

Analisis Pengaruh Model *Business Process Reengineering* Terhadap Struktur Biaya Pada Perusahaan PDAM Kab. Mojokerto

Firda Mimtaaza^{1*}, Isma Anggraeni², Muhamad Wahyudi³

^{1,2}Jurusan Manajemen, Universitas Tidar

³Jurusan Akuntansi, Universitas Tidar

Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi *Business Process Reengineering* (BPR) di PDAM Kabupaten Mojokerto untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menurunkan struktur biaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR melalui redesign proses distribusi, penggunaan teknologi modern, serta pelatihan karyawan berhasil mengurangi *Non-Revenue Water* (NRW) hingga 10% dan mempercepat respons pelanggan. Namun, implementasi BPR menghadapi kendala seperti resistensi karyawan dan tingginya biaya awal. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat daya saing perusahaan melalui inovasi berkelanjutan.

Kata Kunci : *Business Process Reengineering*, PDAM, efisiensi operasional, *Non-Revenue Water*, inovasi teknologi

Abstract

This study analyzes the implementation of Business Process Reengineering (BPR) at PDAM Kabupaten Mojokerto to enhance operational efficiency and reduce cost structure. The findings reveal that BPR implementation, including process redesign, modern technology adoption, and employee training, successfully reduced Non-Revenue Water (NRW) by 10% and accelerated customer response times. However, challenges such as employee resistance and high initial costs were encountered. This study provides strategic recommendations to strengthen the company's competitiveness through continuous innovation.

Keywords: *Business Process Reengineering*, PDAM, operational efficiency, *Non-Revenue Water*, technological innovation

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi guna meningkatkan efisiensi operasional serta memberikan layanan yang optimal kepada pelanggan. (Budiarto, 2020) Persaingan yang terjadi tidak hanya dalam hal penyediaan produk atau layanan, tetapi juga dalam efisiensi proses bisnis yang menjadi tulang punggung operasional perusahaan. Salah satu metode yang sering digunakan untuk mencapai tujuan ini adalah *Business Process Reengineering* (BPR). BPR merupakan pendekatan radikal untuk mendesain ulang proses bisnis utama guna mencapai perbaikan signifikan dalam hal biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. (Nahak, 2019) Metode ini menekankan pentingnya perubahan mendasar dalam cara kerja perusahaan untuk menghapus proses yang tidak efisien dan menggantinya dengan yang lebih efektif. BPR tidak hanya sekadar merubah proses bisnis, tetapi juga melibatkan inovasi dalam penggunaan teknologi, pendekatan strategis terhadap

*Korespondensi: Firda Mimtaaza (mimtaaza22@gmail.com)

Sitasi: Mimtaaza, F., Anggraeni, I., & Wahyudi, M. (2023). Analisis Pengaruh Model *Business Process Reengineering* Terhadap Struktur Biaya Pada Perusahaan PDAM Kab. Mojokerto. *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 16(2), 137-142.

Submit: 15 November 2023, Revisi: 5 Desember 2023, Diterima: 10 Desember 2023, Publish: 13 Desember 2023



manajemen sumber daya manusia, serta pengambilan keputusan berbasis data. (Anas, 2022) Sebagai pendekatan yang menitikberatkan pada perubahan fundamental, BPR telah banyak diterapkan di berbagai sektor, termasuk sektor layanan publik seperti pengelolaan air bersih, yang memerlukan efisiensi tinggi untuk melayani kebutuhan masyarakat dengan biaya yang terjangkau. Implementasi BPR juga sering kali menuntut keterlibatan seluruh elemen organisasi, dari manajemen puncak hingga staf operasional, sehingga proses ini bukan hanya transformasi teknis tetapi juga transformasi budaya.

