaingan baru, dan adanya pandemi Covid-19, mendorong *digital transformation*. Penelitian ini fokus pada bisnis bahan makanan, sehingga bertujuan untuk membahas pendorong utama dan teknologi yang digunakan dalam bisnis grosir digital dan berkontribusi dengan memperkenalkan

model ekosistem grosir digital untuk lebih memahami *digital transformation* bisnis grosir (Abbu & Gopalakrishna, 2021).

Penelitian lainnya berasal dari penelitian milik Dannenberg, Fuchs, Riedeler, dan Wiedemann (2020), dengan judul "*Digital Transition by Covid-19 Pandemic? The German Food Online Retail*", mereka melakukan penelitian pada ritel grosir *online* di Jerman. Dalam penelitian ini diterangkan bahwa pandemi Covid-19 telah menyebabkan peningkatan tajam dalam perdagangan *online*. Penelitian ini mengkaji dampak pandemi terhadap ritel grosir *online* di Jerman. Pada penelitian ini mereka menyempurnakan *multi-level perspective* dari Geels dan mengkaji sejauh mana dan mengapa ritel grosir *online* berkembang selama pandemi. Dari penelitian ini menunjukkan peningkatan umum dalam perdagangan bahan makanan dan pertumbuhan tinggi yang tidak proporsional dalam perdagangan bahan makanan *online* serta faktor pendorong dan pembatasnya. Meskipun begitu, hasil penelitian juga menunjukkan hanya sedikit transisi dari *grocery* ke *e-grocery*.

Terakhir merupakan peneliti dari Theodoridis & Kavoura (2021) dengan judul "*The Impact of COVID-19 on Consumer Behaviour: The Case of Greece*". Pada penelitian ini fokus pada dampak dari pandemi Covid-19 yang kemudian disebutkan bahwa pandemi Covid-19 mengubah gaya hidup, pilihan finansial, dan perilaku konsumen untuk setiap generasi. Orang-orang telah membeli barang secara berbeda dengan sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana pandemi Covid-19 dan *lockdown* telah mempengaruhi perilaku konsumen di Yunani, dengan fokus pada kebiasaan berbelanja di supermarket. Lewat penelitian kuantitatif, peneliti menyebarkan 1.882 kuesioner secara *online* dari seluruh Yunani yang 1.603 kuisisioner dapat digunakan. Hasilnya menunjukkan bahwa konsumen meningkatkan jumlah produk yang mereka beli, lebih fokus pada promosi penjualan, mencoba merek baru, dan sebagian besar telah beralih ke belanja di Internet.

### 2.3 Kerangka Berpikir atau Kerangka Konseptual



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual

Ketika pandemi Covid-19 muncul, perilaku belanja konsumen mulai mengalami perubahan dengan yang awalnya lebih senang belanja di toko secara langsung, mulai melakukan belanja lewat *online*. Hal ini membuat perusahaan harus mengikuti perkembangan perilaku konsumen yang mulai beralih ke belanja secara *online* sebab akan mempengaruhi kinerja perusahaan. *Digital marketing* sebagai salah satu cara perusahaan untuk memanfaatkan teknologi dalam melakukan *digital transformation*. Dari budaya organisasi dan dimensi budaya, diharapkan dapat menjelaskan keputusan strategi melakukan *digital transformation* dari perusahaan. Sebab tiap organisasi memiliki budaya yang berbeda, sehingga strategi yang dipilih akan berbeda.

### 2.4 Proposisi

Proposisi merupakan dugaan sementara dari penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berangkat dari kerangka konseptual yang telah dijabarkan sebelumnya, penulis mengajukan proposisi sebagai berikut.

1. Perilaku konsumen membuat perusahaan melaksanakan *digital transformation*
2. Perusahaan melakukan pemanfaatan teknologi dengan melakukan *digital marketing*
3. *Digital transformation* yang dilakukan dapat menunjang kinerja perusahaan