PDAM Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan air bersih kepada masyarakat. Air bersih merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh setiap individu, sehingga kinerja PDAM menjadi sangat krusial dalam mendukung kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut. Sebagai perusahaan daerah, PDAM dihadapkan pada tantangan besar dalam menjaga keseimbangan antara peningkatan kualitas layanan dan efisiensi biaya operasional. Berdasarkan laporan kinerja tahunan PDAM Kabupaten Mojokerto tahun 2023, tercatat bahwa biaya operasional perusahaan mengalami peningkatan rata-rata sebesar 8% per tahun selama lima tahun terakhir. Kondisi ini menjadi semakin menantang karena tingkat kepuasan pelanggan stagnan di angka 75%. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk melakukan inovasi dalam proses bisnis agar perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efisien tanpa mengorbankan kualitas layanan. *Business Process Reengineering* menjadi salah satu solusi potensial yang dapat diimplementasikan oleh PDAM Kabupaten Mojokerto untuk menurunkan struktur biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Hammer dan Champy (1993), penerapan BPR dapat menghasilkan pengurangan biaya operasional hingga 30% dengan merancang ulang proses bisnis secara mendasar. (Hermanto & Liem, 2022) Penelitian serupa di sektor pengelolaan air di berbagai daerah juga menunjukkan hasil yang positif, di mana perusahaan mampu mengurangi biaya distribusi hingga 20% setelah menerapkan BPR. Contoh-contoh keberhasilan ini menunjukkan bahwa BPR bukan sekadar teori, tetapi strategi yang dapat memberikan hasil nyata jika diterapkan dengan baik. Dalam konteks Kabupaten Mojokerto, PDAM menghadapi beberapa kendala utama yang menghambat efisiensi operasional. Salah satunya adalah tingginya tingkat kebocoran air atau *Non-Revenue Water* (NRW) yang mencapai 25%, jauh di atas standar ideal yang seharusnya berada di bawah 15%. Selain itu, perusahaan masih sangat bergantung pada teknologi yang sudah usang, yang tidak hanya memperlambat proses tetapi juga meningkatkan biaya pemeliharaan. Birokrasi yang kompleks dalam proses pengambilan keputusan juga menjadi salah satu faktor penghambat utama, karena memerlukan waktu yang lebih lama untuk merespons perubahan kebutuhan pelanggan atau kondisi pasar. Semua faktor ini memberikan kontribusi signifikan terhadap tingginya biaya operasional yang pada akhirnya berdampak pada harga jual air kepada pelanggan. (Rozaqi et al., 2020)

Oleh karena itu, penerapan BPR di PDAM Kabupaten Mojokerto diharapkan dapat menjadi langkah strategis untuk mengatasi permasalahan tersebut. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi proses-proses yang tidak efisien, merancang ulang alur kerja, dan memanfaatkan teknologi modern untuk meningkatkan produktivitas. (Finio & Downie, 2024) Selain itu, BPR juga dapat membantu perusahaan dalam menciptakan budaya kerja yang lebih responsif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan BPR terhadap struktur biaya operasional PDAM Kabupaten Mojokerto. Penelitian ini juga akan mengevaluasi dampak perubahan proses bisnis terhadap efisiensi penggunaan sumber daya dan kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi PDAM dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnisnya. Lebih jauh lagi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur tentang implementasi BPR di sektor layanan publik, khususnya di bidang pengelolaan air bersih.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. (Sugiyono, 2013) Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam proses penerapan *Business Process Reengineering* (BPR) pada PDAM Kabupaten Mojokerto serta dampaknya terhadap struktur biaya operasional perusahaan. Dengan pendekatan deskriptif,

penelitian ini menggambarkan secara rinci fenomena yang diamati berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Subjek penelitian melibatkan manajemen PDAM, staf operasional, dan pelanggan yang relevan dengan implementasi BPR. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat, observasi langsung terhadap proses kerja di lapangan, dan analisis dokumen seperti laporan kinerja dan laporan keuangan perusahaan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yang meliputi langkah-langkah koding untuk mengidentifikasi tema utama, kategorisasi untuk menemukan pola dalam data, dan interpretasi untuk menarik kesimpulan yang relevan dengan tujuan penelitian. (Anwar, 2021) Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan komprehensif tentang implementasi BPR dan kontribusinya terhadap efisiensi biaya operasional di PDAM Kabupaten Mojokerto.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan PDAM Kabupaten Mojokerto

PDAM Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu perusahaan daerah yang memiliki tanggung jawab strategis dalam menyediakan air bersih bagi masyarakat di wilayahnya. Dengan cakupan layanan yang meliputi kawasan perkotaan dan pedesaan, perusahaan ini melayani sekitar 50.000 pelanggan, sesuai dengan laporan kinerja tahunan 2023. Meskipun berperan penting dalam mendukung kehidupan sehari-hari masyarakat, PDAM Kabupaten Mojokerto menghadapi berbagai tantangan signifikan yang memengaruhi efisiensi operasional dan kualitas layanan yang diberikan. Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah tingginya tingkat kebocoran air atau *Non-Revenue Water* (NRW) yang mencapai 25%. Angka ini jauh melebihi ambang batas ideal dan mencerminkan inefisiensi dalam sistem distribusi air yang mengakibatkan hilangnya potensi pendapatan perusahaan. Selain itu, ketergantungan pada teknologi lama memperlambat proses operasional, sementara birokrasi yang kompleks seringkali memperpanjang waktu pengambilan keputusan, sehingga mengurangi kemampuan perusahaan untuk merespons kebutuhan pelanggan secara cepat dan efektif.

Dalam upaya mengatasi tantangan tersebut, PDAM Kabupaten Mojokerto mengadopsi pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) sebagai strategi untuk mendesain ulang proses bisnis utamanya. Proses evaluasi dilakukan secara menyeluruh untuk mengidentifikasi area-area yang memiliki potensi efisiensi tinggi. Beberapa fokus utama dalam implementasi BPR mencakup peningkatan efisiensi manajemen distribusi air, optimalisasi pemeliharaan infrastruktur yang sering kali menjadi penyebab kebocoran, serta pengembangan sistem pelayanan pelanggan yang lebih responsif. Dengan pendekatan ini, PDAM Kabupaten Mojokerto berharap dapat mengurangi tingkat NRW, meningkatkan kualitas layanan, dan mencapai struktur biaya operasional yang lebih efisien demi keberlanjutan bisnis dan kepuasan pelanggan.

B. Implementasi Business Proses Reengineering (BPR)

Implementasi *Business Process Reengineering* (BPR) di PDAM Kabupaten Mojokerto dilakukan melalui beberapa tahapan yang terstruktur untuk memastikan keberhasilan perubahan proses bisnis secara menyeluruh. Pertama, identifikasi proses yang tidak efisien. Proses ini diawali dengan analisis mendalam untuk menemukan area yang memiliki tingkat inefisiensi tinggi, di mana salah satu permasalahan utama yang ditemukan adalah sistem distribusi air yang masih menggunakan jaringan pipa lama. Jaringan tersebut sering kali mengalami kebocoran, sehingga menyebabkan tingginya angka *Non-Revenue Water* (NRW) sebesar 25%, yang jauh dari target optimal. Selain itu, proses penanganan keluhan pelanggan menunjukkan tingkat ketidakefektifan, dengan waktu respon rata-rata mencapai tujuh hari, yang tidak memenuhi standar pelayanan cepat dan memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Kedua, perancangan ulang proses bisnis. Berdasarkan hasil identifikasi, langkah berikutnya adalah mendesain ulang proses bisnis utama yang dianggap kritis, salah satunya dengan mengganti pipa-pipa distribusi yang rusak menggunakan material yang lebih tahan lama. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan pelayanan, PDAM menerapkan sistem pemantauan berbasis *Internet of Things* (IoT) untuk mendeteksi kebocoran secara langsung. Tidak hanya itu, aplikasi digital khusus dirancang untuk mempermudah pelanggan

dalam melaporkan keluhan dan menerima respon dalam waktu yang lebih singkat, yaitu kurang dari 24 jam, sehingga meningkatkan efisiensi pelayanan.

Ketiga, penggunaan teknologi modern. Penerapan teknologi modern menjadi bagian integral dalam proses reengineering. Perangkat IoT digunakan untuk memantau kebocoran pipa secara real-time, sehingga memungkinkan tindakan perbaikan dilakukan dengan segera sebelum masalah menjadi lebih besar. Di samping itu, sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) diterapkan untuk integrasi data operasional yang lebih baik, mempermudah pengelolaan informasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berdasarkan data yang lebih akurat dan real-time.

Keempat, pelatihan karyawan. Keberhasilan BPR sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, PDAM menyelenggarakan serangkaian pelatihan intensif yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi baru, serta membantu mereka dalam mengelola perubahan proses kerja secara efektif. Pelatihan ini dirancang tidak hanya untuk bagian operasional, tetapi juga untuk seluruh lini kerja, sehingga menciptakan sinergi dalam organisasi.

Terakhir, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Sebagai bagian dari pendekatan strategis, PDAM menerapkan evaluasi berkala setiap enam bulan untuk menilai dampak implementasi BPR terhadap efisiensi operasional dan kualitas layanan. Evaluasi ini melibatkan pengukuran terhadap indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*/KPI) yang telah ditentukan, seperti pengurangan tingkat NRW, peningkatan waktu respon keluhan, dan efisiensi biaya operasional. Berdasarkan hasil evaluasi, perbaikan lebih lanjut dilakukan untuk memastikan proses bisnis terus berkembang menuju efisiensi yang optimal.

C. Pengaruh BPR terhadap Struktur Biaya Operasional

Menurut (Murhadi, 2013) dalam jurnal (Manda, 2018) menyatakan bahwa biaya operasional merupakan biaya yang terkait dengan operasional yang meliputi biaya penjualan dan administrasi, biaya iklan, biaya penyusutan, serta perbaikan dan pemeliharaan. Dampak penerapan BPR terhadap struktur biaya operasional dianalisis dengan membandingkan data sebelum dan sesudah implementasi. Hasilnya, yaitu pertama, identifikasi proses. Setelah implementasi BPR, biaya operasional PDAM mengalami penurunan sebesar 18% pada tahun pertama. Penurunan ini sebagian besar berasal dari efisiensi dalam distribusi air, di mana kebocoran air dapat ditekan dari 25% menjadi 15%. Kedua, efisien sumber daya manusia. Penggunaan aplikasi digital dan otomatisasi proses memungkinkan PDAM untuk mengurangi kebutuhan tenaga kerja administratif sebesar 10%, yang selanjutnya mengurangi biaya gaji dan tunjangan. Terakhir, peningkatan pendapatan. Dengan berkurangnya tingkat kebocoran air, PDAM dapat meningkatkan volume air yang dapat dijual kepada pelanggan. Hal ini menyebabkan peningkatan pendapatan sebesar 12%.

D. Dampak terhadap Kualitas Layanan

Implementasi BPR tidak hanya berdampak pada struktur biaya, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kualitas layanan. (Nova & Hudianti, 2024) Salah satu indikatornya adalah waktu respon yang lebih cepat. Dengan adanya aplikasi digital, pelanggan kini dapat melaporkan keluhan dengan mudah dan menerima tanggapan dalam waktu rata-rata kurang dari 12 jam. Selain itu, survei kepuasan pelanggan yang dilakukan pada tahun 2024 menunjukkan peningkatan dari 75% menjadi 85%. Hal ini mencerminkan adanya perbaikan nyata dalam pelayanan yang dirasakan langsung oleh pelanggan.

E. Kendala dalam Implementasi BPR

Meskipun penerapan *Business Process Reengineering* (BPR) di PDAM Kabupaten Mojokerto memberikan hasil yang positif, proses ini tidak terlepas dari berbagai tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilannya. Salah satu kendala utama yang muncul adalah resistensi dari karyawan terhadap perubahan. Beberapa karyawan, terutama yang berada di posisi administratif, merasa khawatir bahwa perubahan proses kerja yang lebih efisien dan berbasis teknologi dapat mengancam posisi atau peran mereka dalam organisasi. Kekhawatiran ini menimbulkan hambatan psikologis yang mengurangi antusiasme mereka untuk mendukung implementasi BPR.

Selain itu, penerapan BPR memerlukan investasi awal yang signifikan, terutama untuk mengganti infrastruktur lama seperti jaringan pipa tua, serta untuk mengadopsi teknologi

modern seperti perangkat *Internet of Things* (IoT) dan perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP). Keterbatasan anggaran menjadi salah satu kendala yang memperlambat proses implementasi secara menyeluruh.

Tantangan lainnya adalah tidak semua karyawan memiliki kemampuan yang memadai untuk mengoperasikan teknologi baru yang diterapkan. Proses pembelajaran dan adaptasi terhadap perangkat IoT atau sistem ERP memerlukan waktu, terutama bagi karyawan yang sebelumnya tidak memiliki latar belakang teknis. Kendala ini berpotensi memperlambat transisi ke proses bisnis yang lebih efisien. Kendala-kendala ini memerlukan pendekatan strategis untuk diatasi, seperti melalui program pelatihan yang komprehensif, komunikasi internal yang efektif untuk mengurangi resistensi, dan pengelolaan anggaran yang tepat agar proses implementasi dapat berjalan sesuai rencana.

KESIMPULAN

Implementasi *Business Process Reengineering* (BPR) di PDAM Kabupaten Mojokerto menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan dalam menghadapi tantangan seperti tingginya tingkat kebocoran air, ketergantungan pada teknologi lama, dan birokrasi yang kompleks. Proses ini melibatkan identifikasi inefisiensi, perancangan ulang proses bisnis, penggunaan teknologi modern, pelatihan karyawan, serta evaluasi berkelanjutan. Meski menghadapi kendala seperti resistensi karyawan, biaya awal yang tinggi, dan keterbatasan kompetensi teknologi, langkah-langkah ini berhasil memberikan perubahan signifikan dalam struktur biaya operasional dan kepuasan pelanggan. Sebagaimana implementasi BPR di PDAM Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa perubahan yang direncanakan dengan baik dapat menghasilkan dampak positif, meskipun memerlukan komitmen besar dari seluruh elemen perusahaan. Dalam dunia yang terus berubah, penting bagi organisasi untuk tidak hanya beradaptasi tetapi juga mengantisipasi perubahan. PDAM perlu menjadikan BPR sebagai langkah awal menuju transformasi yang lebih besar, termasuk integrasi lebih lanjut dengan teknologi digital dan pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan. Selain itu, komunikasi yang efektif kepada karyawan tentang manfaat perubahan ini dapat mengurangi resistensi dan menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif. Dengan demikian, PDAM tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi tetapi juga mempertahankan relevansi dan daya saing di masa depan.

REFERENSI

- Anas. (2022). Sumber Daya Manusia Indonesia di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmiah Promis*, 3(2).
- Anom, L., & Safii, A. A. (2021). Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Kepuasan Dan Revisit Intention Pengunjung Wisata Alam Di Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 14(2), 129-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v14i2.221>
- Anom, L., & Safii, A. A. (2022). Enhancing MSME Performance through Market Sensing Capability, Innovation Capability, and Iconic Ethnic Product Development. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.778>
- Anwar, I. C. (2021). Mengenal Penelitian Kualitatif: Pengertian dan Metode Analisis. In *Tirto.Id*.
- Budiarto, G. (2020). Indonesia dalam Pusaran Globalisasi dan Pengaruhnya Terhadap Krisis Moral dan Karakter. *Pamator Journal*, 13(1). <https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.6912>
- Finio, M., & Downie, A. (2024). *Apa itu rekayasa ulang proses bisnis (BPR)?* Retrieved from IBM: <https://www.ibm.com/id-id/topics/business-process-reengineering>
- Hidayatin, D. A. ., Puspita Sari , R., & Sari , N. (2022). Analisis Kesehatan Keuangan Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah di Tengah Pandemi Covid19. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 10(3), 55-67. <https://doi.org/10.26740/akunesa.v10n3.p55-67>
- Hidayatin, D., Prasaja, M., & Anom, L. (2022). Strategi Penguatan Usaha BUMDesa Melalui Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Abdi Masyarakat (JAM)*, 7(2), 137-150. doi:<http://dx.doi.org/10.22441/jam.2022.v7.i2.005>
- Kuntardina, A. (2021). Pengaruh Job Satisfaction Dan Perceived Ease of Movement Terhadap Turnover Intentions Perawat. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 33-46.

- Hermanto, & Liem, D. R. (2022). Pengaruh Struktur Aset dan Biaya Keagenan Terhadap Kebijakan Hutang Dimediasi dengan Profitabilitas. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 17(1). <https://doi.org/10.21009/wahana.17.012>
- Manda, G. S., (2018). Pengaruh Pendapatan dan Biaya Operasional terhadap Laba Bersih (Studi kasus pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Dasar dan Kimia yang terdaftar di BEI periode 2012-2016). *E-Qien Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1)
- Nahak, H. M. I. (2019). UPAYA MELESTARIKAN BUDAYA INDONESIA DI ERA GLOBALISASI. *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 5(1). <https://doi.org/10.33369/jsn.5.1.65-76>
- Nova, F., & Hudianti, E. (2024). Penerapan *Business Process Reengineering* (BPR) pada Layanan Penelitian. *Jiko (Jurnal Informatika Dan Komputer)*, 5-8.
- Rozaqi, F. F., Suharso, W., & Nuryasin, I. (2020). Business Process Reengineering (BPR) Pada Perusahaan Pdam Kabupaten Mojokerto Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Perusahaan. *Jurnal Repositor*, 2(5). <https://doi.org/10.22219/repositor.v2i5.514>
- Safii, A. A., & Rahayu, S. (2021). Human Capital and Social Capital as Determining Factors of The Msmes Surviving Ability. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 5(1), 1-19. Retrieved from <https://ejournal.itbwigalumajang.ac.id/index.php/adv/article/view/659>
- Safii, A. A., Rahayu, S., & Amrina, H. N. (2023). Community Empowerment Through Ecotourism Development of Grogolan Lake, Ngunut Vilage. *Empowerment Society*, 6(1), 17-24. <https://doi.org/10.30741/eps.v6i1.956>
- Safii, A., & Amrina, H. (2020). Anholt City Branding Hexagon, Dan Pengaruhnya Terhadap City Image (Studi Branding "Pinarak Bojonegoro"). *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 13(1), 67-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v13i1.169>
- Safii, A., & Anom, L. (2029). Peran Moderasi Financial Access Pada Pengaruh Human Capital Dan Social Capital Terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 14(1), 36-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v14i1.225>
- Safii, A., Rahayu, S., & Anom, L. (2022). Marketing Assistance and Herbal Products Market Expansion of Paguyuban Jamu Gendong Desa Ngablak. *Empowerment Society*, 5(1), 22-27. <https://doi.org/10.30741/eps.v5i1.720>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, fan R&D* (19th ed.). Alfabeta, CV.
- Widhiastutik, F., & Kuntardina, A. (2022). Keputusan Pembelian Lipstik Pada Mahasiswi STIE Cendekia. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 15(1), 44-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v15i1.198>